

Breakthrough Thinking in Action



CASOS DE ÉXITO

Muestra Reciente

Entrega a tiempo,
Disponibilidad **44%**
aumento

Ingreso,
Throughput **63%**
aumento

Indicadores
Financieros **73%**
aumento

Durante más de 25 años, TOC ha generado resultados sin precedentes para miles de empresas, desde pequeños negocios familiares hasta empresas Fortune 500; desde manufactura hasta comercialización, de bienes de consumo a equipos complejos.

Tiempo de Respuesta **70%**
reducción

Tiempo de Ciclo **65%**
reducción

Nivel de
Inventario **49%**
reducción



Resumen Ejecutivo

Goldratt Consulting...No Somos su Clásica Consultora.

Fundada por el Dr. Goldratt, GC tiene el mayor grupo de Consultores Veteranos TOC en el mundo. Nuestra extensa base de expertos internacionales tiene décadas de experiencia materializando el cambio correcto para alcanzar resultados y garantizar que nuestros clientes los obtengan.

Acumulamos una vasta experiencia en una amplia gama de industrias y de implementaciones. Trabajando en mercados claves en todo el mundo, disponemos de la capacidad para desplegar los recursos esenciales para dar soporte a nuestras implementaciones.

Les compartimos la lista de sectores/industrias donde hemos venido operando y una muestra representativa reciente de las implementaciones de nuestra Teoría de Restricciones y los resultados significativos obtenidos.

AEROESPACIAL

AUTOMOTRIZ

BIENES DE CONSUMO

CONSTRUCCIÓN

FARMACÉUTICA

INGENIERÍA

MANUFACTURERA

MRO - MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO

QUÍMICA

RETAIL

TEXTIL

TI & DESARROLLO DE SOFTWARE

OTROS SECTORES



Bienes de Consumo

En más de 110 países en el mundo **Omron Healthcare** provee productos para la salud que pueden medir virtualmente cualquier indicador relacionado a problemas de salud o estilos de vida.

En 2010 la compañía estaba enfrentando los siguientes retos:

- ¿Cómo seguir creciendo en un Mercado de dura competencia por precios?
- ¿Cómo suplir la demanda con las variaciones particulares de cada región con recursos limitados?
- ¿Cómo romper el estancado desempeño de las mejoras luego de años de esfuerzos Kaizen y TPS (Toyota Production System)?

Omron comenzó un proyecto de Visión Viable con Goldratt Consulting en el 2010, basado en el modelo de Estrategia & Tácticas pa-

ra Bienes de Consumo de GC, enfocándose en mejorar el “flujo” a lo largo de toda la compañía.

Omron Healthcare

Entre el 2011 y 2014 la compañía aceleró su crecimiento dramáticamente. Algunos de los resultados puntuales que se lograron son los siguientes:

- La productividad de R&D se duplicó.
- En casi todas las categorías, alcanzaron el primer puesto en ventas sin reducir precios.
- Se redujo el tiempo de respuesta en la cadena de suministro de 13 semanas a 1 semana.

- Se incrementó la capacidad en un 60% en solo 6 días en las líneas de TPS.
- Elevada motivación y colaboración en toda la organización.

Otros clientes dentro del sector:

Godrej Consumer Products – India,
 Procter & Gamble – USA,
 Muebles Durex – México,
 Empresas ADOC – El Salvador,
 Tomy-USA,
 Novostyl – Polonia,
 Panasonic – Japón,
 Mazda – Japón,
 Premier Foods – Sudáfrica.

**Resultados
 Estándares para la
 Industria:**

√ **Tiempos de Ciclo**

20% - 60% ↓

√ **Nivel de Inventario**

30% - 50% ↓

√ **Rotación Inventario**

2X ↑

√ **Disponibilidad**

> 95%

√ **Ventas**

20% - 30% ↑

√ **Rentabilidad**

20% - 30% ↑



Farmacéutica

Establecida en 1984, **Dr. Reddy's Laboratories Ltd** (NYSE: RDY) es una compañía farmacéutica global integrada verticalmente, comprometida a proveer medicamentos asequibles e innovadores para vidas más saludables.

Dr. Reddy's Laboratories Ltd

Sus principales mercados incluyen India, USA, Rusia, Alemania, UK, Venezuela, Sudáfrica, Rumania y Nueva Zelanda.

