



# **PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES INDUSTRIALES**

**CAPACITACIÓN PARA UNA DIRECCIÓN  
COMPETITIVA DE TU INDUSTRIA**

**IN COMPANY**

# PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES INDUSTRIALES

## CAPACITACIÓN PARA UNA DIRECCIÓN COMPETITIVA DE TU INDUSTRIA

### IN COMPANY

#### ¿POR QUÉ ESTE PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRECTIVA?

¿Necesitas incorporar a un nuevo director general?

¿Buscas, pero no encuentras el perfil que deseas?

*Vas a tener que besar a muchos sapos hasta dar con un príncipe.*

La búsqueda y selección de directores de empresas industriales suele ser algo muy caro y frustrante por diversos motivos, veamos:

- Un director que tenga las habilidades necesarias y que haya demostrado ser bueno en otras empresas:
  - o Puede no adaptarse a la cultura de la empresa.
  - o Se pueden crear agravios con el resto del equipo.
  - o Sus remuneraciones suelen ser elevadas.
  - o Corregir cuesta mucho tiempo ya que la conveniencia o no de la nueva dirección tarda un tiempo en validarse.
  - o La mayoría de las empresas no tienen un tamaño y estructura atractivos para ciertos directivos.
  - o Tardará no menos de 6 meses en entender la empresa.
- Aunque lo más normal es que no tengan las habilidades necesarias para la dirección de tu industria.

Dadas estas dificultades:

- ¿Por qué no promocionar a alguien de la propia empresa que ya conoce la cultura y ha demostrado su implicación?
- *Porque no tenemos a nadie preparado para el cargo dentro la empresa.*
  - o ¿Y quién te ha dicho que alguien de fuera sí que lo esté?
  - o ¿Cómo es que la empresa ha estado funcionando con este equipo que no está preparado?

- Puede que les falten las habilidades para tomar el control total de la gestión, entonces, ¿por qué no les formamos?
  - Tienen mucho más camino adelantado que un externo.
  - Y aprovecharán esta oportunidad que se les brinda.

## CONCEPTOS DE ESTRATEGIA

**Dirigir sin una estrategia clara y sin políticas es imposible.**

¿Te imaginas cómo sería gobernar un país sin leyes o, peor aún, con leyes arbitrarias?

En un escenario de exceso de oferta y baja demanda, la competencia es muy elevada y, por tanto, se requiere ser muy bueno en algo; en lo que se decida; en aquello en lo que se disponga de una ventaja mayor.

En dicho escenario, dirigir se ha convertido en una tarea muy difícil lo que implica que es difícil obtener beneficios (ya que es este el principal objetivo de la dirección).

Entonces, la primera obligación de la alta dirección es la de establecer una estrategia clara acerca de qué se quiere ser, en qué se quiere ser el mejor y cómo obtener beneficios a partir de las ventajas disponibles.

Renunciando, de manera deliberada, a todo lo demás mediante un ejercicio permanente de simplificación: desarrollando políticas que respalden dicha simplificación, mejorando radicalmente las operaciones (gracias a la simplificación) y lanzando un plan de marketing para vender de forma agresiva aquello se ha elegido.

De esta forma, dirigir será mucho más sencillo, lo cual significa que alcanzar los objetivos será mucho más sencillo también, lo cual significa que será más fácil obtener beneficios.

**Estrategia es elegir y elegir es renunciar.**

## CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD

¿Qué provoca la pérdida de competitividad o, lo que es lo mismo, la reducción de la cuenta de resultados de una industria?

