

BOLETÍN CULTURAL PARA EMPLEADOS DE WABTEC

SAME TRACK



DESTAQUE DE LA PRIMERA LÍNEA
Una Wabtec en Kazajistán

VENTAJA COMPETITIVA
Gestionando Muchas Partes en Movimiento

MESA REDONDA DE GERENTES
Piezas Correctas, en el Momento Correcto

IMAGEN DEL MES
El Backlog Nos Ayuda a Ver el Futuro

Visión de la Plataforma
Mayo de 2026



Amplificando el Éxito con la Estandarización

Equipo,

Ya ha pasado un año desde que comenzamos a ver nuestras operaciones a través de una perspectiva de plataforma, al mismo tiempo que mejoramos el desempeño en unidades individuales. Aprendimos sobre nuestras similitudes, evidenciamos nuestras diferencias y ahora es el momento de actuar con base en ese conocimiento — ¡a través de la ESTANDARIZACIÓN y benchmarking!

La estandarización ofrece una base de consistencia, transformando la variabilidad en resultados repetibles y de alta calidad. Mejora la capacidad de fabricación a nivel del operador mientras impulsa la competitividad y el crecimiento.

En palabras simples, en toda la plataforma de locomotoras, todos estamos haciendo cosas similares en diferentes ubicaciones. Compramos piezas, fabricamos y ensamblamos, probamos, pintamos y enviamos. Nuestro objetivo es identificar qué plantas están realizando cuáles partes de este proceso mejor y compartir ese conocimiento en toda la organización. Si un lugar resolvió un problema o encontró una forma más simple de trabajar, ¿por qué todos los lugares no deberían beneficiarse? Es una oportunidad poderosa para amplificar el éxito en toda la organización.

Pintar una vez

Un ejemplo es algo que ocurrió recientemente en Fort Worth. Estábamos pintando conjuntos completos de bogies por dentro y por fuera, pero el exterior estaba siendo pintado por segunda vez posteriormente debido a la ventana de adherencia — una definición clásica de desperdicio en Lean. El equipo local hizo una pregunta simple, pero poderosa: “¿Por qué estamos haciendo esto?”

Nos dimos cuenta de que deberíamos pintar solo las áreas inaccesibles a nivel de la locomotora. Entonces, cuando va a la cabina final de pintura, pintamos todo el exterior solo una vez. Llevamos esta idea a ingeniería, obtuvimos aprobación y ¡listo! Ahorramos mano de obra y material de pintura.

Benchmark entre unidades

Inicialmente, este proceso de comunicación de soluciones era informal y poco utilizado. Ahora, estamos iniciando una discusión regular mensual de benchmarking con líderes de unidades y el equipo de desarrollo de Operaciones. También incluimos a los subordinados directos de los gerentes de planta. El objetivo es que las personas conozcan a sus equivalentes en otros lugares, para que cuando surja un problema, sepan exactamente a quién llamar.

Lugares diferentes, mismo proceso

Nuestro objetivo general es estandarizar las mejores formas de hacer todo en toda la plataforma. Ese es nuestro objetivo de “poner un hombre en la luna”. Pero cuando comenzamos a trazar este recorrido, no se trata del destino. Se trata de avanzar. Es un viaje emocionante y que ofrece una enorme oportunidad.

Mi pedido a ustedes es que también adopten una visión de plataforma. Si tienes un problema, pregunta quién más en el mundo ya enfrentó este mismo problema. Y si tienes una solución, ¿qué otros lugares pueden beneficiarse?

¡Vamos a poner el poder de One Wabtec en acción!

Mehul Mehta
Vicepresidente del Grupo – Operaciones

Mehul Mehta dice que nuestra misión “hombre en la luna” es estandarizar procesos en toda la plataforma de locomotoras.



One Wabtec en Kazajistán

Damon Frenn fue el líder de NPI en Erie cuando los dos productos de locomotoras de LKZ fueron desarrollados hace 15 años. Y ahora está en Astana trabajando en los próximos NPIs.