El proyecto de Visión Viable comenzó en abril de 2008 con la implementación de las soluciones de TOC en las áreas de Producción, Cadena de Suministros, Gerencia de Proyectos y Mercadeo-Ventas.

Desde el inicio del proyecto se demostró que la compañía podía alcanzar niveles más elevados de desempeño y rentabilidad.

Algunos de los resultados en las distintas áreas de implementación son los siguientes:

Operaciones:

- 7 plantas en DBR (DRM-BUFFER-ROPE).
- 2 centros de distribución y 40 bodegas regionales en reposición por consumo.
- Todos los productos terminados producidos por 100 subcontratistas en reposición por consumo.
- Todas las materias primas en reposición por consumo.

Desarrollo de nuevos productos:

- La tasa de finalización de proyectos se duplicó.
- Reducción de los tiempos de entrega en 30%.
- Incremento en entregas a tiempo de 20% a 89%.

Marketing y Ventas:

- 650 ofertas en todo el mundo, 610 aceptadas por clientes.
- 3 pilotos en Europa con los mayores distribuidores.
- 200 distribuidores en India redujeron sus inventarios en un 60% e incrementaron sus ventas 17%.

Para palpar los **Resultados del Proyecto a Nivel Global**, les mostraremos a continuación el impacto en diferentes indicadores de desempeño:

- Reducción en los quiebres de inventario: India de 4% a 3%, USA de 11% a 5%, Rusia de 13% a 0%, Alemania de 24% a 6%.
- La productividad global se incrementó de 357 a 594 unidades empacadas por minuto.
- Las vueltas de inventario se incrementaron de 9 a 12.
- El cumplimiento en entregas a tiempo mejoró sustancialmente, de 20% a 80% en promedio.
- El valor de la acción en la bolsa de Dr. Reddy's se ha multiplicado 10X.

Otros clientes dentro del sector:

Eli Lilly – USA,

Novartis – Suiza,

Baxter – EU,

Abbot – USA,

Johnson & Johnson – USA,

Senju – Japón,

Neuland Labs – India.

**Resultados
Estándares para la
Industria:**

✓ Tiempo de Ciclo

Proyectos

20% - 40% ↓

✓ Entrega a Tiempo

Proyectos

> 95%

✓ Tiempo de Ciclo

Producción

20% - 60% ↓

✓ Nivel de Inventario

30% - 50% ↓

✓ Rotación Inventario

2X ↑

✓ Disponibilidad

> 95%

✓ Ventas

20% - 30% ↑



Ingeniería

Larsen & Toubro es una gran empresa dedicada a la ejecución de proyectos de alta escala y envergadura en la industria pesada y la ingeniería.

Los proyectos más comunes son plataformas de explotación petrolera, petroquímica, navés y submarinos e infraestructura.

Con ventas que superan hoy en día los 10 billones de dólares al año, atienden a clientes en 30 países del mundo.

Aun cuando desde hace varios años son un ejemplo en la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos Cadena Crítica, TOC CCPM, herramienta para multiproyectos de TOC, la intervención con el conocimiento específico de Goldratt Consulting en un proyecto de Visión Viable, trajo consigo un incremento sustancial en la velocidad de los tiempos de ciclo para los proyectos.

Larsen & Toubro

Luego de introducir los principios y procesos de Cadena Crítica de Goldratt Consulting:

- El tiempo de ciclo para una de las estructuras más complejas, se redujo de un promedio de 100 días a tan solo 35 días.
- El número de proyectos completados en el mismo espacio de tiempo se multiplicó un orden de magnitud – 10X.

Esto le permite a la compañía hoy en día tener una ventaja en los tiempos de entrega para proyectos tan complejos.

Otros clientes dentro del sector:

Boeing – USA,

Marine Corps – USA,

Alaska Airlines – USA,

Lufthansa Mekaniks – Alemania,

HXSS – China,

Swiber – Singapur,

Mazda – Japón,

Mitsui Ship Building – Japón,

Daiwa House – Japón,

Obrasdé – Colombia.