**BENEFICIO = VENTAS x (PRECIO – COSTE VARIABLE) – COSTE FIJO**

Si bien es difícil asignar una causa única al comportamiento de cada variable, o más bien, una causa o causas exclusivas, vamos a listar a continuación lo que puede ser más determinante en cada una de ellas:

- **Ventas bajas:**
  - o Ausencia de una estrategia de marketing.
  - o Precios altos por error en el cálculo de costes en ciertos artículos.
- **Precios bajos:**
  - o Ausencia de una estrategia de marketing y política de precios.
  - o Precios bajos por error en el cálculo de costes en ciertos artículos.
  - o Precios bajos en artículos menos sensibles al precio.
  - o Se regalan servicios y variantes extras como urgencias, transporte, lotes pequeños, personalización, etc.
- **Coste variable elevado:**
  - o Diseño de procesos ineficientes.
  - o Múltiples interrupciones a la producción e incidencias.
  - o Exceso de complejidad.
  - o Errores de dimensionamiento de recursos.
- **Coste fijo elevado:**
  - o Improductividad directiva.
    - Reuniones excesivas con muchos intervinientes.
    - Apagafuegos.
    - Correos con copia a mucha gente.
    - Falta de formación.
  - o Gastos en I+D excesivos.
  - o Exceso de complejidad.
  - o Errores de dimensionamiento de recursos indirectos.
  - o Inventario elevado.
  - o Procesos de la información ineficientes.

## **BENEFICIOS DE ESTE PROGRAMA**

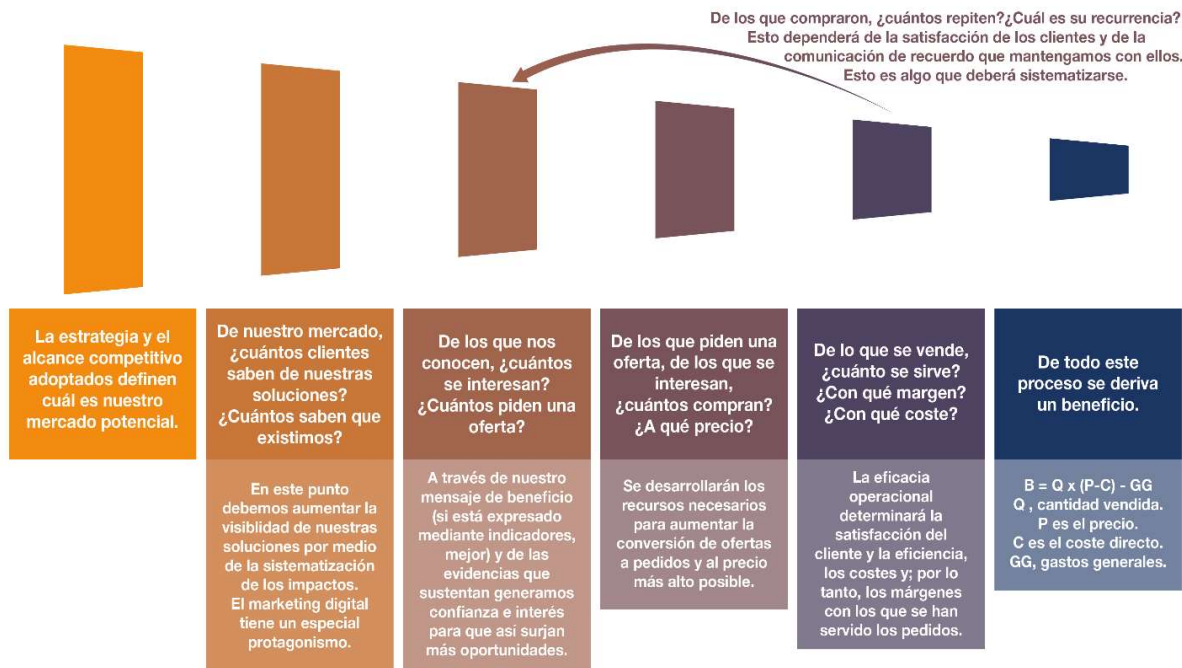
En un escenario con un exceso de oferta y una demanda decreciente, los márgenes se estrechan y las ventas se reducen. Por tanto, un ligero incremento en el precio y las ventas y una ligera reducción en los costes tendrán un alto impacto en la cuenta de resultados.

