

## INFORMACIÓN GENERAL

**FECHAS Y LUGAR DE REALIZACIÓN.** El Seminario se impartirá los días 22 y 23 Abril de 2009, según el horario que figura en el contenido del programa, y tendrá lugar en las instalaciones que IE Business School tiene en la calle Castellón de la Plana, 8, 28006 Madrid.

**DOCUMENTACIÓN.** Todos los asistentes al Seminario recibirán el material didáctico que se utilice a lo largo del mismo y que servirá de consulta y apoyo a las explicaciones de los profesores. Asimismo, los asistentes recibirán un certificado acreditativo de su participación en el programa.

**DERECHOS DE INSCRIPCIÓN.** El precio total del Seminario será de 1.850 euros, incluyendo en el mismo tanto las sesiones y su correspondiente documentación, los cafés y almuerzos de los días que dura el programa. Los Antiguos Alumnos de programas Master del IE Business School tendrán un 10% de descuento y los miembros de la Asociación de Antiguos Alumnos del IE Business School un 30%. Podrá beneficiarse de una **bonificación del 5% de la cuota** si realiza la inscripción y hace efectivo el pago 4 semanas antes de iniciarse el curso.

**CANCELACIONES.** En caso de no poder asistir al curso, una vez formalizada la matrícula, se devolverá el 90% del importe, siempre que se comunique con al menos tres semanas de antelación a la fecha del inicio. La sustitución de la persona inscrita por otra de la misma empresa podrá efectuarse hasta el día anterior del inicio del Seminario.

**CERTIFICADO.** Los participantes recibirán un certificado acreditativo de su participación en el Seminario.

**ALOJAMIENTO.** Con objeto de facilitar el alojamiento a las personas de fuera de Madrid, IE Business School mantiene acuerdos de colaboración con diferentes hoteles próximos a la Escuela, donde se ofrecen interesantes descuentos para los asistentes al curso.

**DIVISIÓN DE PROYECTOS IN-COMPANY.** Executive Education de IE Business School a través de su división de Proyectos In-Company, ofrece la posibilidad de desarrollar acciones de formación y consultoría, tanto en el ámbito nacional como internacional, acordes con las necesidades específicas de su empresa. Pueden ampliar esta información en el teléfono 91 745 47 61.

### IE BUSINESS SCHOOL.

Castellón de la Plana, 8 - 28006 Madrid. Tel: 902 30 21 30. Fax: 91 561 77 68  
e-mail: [Marta.Munoz@ie.edu](mailto:Marta.Munoz@ie.edu). [http://www.execed.ie.edu/programas\\_abiertos](http://www.execed.ie.edu/programas_abiertos)

## FORMALIZACIÓN DE LA MATRÍCULA

La formalización de la matrícula se podrá realizar:

- Por teléfono:  
**902 30 21 30 / 91 745 47 60**
- Por correo electrónico: enviando sus datos a la dirección:  
**[inscripciones@ie.edu](mailto:inscripciones@ie.edu)**
- A través de nuestro Boletín de Inscripción on-line, disponible en nuestra web:  
**[http://www.execed.ie.edu/programas\\_abiertos](http://www.execed.ie.edu/programas_abiertos)**

La inscripción se realizará por riguroso orden de reserva.



business  
school

Executive Education

Castellón de la Plana, 8. 28006 Madrid, España. UE

Tel.: (34) 902 30 21 30 - (34) 91 745 47 60

Fax: (34) 91 745 47 62

[www.execed.ie.edu](http://www.execed.ie.edu)



# La Optimización de la Gestión de Multiproyectos

Soluciones innovadoras a la gestión de recursos escasos

Madrid, 22 y 23 Abril 2009

## La Optimización de la Gestión de Multiproyectos

Soluciones innovadoras a la gestión de recursos escasos



business  
school

Executive Education

Madrid

22 y 23 Abril 2009



## IE BUSINESS SCHOOL

IE Business School, escuela de negocios fundada en 1973, tiene como objetivo formar los mejores líderes en los campos de la creación, la dirección y el asesoramiento de empresas, líderes que contribuyan a la creación de valor colectivo desde iniciativas empresariales competitivas, responsables y comprometidas con el entorno.

## METODOLOGÍA

El seminario tendrá un carácter marcadamente práctico, a través de simulaciones de ordenador, experimentos y discusiones.