**Resultados
Estándares para la
Industria:**

√ Tiempo de Ciclo

Proyectos

20% - 40% ↓

√ Entrega a Tiempo

Proyectos

> 95%

√ Recursos por

Proyecto

20% - 30% ↓

√ Ventas

20% - 30% ↑

√ Flujo de Caja

20% - 40% ↑

√ Rentabilidad

20% - 30% ↑



*Exceptional Value is Created
by Removing a Limitation*



*Which Limitation is Your
Company Dedicated to Remove?*



Manufacturera (Industrias Básicas)

Elwood City Forge es una compañía privada, familiar que tiene más de 450 empleados en sus tres plantas al oeste de Pensylvania (USA), con líneas de alta ingeniería y metalurgia pesada en forja, tratamiento térmico y mecanizado para los mercados Aeroespacial, Oil & Gas, Generación de Energía, Cajas de Transmisión y Minería.

Hace un par de décadas sobrevinieron retos importantes como la contracción del mercado, pérdida de clientes grandes importantes, despidos y reestructuraciones.

Acompañados por Goldratt Consulting aplicaron los principios de TOC al implementar un Proyecto de Visión Viable, con ello identificaron las restricciones claves, congelaron la liberación de inventarios a proceso, aplicaron el sistema de control de carga y construyeron, con su excelencia operacional, una ventaja

competitiva decisiva basada en entregas a tiempo

Pasaron de un pobre 56%, que es uno de los mejores en la industria al momento, a un desempeño de órdenes entregadas a tiempo de 90-95% sostenido durante los últimos 7 años, siendo la única en su industria.

Elwood City Forge

A través del logro de los siguientes resultados se han consolidado como una compañía de referencia dentro de su sector:

- Incremento de su participación de mercado, aún en las coyunturas de mercado del 2008 y 2011.

- Desarrollo de una oferta de valor para sus clientes basada en confiabilidad y entrega rápida, con un tiempo de entrega de 8 a 16 semanas.
- Alta fidelización de sus clientes.
- Reducción significativa de los inventarios en materia prima, proceso y terminado.
- Aumento de la capacidad productiva con muy poca inversión.

Otros clientes dentro del sector:

TATA Steel – India,
 Bethlehem Steel – USA,
 Elwood City Castings – USA,
 Elwood Texas Forge – USA,
 Cementos Argos – Colombia,
 Owens Illinois – Colombia & Brasil,
 Nippon Stainless Steel – Japón.

**Resultados
 Estándares para la
 Industria:**

✓ **Tiempos de Ciclo**

20% - 60% ↓

✓ **Nivel de Inventario**

30% - 50% ↓

✓ **Confiabilidad**

> 95%

✓ **Ventas**

20% - 30% ↑

✓ **Rentabilidad**

20% - 30% ↑



Manufacturera

Emcocables, fundada en 1960, es la compañía fabricante de cables de acero más grande de Colombia, con más de 500 empleados y ventas anuales superiores a los 100 millones de dólares. Atiende mercados locales y exportaciones de varios sectores.

Emcocables

El sector metal-mecánico, en especial el del acero, se caracteriza por sus bajos niveles de cumplimiento en las entregas de los productos. Emcocables era un fiel representante de esta realidad, donde las prioridades para las entregas se basaban en el cliente que gritaba más fuerte.

Dentro del Proyecto de Visión Viable implementado con Goldratt Consulting, la compa-

ñía se introdujo en un proceso de mejora continua con el compromiso de elevar su nivel de desempeño, generando ofertas no rechazables para sus mercados específicos. Los mercados de la compañía se desarrollan al satisfacer las necesidades fundamentales de “Confiabilidad - Garantizada” para fabricantes y proyectos, y la de “Rotación de Inventarios” para el mercado de distribución.

Algunos de los resultados obtenidos fueron:

- Incremento en la capacidad disponible y productividad de un 50%, sin inversión, con un ahorro cercano a los 5MM USD.
- Mejora sustancial en las entregas a tiempo pasando de 50% a +90% sostenido, aún en temporadas con alta demanda.
- Disminución de sobre-inventario en proceso de más de un 40%.

Para el mercado de distribución, se diseñó y estableció, la solución basada en los procesos de Producción para Disponibilidad (MTA), lo que permitió reducir considerablemente los agotados en los clientes distribuidores, aumentar la rotación de inventario en unas 5 veces e incrementar sustancialmente las ventas a este sector.

Otros clientes dentro del sector:

Grupo Berlin – Ecuador,
Duramas – El Salvador,
Plastigómez – Ecuador,
Owens Illinois – Brasil,
Cementos Argos – Colombia,
Kurlon – India.