Y tenemos la experiencia de que las dinámicas formativas y participativas que se practican en este programa y las propuestas de mejora que se desarrollan durante el mismo, llevan a los directivos a mejorar el nivel competitivo de su industria.

**Tu equipo, formado con este programa, elevará el nivel de tu industria.  
Lo hemos hecho muchas veces.**

## DIRIGIDO A:

Gerencia, directores de operaciones, dirección comercial, responsables financieros y, en general, personas con capacidad de decisión dentro de la organización.



**TODOS LOS PUNTOS DEL PROCESO COMERCIAL Y DE PRODUCCIÓN DEBERÁN ESTAR ALINEADOS CON LA ESTRATEGIA QUE SE HA FORMULADO. ESTO SE HARÁ MEDIANTE POLÍTICAS.**

## OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN:

Los alumnos dominarán las buenas prácticas relativas a estos puntos clave:

- Estrategia competitiva para empresas industriales.
- Cálculo de costes y asignación de precios.
- Marketing y ventas: vender más a un precio más alto.
- Productividad y dirección de operaciones: producir al menor coste posible.
- Importancia y organización del mantenimiento de máquinas y equipos.
- Liderazgo y relaciones humanas.
- Productividad directiva: gestión del tiempo y creatividad.

En resumen, como resultado de este proyecto:

- Convertirás en rentables a clientes, productos y situaciones no rentables a partir de una reconfiguración de las relaciones con tus clientes.
- Incrementarás las ventas con margen.

- Para obtener el justo valor por tus productos en el mercado.
- Producirás a un menor coste.
- Orientando a tu empresa a la maximización de su cuenta de resultados.
- Se desarrollarán mejoras específicas para tu empresa.
- Dispondrás de un equipo más motivado.



El conocimiento lleva al entendimiento:  
Y el entendimiento lleva a la determinación.

## GARANTÍA DEL IPI:

1. La inversión realizada en nuestros cursos se amortizará de forma inmediata por las mejoras que surgirán a partir de los mismos.
2. Las dinámicas formativas son muy prácticas y de alto impacto, orientadas a la asimilación por parte del alumno, de manera que pueda aplicar lo aprendido con seguridad.
  - a. [Puede consultar testimoniales de alumnos y de empresas en este enlace.](#)

## ¿POR QUÉ EL IPI?

- Más de 5.500 profesionales formados.
- Más de 1.100 proyectos de mejora de la competitividad industrial.
  - [Conoce a los clientes que ya han confiado en nosotros.](#)
- 30 contenidos desarrollados.
  - Cursos.
  - 12 libros editados.
  - Juego de mesa de estrategia industrial y lean manufacturing.

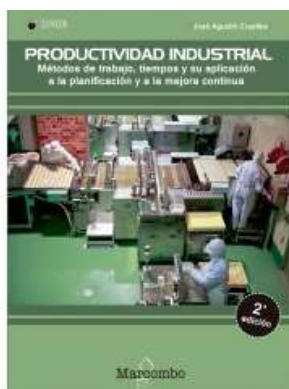
### EL JUEGO DEL LEAN MANUFACTURING

14+ 2-4 +1H  
INDICADORES



CREA Y OPTIMIZA SISTEMAS INDUSTRIALES  
MEJORA Y COMPITE PARA GANAR

ZADECON



## TÉCNICOS FORMADORES:

- Director y formador: José Agustín Cruelles Ruiz
- Con la colaboración de ingenieros de Zadecon.