Damon Frenn

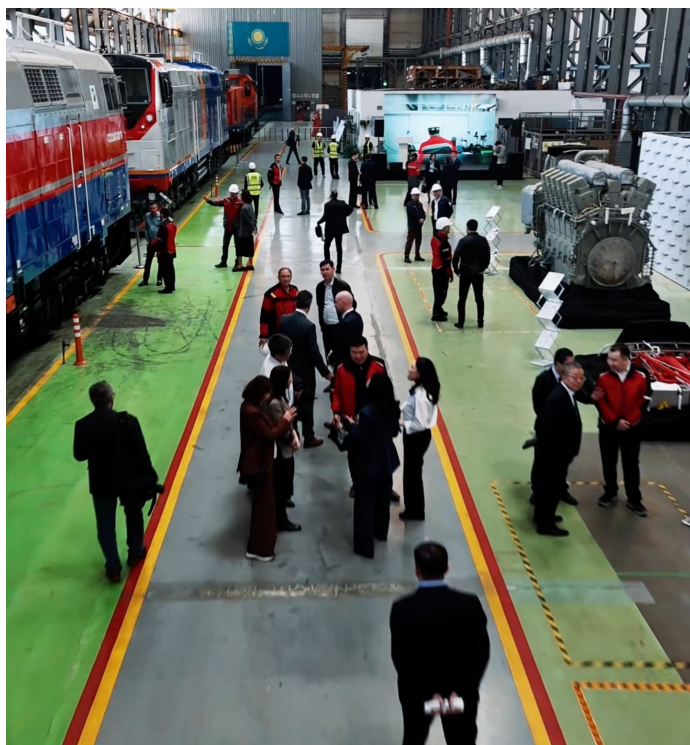
Gerente de la Planta

Hablando su idioma

Damon Frenn, recientemente nombrado líder del sitio de LKZ, trabajó en Erie durante 27 años, por lo que el cambio a Kazajistán a inicios de marzo fue un gran cambio. Para empezar, está la diferencia de idioma. “El idioma es, con diferencia, el mayor desafío”, dice Damon. “Como parte de esta transición, recibo entrenamiento de idioma. Y la primera pregunta fue: ¿qué idioma quieres aprender? ¿Ruso o kazajo?”

En su primera semana en la planta de LKZ, Damon hizo un breve (muy breve) discurso en la celebración del equinoccio de primavera/año nuevo llamada Nauryz. “Dije solo siete palabras”, dijo. “Básicamente subí al escenario y dije en kazajo: ‘Buenos días. Feliz celebración de año nuevo. Muy bien y gracias.’ Ese fue mi momento de cierre.”

Damon dice que el equipo es muy receptivo a sus intentos mientras progresa en los idiomas, y que su inglés también los



Exposición del Día de la Manufactura de Wabtec en Kazajistán

“Pero cuando entro en la fábrica, es ahí donde las diferencias terminan.”

beneficia. “Es una vía de doble sentido”, dice. “Un área de mejora para el equipo es mejorar el inglés, y yo puedo ayudar con eso.”

La planta se siente como un hogar

Damon se instaló en su nuevo apartamento en Astana, donde su esposa pronto se unirá a él, y ya domina la mayor parte de la logística de vivir en Kazajistán, aunque hacer compras en otro idioma ha sido desafiante. “La mayoría de las veces compro según lo que reconozco, como huevos, vegetales, nueces y agua”, dice.

“Pero cuando entro en la fábrica, es ahí donde las diferencias terminan. Los desafíos en LKZ no son nuevos. Son los mismos desafíos que cada una de nuestras plantas ha enfrentado en algún momento de su recorrido.”

Dueños de nuestro destino

El recorrido de LKZ en los últimos 15 años ha sido una serie de joint ventures, y hasta hace poco Wabtec poseía solo el 50%. Desde finales de 2023, la planta es completamente propiedad de Wabtec. “Ahora tenemos control total sobre nuestro propio destino”, dice Damon. “Eso es importante para cómo cumplimos la misión. Dependo de todo el equipo. Todos tienen un papel que desempeñar, y necesitamos responsabilizarnos unos a otros.”