Resultados Estándares para la Industria:

√ **Tiempos de Ciclo**

20% - 60% ↓

√ **Nivel de Inventario**

30% - 50% ↓

√ **Confiabilidad**

> 95%

√ **Ventas**

20% - 30% ↑

√ **Rentabilidad**

20% - 30% ↑



Retail

Riachuelo es el grupo en moda textil más grande de Brasil. Poseen 222 cadenas de tiendas a lo largo de todo el territorio, con ventas superiores a 2,000 MM de dólares.

Como parte de la cambiante industria de la moda, Riachuelo vivía inmerso en el conflicto que existe entre el tiempo de ciclo muy largo (desde el diseño hasta la tienda) y la vida muy corta del producto (fin de temporadas).

Esta realidad les traía como resultado un desperdicio masivo en las tiendas, las cuales estaban saturadas de productos de baja rotación y mantenían altos niveles de agotados de productos exitosos. Gracias a este fenómeno debían incrementar los descuentos para evacuar mercadería, lo que reducía sustancialmente sus márgenes.

Junto con Goldratt Consulting se emprendió el camino a la Visión Viable, dentro del cual

se implementó el modelo TOC de “Moda Veloz”.

Riachuelo

Este modelo permite sostener una alta disponibilidad y fresca en las tiendas y proveer una oferta mejor alineada a las tendencias del mercado. También, reduce dramáticamente el tiempo de reacción de las 6 fábricas, permitiendo una mejor integración entre las necesidades del mercado y la fabricación.

Los resultados más relevantes obtenidos al día de hoy son:

- Las ventas de las tiendas crecieron en más de 30%, año a año.

- El inventario en la cadena de suministro se redujo en 50%.
- En producción:
 - Tiempos de respuesta se redujeron en 70%.
 - Inventario en proceso en las fábricas se redujo en 50%.
 - Se reveló capacidad y espacio en las fábricas en 30%.

Otros clientes dentro del sector:

Crystal – Colombia,
 Metro Shoes – India,
 Croma Retail – India,
 Aeon – Japón,
 Tanisqh – India,
 Tata Watch – India,
 Tata Eyewear – India,
 Madura Garments – India,
 Ferramentas Gerais – Brasil.

**Resultados
 Estándares para la
 Industria:**

- √ Nivel de Inventario
 30% - 50% ↓
- √ Rotación Inventario
 2X ↑
- √ Descuentos
 20% - 30% ↓
- √ Disponibilidad
 > 95%
- √ Ventas
 20% - 30% ↑
- √ Rentabilidad
 20% - 30% ↑



Otros Sectores (Equipos)

Coditeq es una empresa de soluciones integrales de codificación y etiquetado, presentes en la industria colombiana desde 1993.

La rentabilidad de la empresa se encontraba fuertemente amenazada y la gerencia experimentaba varios problemas que mantenían al límite su capacidad de atención: desabastecimiento frecuente de materia prima, errores de calidad, bajo desempeño en entregas a tiempo (entre 50% y 60%), guerra de precios en el mercado.

La empresa decidió tomar el camino de la Visión Viable con el cual el cambio de paradigmas involucró a varias áreas de la misma:

- Financiero: Control de tróput.
- Inventarios: Administración de amortiguadores.

- Producción: Programa Confiable (VCD - Ventaja Competitiva Decisiva), inversión tecnológica, implementación de Symphony (software TOC de Goldratt Group).
- Técnicos: Capacidad protectiva, plataforma técnica.
- Comercial: Venta de la VCD, esquema de vendedores, mercadeo trae los prospectos, segmentación del mercado.

Coditeq

Algunos de los resultados más relevantes obtenidos:

- Las ventas y las utilidades se triplicaron.
- Estabilidad en el abastecimiento.

- Estabilidad en el servicio técnico.
- 100% en entregas a tiempo (quien le compra a Coditeq difícilmente se va).
- Potencialización del equipo gerencial: capacidad de hacer más con los mismos recursos.
- Mantienen un continuo proceso de mejora.

Otros clientes dentro del sector:

Sismode – Ecuador,

JCB – India,

Ferramentas Gerais – Brasil

Resultados Estándares para la Industria:

√ **Tiempos de Ciclo**

20% - 60% ↓

√ **Nivel de Inventario**

30% - 50% ↓

√ **Confiabilidad**

> 95%

√ **Ventas**

20% - 30% ↑

√ **Rentabilidad**

20% - 30% ↑



Otros Sectores (Servicios Financieros)

Fundada en México en 2005, **MasKapital** es una empresa que ofrece microcréditos a mujeres para las necesidades de sus negocios.