## DURACIÓN Y FECHAS:

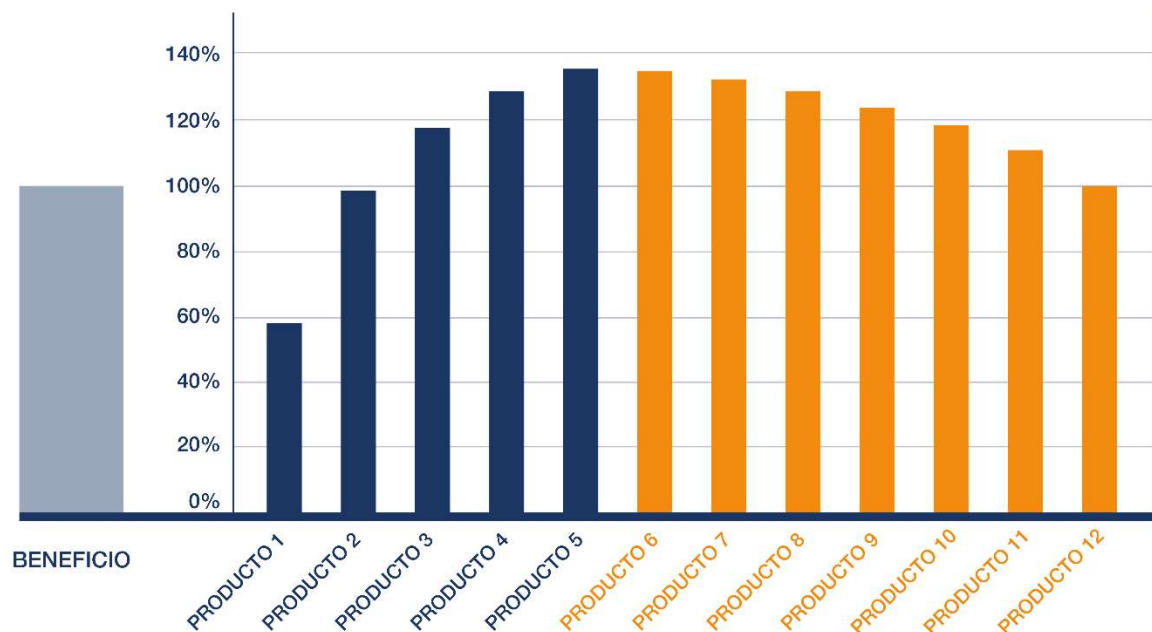
Este proyecto tiene una dedicación de 16 jornadas, de las cuales:

- 2 se dedicarán a la toma de datos y preparación de la formación.
- 11 serán de formación in company (ver desglose en el siguiente punto).
- 3 se emplearán en la elaboración de propuestas de mejora y recomendaciones.

Se puede dar inicio al proyecto de forma inmediata por medio de la toma y análisis de datos.

Para la impartición de la formación se recomienda una sesión semanal de 4 horas de duración.

## CONTRIBUCIÓN ACUMULADA - CURVA DE BALLENA





---

## ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DEL TALLER DE ESTRATEGIA

### PREPARACIÓN PREVIA A LA IMPARTICIÓN (2 Jornadas):

- Recopilación de información de la empresa
- Situación actual.
- Preferencias y objetivos de la empresa.

### 1.- INTRODUCCIÓN Y DIAGNÓSTICO COMPETITIVO (1 Jornada)

- Introducción y objetivos.
- Definiciones:
  - Qué es estrategia competitiva.
  - Qué es ventaja competitiva.
  - Alcance competitivo.
  - El coste de la complejidad.
  - Eficiencia operativa.
- Diagnóstico competitivo de la empresa:
  - Nivel de ventas.
  - Asignación de precios:
    - Los productos estándar subvencionan a los especiales.
    - Se repercuten los costes de gestión proporcionales a la facturación.
    - Facturación de las variantes de pedido y comportamiento del cliente.
  - Costes variables:
    - Nivel de interrupciones y sus causas.
    - Eficiencia de los procesos.
    - Plazos de entrega, stocks y cadena de suministro.
  - Costes fijos:
    - Productividad directiva.
    - Coste de la complejidad.
    - Acceso a la información por parte del equipo.
- Síntomas de la ausencia de estrategia.