La misión de ellos, según Damon, es “desarrollar una cultura One Wabtec en las operaciones de locomotoras en Astana, mientras desarrollamos a nuestras personas para entregar productos de calidad con seguridad y cumplimiento para nuestros clientes, nuestros empleados y la región.”

Una misión, tres idiomas

“Necesitamos estar enfocados en proceso, proceso, proceso”, dice Damon. “Eso es lo que comparto con el equipo, que esa

es la disciplina que necesitamos para tener la libertad de ejecutar nuestra misión.”

Damon dice que el equipo de LKZ “está ansioso por aprender e implementar las mejores prácticas que usamos en otros sitios. Tenemos una forma One Wabtec de hacer las cosas, no procesos individuales por sitio. Si es importante para un sitio, es importante para todos.”



“Tenemos documentos que están solo en ruso. Recientemente nos dimos cuenta de que necesitamos documentar procesos en tres idiomas: ruso, kazajo e inglés.”

Exposición del Día de la Manufactura de Wabtec en Kazajistán



Una de las prioridades de Damon es desarrollar documentos de proceso que puedan ser utilizados como referencia por los empleados. “Tenemos documentos que están solo en ruso”, explica. “Recientemente nos dimos cuenta de que necesitamos documentar procesos en tres idiomas: ruso, kazajo e inglés.”

Nuevos productos por delante

En los últimos 15 años, la planta LKZ produjo un producto de locomotora de carga y uno de pasajeros, además de algunas locomotoras de maniobra. “Pero, a partir de este año, tenemos tres nuevas introducciones de productos”, dice Damon. “Estamos enfocados en entender cuál es el producto, qué es diferente de lo que producíamos y qué necesitamos hacer para prepararnos para estos NPIs.”

Una observación interesante es que Damon fue el líder de NPI en Erie cuando las locomotoras de Kazajistán fueron desarrolladas inicialmente y enviadas a Astana para la puesta en marcha de la fábrica. “Entonces tuve la oportunidad de desarrollar el producto y ahora, 15 años después, tengo la oportunidad de liderar el sitio y llevarlo al siguiente nivel a medida que introducimos más NPIs en la región.”



Gestionando Muchas Partes en Movimiento

Alex Artman y el resto del equipo de Materiales trabajan para tener las piezas correctas listas cuando el piso de fábrica las necesita.



Alex Artman

Vicepresidente, Materiales Operaciones de Carga

Complejidad a escala

Alex Artman, Vicepresidente, Materiales .. Operaciones de Carga, pasa sus días lidiando con muchas partes en movimiento. “Hacemos cerca de 10.000 órdenes de compra por semana”, dice. “Y gestionamos hasta 8 mil millones de dólares en materiales por año.”

El equipo de Materiales es responsable de emitir órdenes de compra para todas las piezas que los negocios de carga, minería y servicios necesitan para construir sus productos. Esto trae algunos desafíos únicos.

“Para construir una locomotora, por ejemplo, necesitarás aproximadamente 10.000 piezas únicas, y cada una puede tener un proveedor diferente”, dice Alex. “Estamos trabajando para garantizar que todo el material llegue exactamente cuando lo necesitamos, para asegurar que la fábrica no pierda tiempo. Queremos que el material esté disponible para que puedan tomarlo y comenzar a trabajar.”

Por otro lado, Alex y su equipo necesitan equilibrar tener material disponible internamente con comprar demasiado, o demasiado temprano, porque eso impacta el flujo de caja de la empresa. “Con cada orden de compra, es como si estuviera escribiendo un cheque a un proveedor por las piezas. Somos responsables del dinero de la empresa, entonces tenemos que ser muy cuidadosos con el efectivo.”

La belleza del backlog

Cuando tenemos pedidos de backlog colocados para los años siguientes, eso permite que nuestros proveedores planifiquen para

“Eso te mantiene humilde, porque siempre aparece un nuevo problema para resolver.”