Al ser nuevos en el mercado y no contar con experiencia alguna en el sector, la compañía comenzó a experimentar varios problemas que pusieron en peligro su estabilidad, y anulaban su posible capacidad de crecimiento en el futuro.

MasKapital

En el año 2010 decidieron implementar su Visión Viable junto a Goldratt Consulting. El proyecto se apalancó en el diseño de su Ventaja Competitiva Decisiva - VCD: "Micro-prestamos Flexibles".

Mediante esta ventaja, la compañía desarrolló las capacidades para atender individualmente las necesidades de todas las clientas, que solicitaban sus servicios para financiar micro-negocios, y otorgar créditos a grupos de mujeres micro empresarias.

Esta nueva forma de hacer negocios, redujo enormemente la tasa de morosidad de 15% a 3%, gracias al concepto de garantía solidaria, aplicado bajo la oferta de "Micro-prestamos Flexibles". Debido al tratamiento individual de cada clienta, el proceso de selección mejoró sustancialmente reduciéndose con ello el número de participantes poco confiables y mejorando la calidad de los grupos, lo que trajo como resultado una mejor tasa de recuperación.

Otro de los resultados destacados fue ganar el control del flujo a lo largo de toda la opera-

ción. Se pusieron indicadores de productividad y se agregó un indicador para la tasa de recuperación.

En cuanto al personal de la empresa, se trabajó en su desarrollo y habilidad para resolver conflictos, ramas negativas y objetivos ambiciosos. Finalmente se desarrolló una estructura y los procesos necesarios para capacitar a las personas necesarias para el manejo de más sucursales (Universidad Mask).

Las ventas se duplicaron a lo largo del proyecto y la rentabilidad de la empresa pasó de estar entre 5 y 8%, a estar entre 20 y 25%.

Otros clientes dentro del sector:

Icatu Seguros – Brasil.

Resultados Estándares para la Industria:

- ✓ **Resultados
Financieros**
30% - 50% ↑
- ✓ **Flujo de Caja**
30% - 50% ↑
- ✓ **Ventas**
20% - 30% ↑
- ✓ **Rentabilidad**
20% - 30% ↑



Otros Sectores (No tradicionales)

La experiencia de Goldratt Consulting abarca muchos otros sectores menos nombrados y no tradicionales para aplicaciones de Teoría de Restricciones, que tienen una magnitud y velocidad de resultados similar y comparable a los sectores y aplicaciones más tradicionales.

En el sector **Agropecuario**, se han hecho intervenciones en cría y producción de pollos, leche, vacas y cerdos.

Algunos de los resultados que se obtienen en este sector no tradicional:

- La productividad se mejora en un 20%.
- Reducciones de los desperdicios y costos operativos por el orden del 20%.
- Mejora en la disponibilidad y las ventas de por lo menos un 15%.

La mejora sustancial se produce al alinear la producción y capacidad de las granjas y los distintos estadios de desarrollo animal y del consumo de alimento, con la demanda real del mercado, y con las fluctuaciones que están sujetas a variaciones importantes en la oferta y demanda, con presión sobre los precios.

Agropecuario

Otros clientes dentro del sector:

Pollos, Godrej Animal Farms – India,
Reproavi – Ecuador,
Leche, Godrej Animal Farms – India,
CBL – Brasil,

Itambé – Brasil,

Alimento Balanceado, Cereales Bahía Blanca – Argentina,

Agroquímicos, Danukha – India,

Adama – Israel/USA.

**Resultados
Estándares para la
Industria:**

√ **Tiempos de Ciclo**

20% - 60% ↓

√ **Nivel de Inventario**

30% - 50% ↓

√ **Confiabilidad**

> 95%

√ **Ventas**

20% - 30% ↑

√ **Rentabilidad**

20% - 30% ↑



Goldratt Consulting... No Somos su Clásica Consultora

- Identificamos el cambio correcto •
- Le acompañamos en cada paso de su camino •
- Aseguramos que obtenga los mejores resultados posibles •

CASA MATRIZ

Goldratt Consulting Ltd.
P.O. Box 204, Yehud 5610102
Israel
Goldratt House
(The Old Council House)
Bene Atarot 6099100, Israel

CONTACTO EN AMÉRICA LATINA

gcla@goldrattgroup.com