## A QUIÉN VA DIRIGIDO

Este seminario está dirigido a todos aquellos directivos que trabajen en entornos de multiproyectos. Especialmente a:

- Directores Generales de empresas que sus beneficios dependan de los plazos de entrega de sus proyectos.
- Directores de Proyecto cuya responsabilidad sea el cumplimiento de los objetivos del proyecto: plazo, presupuesto y calidad.
- Directores de Departamento cuya responsabilidad sea el uso eficiente de sus recursos bajo su responsabilidad.

## OBJETIVOS

Crisis, esa es la palabra que más se repite diariamente en el mundo empresarial.

Bajón repentino de la demanda en más de dos dígitos y aumento del número de impagados son dos síntomas que nos dicen que estamos en una situación de crisis.

La solución tradicional de intentar solucionar el problema buscando financiación externa ha dejado de ser posible debido a que los bancos han dejado de financiar y la concesión de nuevos créditos es muy compleja.

Por ello, la única solución es recurrir a la financiación propia, lo que quiere decir que hay que aumentar la velocidad a la que generamos CASH. Lo curioso es que la palabra CASH-FLOW, lleva implícita la solución al problema. FLOW, esa es la clave, ¿cómo mejorar el FLOW para generar CASH a mayor velocidad? Y este es el objetivo del curso, ¿Cómo terminar más rápido todos los proyectos? ¿Cómo aumentar la capacidad de hacer proyectos un 30% sin más recursos?.

En esta sesión se presentará una **Solución Innovadora** a la gestión de entornos donde los recursos se comparten entre más de un proyecto y donde el plazo de entrega o velocidad es una variable clave para el negocio.

Más de 1.000 empresas de todo el mundo y de diferentes sectores saben cómo:

1. Compartir recursos entre proyectos sin crear caos.
2. Hacer más proyectos en menos tiempo con un nivel de cumplimiento muy alto y con los recursos actuales.
3. Mejorar la visibilidad y el control de los proyectos sin tener que controlar todos y cada uno de los detalles del proyecto.

4. Reducir el estrés y mejorar el entorno de trabajo con el consiguiente aumento de la productividad de las personas que trabajan en los proyectos.

Esta Solución llamada **Cadena Crítica** (Critical Chain) se basa en los principios de la teoría de las Limitaciones (T.O.C.) y en las técnicas de Lean Management. En vez de intentar completar cada proyecto separadamente, la idea de esta Solución es abordar el Flow de todos y cada uno los proyectos de la Organización. Para ello es necesario reemplazar las reglas de gestión de proyectos basadas en la no compartición de recursos por unas que si tengan en cuenta esta realidad y cuyo foco sea la ejecución de los proyectos. Estas nuevas reglas a su vez deberán estar soportadas por unos robustos procesos de gestión y una tecnología que ayude a mantener los resultados en el largo plazo.

Durante estos dos días se analizarán las principales fuentes de desperdicio de tiempo y capacidad que se producen en los entornos de multiproyecto, qué cambios hay que poner en práctica para poder aprovechar la capacidad existente y cuál es el proceso a seguir para conseguir resultados en menos de tres meses.

A su vez se contarán y proyectarán videos con experiencias de empresas que han conseguido resultados cambiando su actual forma de gestionar los proyectos.

Empresas españolas como Iberdrola, Gruo Isolux, CIE Automotive, Caser, Matrici, ULMA entre otras, además de la NASA, Elbit Systems, ABB, FMC, Siemens, Pfizer, Daimlerchrysler, HP (Digital Camera Engineering) han conseguido resultados utilizando esta Solución y lo han contado en diferentes foros.

## Programa

### Miércoles, 22 de Abril

9,00 a 9,15 h.

Acreditación de los asistentes y entrega de documentación

9,15 a 9,30 h.

Inauguración del seminario

9,30 a 11,30 h.

#### ¿CÓMO AUMENTAR LA VELOCIDAD Y EL NÚMERO DE PROYECTOS COMPLETADOS CUANDO LOS RECURSOS SON LIMITADOS?

- Descripción de los diferentes entornos de multiproyectos
- Valor del tiempo desde el punto de vista interno y externo
- ¿Qué hace tan difícil la gestión de un entorno multiproyecto?
- Lista de problemas
- ¿Podría ser el problema de fondo un conflicto?
- Experimento con dos proyectos.
- Resultados y análisis

11,30 a 12,00 h.

Café

12,00 a 14,00 h.