“Para construir una locomotora, necesitarás aproximadamente 10.000 piezas únicas, cada una con un proveedor diferente.”

atender pedidos futuros. “Cuando sé que tengo pedidos firmes en el futuro, eso ayuda a dar estabilidad a todos mis proveedores”, dice Alex. “Y también trae estabilidad a nuestra cadena de suministro.”

La comunicación con proveedores es fundamental para mantener una cadena predecible, según Alex. “Nuestros proveedores necesitan garantizar el suministro de materia prima para producir lo que necesitamos. Necesitan garantizar mano de obra y asegurar que tengan las personas correctas. Si hacen una suposición equivocada sobre nuestros pedidos futuros y reducen sus operaciones, eso puede perjudicar seriamente nuestro negocio.”

Preparación para el backlog

La preparación comienza meses o incluso años antes de la producción. “Comenzamos por las piezas con mayor tiempo de entrega”, dice Alex. “Aseguramos esa base de suministro primero, y luego retrocedemos.”

Las piezas con mayor tiempo de entrega generalmente son fundidos, forjados, electrónicos y sistemas de ingeniería. “Puede tardar dos años para un inyector de combustible o turbocompresor, especialmente si es un nuevo diseño de producto. Necesitamos encontrar un proveedor que pueda cumplir calidad y desempeño, calificarlo y garantizar capacidad.”

Equilibrio de proveedores

“Cuando tienes 10.000 piezas por producto, algo seguramente saldrá mal”, explica Alex. “Entonces, ¿cómo nos aseguramos de tener múltiples proveedores en los que podamos confiar para sacarnos de apuros?”

Si tenemos solo una única fuente para una pieza en particular, eso puede crear un problema. Pero cuanto más negocio le damos a un proveedor, mejor podemos negociar un acuerdo favorable. “Demasiados proveedores y no podemos aprovechar la escala”, dice Alex. “Pero muy pocos proveedores y terminas siendo rehén de los proveedores. En mi experiencia, el punto ideal es aproximadamente tres o cuatro proveedores.”

Tener proveedores ubicados en diferentes regiones globales también es importante. “Puedes tener cuatro proveedores todos en China, y puedes pensar que estás seguro”, dice Alex. “En realidad no, porque te has puesto en riesgo regionalmente. Si tus proveedores están distribuidos globalmente, te proteges contra factores macroeconómicos, problemas de tipo de cambio, guerras y otros factores. Eso es algo que puede ayudarnos a ser más competitivos.”

La satisfacción de resolver problemas

Alex ha estado trabajando con abastecimiento de manufactura y proveedores durante 34 años, y dice que disfruta particularmente los aspectos de resolución de problemas del trabajo. “Te mantiene alerta”, dice. “Te humilla todos los días porque justo cuando piensas que ya lo tienes resuelto, hay un nuevo problema por resolver.”

Cuando hay un problema, Alex dice que es importante verlo no como una crisis, sino como una oportunidad para innovar y proporcionar una solución. “Cuando encuentras una manera de trabajar con tu base de proveedores y conseguir las piezas que necesitan, y salvas una locomotora o salvas la producción, no hay mejor sensación en el mundo”, dice. “Es un estrés como nunca imaginaste, pero obtienes gratificación instantánea cuando la pieza se envía y pudiste ayudar.”