## 2.- COSTES Y ASIGNACIÓN DE PRECIOS COHERENTE (2 Jornada)

- Introducción al cálculo de costes.
  - El cálculo de costes y la estrategia competitiva.
  - El coste y el precio: información clave en las decisiones.
- Errores en la asignación de costes y sus consecuencias.
  - Reparto erróneo de los gastos generales.
  - Subvenciones cruzadas entre líneas de negocio, productos o clientes.
  - No consideración del coste de la atención de cada cliente y sus variantes: regalar servicios.
  - No consideración del coste del tamaño del lote en el precio.
  - Consecuencias en la cuenta de resultados.
- Convertir en rentables a productos, clientes y situaciones no rentables.
  - Decisiones a partir del conocimiento de los costes.
  - Rediseñar las relaciones con los clientes y renuncias.

## 3.- ESTRATEGIA: VENTAJA, DIFERENCIACIÓN Y MARKETING (3 Js)

- Estrategia competitiva:
  - Formulación de la estrategia: diferenciación.
  - Definición de la ventaja: cómo obtenemos beneficios.
  - Elecciones y renuncias.
- Marketing industrial:
  - Comunicar más y mejor el valor que aportamos.
  - Y obtener el precio justo por la misma.

## 4.- DIRECCIÓN INDUSTRIAL (2 Jornadas)

- Servir al cliente al menor coste posible.
- Principios de dirección.
- Mejora de la cadena de suministro.
- Productividad industrial.

- La mejora continua como modelo de dirección.

## **5.- IMPORTANCIA Y ORGANIZACIÓN DEL MANTENIMIENTO (1 Jorn)**

- La importancia del mantenimiento en la productividad total de la empresa.
- Tipos de mantenimiento por orden de importancia:
  - Mejoras de equipos y procedimientos.
  - Mantenimiento preventivo: por operarios y técnicos.
  - Mantenimiento correctivo.
- Organización del mantenimiento:
  - Gestión de tareas y gestión del tiempo.
  - Liberar a los técnicos más cualificados.

## **6.- PRODUCTIVIDAD Y CREATIVIDAD DIRECTIVA (1 Jornada)**

- Hacer lo correcto - qué hacer:
  - La importancia de la reflexión para la toma de decisiones acerca de qué hacer y qué no hacer.
  - La creatividad como factor principal de productividad.
- Hacerlo eficientemente - cómo hacerlo:
  - Buenas prácticas de gestión del tiempo.
  - Reducir las interrupciones.
  - Delegar tareas.
- Focalización y pensamiento estratégico para ser productivo.
- Gestión de comunicaciones y acceso a la información.

## **7.- LIDERAZGO Y RELACIONES LABORALES (1 Jornada)**

- Factores mínimos para el liderazgo:
  - Motivar.
  - No desmotivar: eliminar la toxicidad de la organización.
- Confrontación efectiva del bajo desempeño.
- Comunicación efectiva.
- Establecimiento de políticas.

## 8.- INFORME, PROPUESTA DE ESTRATEGIA Y POLÍTICAS (3 Jornadas)

### MATERIAL Y RECURSOS

A cada alumno se le entregará:

- Material complementario de cada punto.
- Políticas y plantillas de análisis estratégico y mejoras de la competitividad.

A la empresa se le entregará el informe de diagnóstico, recomendaciones y propuestas de mejora

### TÍTULO

A cada alumno se le entregará un certificado del INSTITUTO DE LA PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL Y ZADECON.



Zadecon es una ingeniería de organización industrial reconocida por la industria. El IPI ha sido promovido por Zadecon para la impartición de formación en el ámbito de la mejora de la productividad.

Solicita más información en:

- [Info@institutoindustrial.es](mailto:Info@institutoindustrial.es)
- O llamando al 900 87 70 10