#### PRINCIPALES FUENTES DE DESPERDICIO DE TIEMPO Y CAPACIDAD

- Impacto de la incertidumbre en la planificación y ejecución de los proyectos
- Impacto de las dependencias de tareas y recursos en los objetivos de los proyectos
- Influencia del comportamiento humano en los plazos de los proyectos
- ¿Las reglas tradicionales mejoran o empeoran el problema?
- Implicaciones para los Directivos
- Implicaciones para la Empresa
- Multi-Project Flow Simulator

14,00 a 16,00 h.

Comida

16,00 a 18,00 h.

#### REGLAS DE PLANIFICACIÓN MULTIPROYECTOS

- Planificación de proyectos: creación de la red de tareas
- Cadena Crítica versus Camino Crítico
- Identificación de la Cadena Crítica
- Concentración de la protección donde realmente proteja: el concepto de Buffer
- Buffers de Proyecto y de Alimentación (Colocación y dimensión)
- Planificación Multiproyecto: el concepto de DRUM
- Multiproject Flow Simulator

18,00 h.

Finalización de la primera jornada

### Jueves, 23 de Abril

9,00 a 11,00 h.

#### REGLAS DE EJECUCIÓN MULTIPROYECTOS

- La “Ejecución”; puente entre las aspiraciones y los resultados
- Gestión de Buffers versus Control tradicional
- ¿Cómo saber cuál es el impacto de una decisión local en el global (plazo y presupuesto) del proyecto?
- ¿Cómo saber qué es prioritario en entornos multiproyectos?
- ¿Cómo asignar recursos eficientemente?
- ¿Cómo saber si un proyecto está en plazo, tarde o en problemas?
- ¿Cómo saber qué tarea o tareas están amenazando el cumplimiento de las fechas de los proyectos con la antelación suficiente para reaccionar?
- ¿Cómo hacer que las reuniones de seguimiento de proyectos duren minutos y no horas?
- Gestión de multiproyectos “Multi Project Flow”

11,00 a 11,30 h.

Café

11,30 a 14,00 h.

#### CÓMO IMPLEMENTAR LA SOLUCIÓN CADENA CRÍTICA EN SU EMPRESA

- Management Buy-in
- Obstáculos a la implementación
- Modelizado de tareas y recursos
- Configuración de los proyectos
- Proceso de implantación y factores clave de éxito
- Software de gestión de multiproyectos Concerto

14,00 a 16,00 h.

Comida

16,00 a 17,00 h.

#### CASO REAL: EXPERIENCIA DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE MULTIPROYECTOS EN ESPAÑA; EMESA (GRUPO ISOLUX)

- Diseño-fabricación-montaje de la estructura metálica de la Estación del AVE de Lieja, (Diseño del Arquitecto Santiago Calatrava)
- Resultados obtenidos
- Preguntas

**D. Álvaro Calderón**, Director General, EMESA (GRUPO ISOLUX)

17,00 a 18,00 h.

#### CASO REAL: EXPERIENCIA DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE MULTIPROYECTOS EN ESPAÑA; HEINEKEN ESPAÑA

- Introducción de nuevos productos en el mercado (NPI)
- Resultados obtenidos y próximos pasos
- Preguntas

**D. Fernando Escribano**, New Product Introduction & Sourcing Manager Supply Chain, Planning & Logistic, HEINEKEN

18,00 h.

Clausura del Seminario y entrega de Diplomas



## Ponentes

### RODRÍGUEZ MENDEZ, Manuel

Ingeniero Industrial especialidad Organización Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Vigo.

Master en Logística organizado por el Centro Español de Logística y la ETSI Industriales.

Graduado por el Avraham Y.Goldratt Institute Academy y certificado por el TOC-ICO (International Certification Organization) como experto en TOC (Theory of Constraints).

Senior Management Program 2005 por IE Business School.

Coautor del libro “Los tres caminos para conseguir la excelencia en operaciones”

En la actualidad es Socio-Director de Constraints Management Group Ibérica (CMG).

Profesor de Executive Education de IE Business School.

### CASTRO HERMIDA, Manuel A.

Ingeniero Industrial especialidad Organización Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Vigo.

Master en Logística organizado por el Centro Español de Logística y la ETSI Industriales.

Graduado por el Avraham Y.Goldratt Institute Academy y certificado por el TOC-ICO (International Certification Organization) como experto en TOC (Theory of Constraints).

Programa de Alta Dirección por la Escuela de Negocios Caixanova.

Coautor y coordinador del libro “Los tres caminos para conseguir la excelencia en operaciones”.

En la actualidad es Socio-Director de Constraints Management Group Ibérica (CMG).

Profesor de Executive Education de IE Business School.