10,000

Número aproximado de piezas en una locomotora

2 a 3

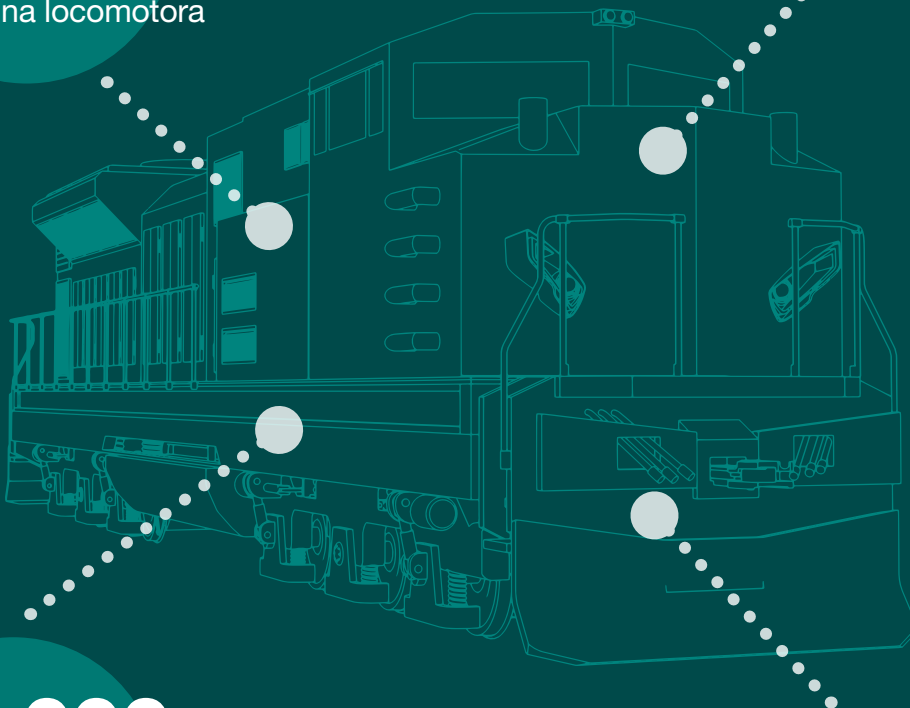
Cantidad ideal de proveedores por pieza

520,000

Número de órdenes por año del equipo de Materiales

\$4B a \$8B

Compras que Materiales gestiona anualmente



Piezas Correctas, en el Momento Correcto

El equipo de Sourcing gestiona un equilibrio complejo entre pedir piezas en el momento adecuado, sin anticipación excesiva.



¿Cómo se aseguran de que las piezas correctas lleguen a tiempo?

Evan: Con 10.000 a 15.000 piezas en una locomotora, gran parte se reduce al trabajo estandarizado para nuestros equipos. Así que realmente nos aseguramos de que los compradores y los MTAs todos los días, todas las semanas, estén siguiendo la misma receta

para garantizar que las cosas lleguen a tiempo. Y cuando no lo están, escalar y adelantarse a esos problemas.

Elizabeth: Creo que la clave es la comunicación, la planificación y el trabajo en equipo. Entonces, desde el momento en que Ventas coloca la demanda del cliente, tenemos un estándar complejo de trabajo que seguir y no podemos fallar, porque pueden ocurrir cosas.

Patrick: Tenemos una herramienta de MRP bastante robusta que nos ayuda. Así que hay muchos datos que tenemos que simplificar para que nuestros MTAs y compradores puedan ver — de todas esas muchas, muchas miles de piezas, ¿cuáles podrían ser un problema? ¿Y cómo enfocamos nuestros esfuerzos para traer estas de vuelta al control?



¿Existen diferencias en la confiabilidad de varios proveedores?

Evan: Puede haber variaciones enormes en la confiabilidad de los proveedores. Entonces, cuando tenemos un proveedor que está fallando o nos está perjudicando, iremos a visitarlo — aumentaremos la frecuencia de reuniones con el proveedor.

Elizabeth: Tenemos proveedores alrededor del mundo, y eso conlleva diferentes desafíos — por ejemplo, cuando necesitamos enviar por transporte marítimo.

Patrick: Tenemos muchas métricas sobre proveedores, como cumplimiento de la fecha prometida y entrega a tiempo. Entonces sabemos cuáles son los proveedores problemáticos, y reciben mucha más atención del equipo de cumplimiento que algunos de los más confiables.



**Evan
Barta**

Líder Senior de Materiales
Texas Locomotive
Fort Worth



**Elizabeth
Girón**

Líder Senior de Materiales
Texas Mining Facility
Fort Worth



**Patrick
Brown**

Gerente Senior de Materiales
Erie

“Si algo llega temprano, lo pagamos temprano, y lo mantenemos por más tiempo. Ese es dinero que el negocio no puede utilizar en otro lugar.”

— Evan Barta



¿Cuál es la desventaja de ordenar piezas demasiado temprano?

Evan: Si recibes una pieza demasiado temprano, normalmente vas a recibir una llamada sobre inventario anticipado y esencialmente desperdicio del dinero del negocio, ¿verdad? Porque si algo llega temprano, lo pagamos temprano y lo mantenemos por más tiempo. Ese es dinero que el negocio no puede utilizar en otro lugar.

Elizabeth: Si las piezas llegan demasiado temprano, eso puede afectar nuestro inventario. Y si las piezas llegan tarde, eso puede provocar una escasez.



¿Qué les da una sensación de logro en su trabajo?

Evan: Una vez al año parece que entramos en algún tipo de situación imposible. El año pasado fue con aranceles, donde teníamos cientos de contenedores atascados en el puerto. Así que cuando nos unimos como un equipo multifuncional y superamos problemas como ese, realmente me voy sintiéndome satisfecho.

Elizabeth: Realmente me encantan los desafíos, y creo que tenemos un gran equipo trabajando detrás de nosotros, además del fuerte apoyo que tenemos de nuestro jefe directo.

Patrick: Ver el producto final salir es muy gratificante porque puedes ver que empezó como una línea en un cronograma, y 18 meses después, puedes ver una locomotora saliendo. También, para mí personalmente, algo que disfruto mucho es poder ayudar a nuestro equipo a hacer las cosas de una manera más fácil mañana que hoy.

“Realmente amo los desafíos, y creo que tenemos un gran equipo trabajando detrás de nosotros.”

— Elizabeth Girón



Mira el video de la Mesa Redonda de Gerentes en la versión digital de *Same Track*.

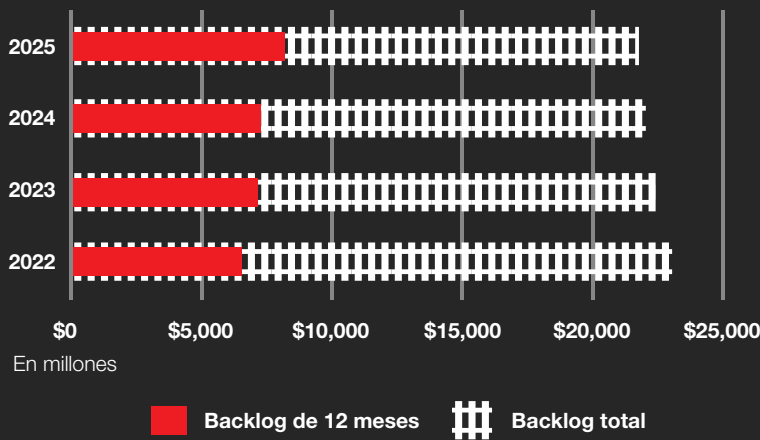
Planta de Fort Worth



El Backlog Nos Ayuda a Ver el Futuro

Cuando sabemos que tenemos este volumen de trabajo por delante, podemos planificar mejor.

Nuestro backlog de 12 meses está 11,9% mayor año a año



El backlog de Freight aumentó 41% en el último trimestre, comparado con el mismo período del año anterior.



Pero el backlog es solo el comienzo

Estas ventas previstas no entran en nuestros ingresos hasta que hayamos ensamblado el producto y realizado la entrega a nuestros clientes.

Backlog según reportado en el Informe de Resultados del 1er trimestre de 2026

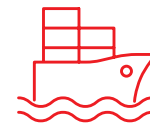
Beneficios del backlog



Permite anticipar trabajo consistente entre unidades



Ayuda a los proveedores a planificar



Mejora la cadena de suministro



Da tiempo para preparar nuevos productos