

PPD

Programa de  
Perfeccionamiento Directivo  
2012





Entorno, empresa y persona, aspectos clave que se analizarán en el Programa de Perfeccionamiento Directivo diseñado e impartido por el IESE y dirigido a propietarios, presidentes, directores generales, gerentes y otros altos cargos de empresas de Ciudad Real y región de Castilla-La Mancha.

Mediante este programa, la Fundación Horizonte XXII procura un punto de encuentro en el que los directivos podrán compartir los diversos enfoques estratégicos y modelos de gestión. Dando así respuesta a sus intereses y a la necesidad de conocer y analizar los factores que están determinando una nueva forma de dirigir.

---



*"La formación es el motor de cambio que impulsa el desarrollo del talento individual y social, por este motivo el compromiso de la Fundación Horizonte XXII de GlobalCaja con las personas y con nuestro territorio se materializa en aumentar la capacitación profesional de nuestros líderes empresariales a través del Programa de Perfeccionamiento Directivo (PPD) de alta dirección, que proporciona las herramientas necesarias para afrontar los retos de la globalización y un entorno económico en permanente cambio. El futuro es nuestro."*

**Luis Díaz Zarco** Presidente de la Fundación Horizonte XXII

**DIRIGIR UNA EMPRESA** es una tarea cada vez más compleja debido a la velocidad con la que evoluciona el entorno, el dinamismo interno y los cambios que la globalización genera. El análisis, la toma de decisiones, la incorporación de nuevas tecnologías o el diseño de estrategias forman parte de la labor diaria del directivo.

Los programas del IESE se distinguen por su enfoque de dirección general, una perspectiva realmente global y una metodología propia de aprendizaje. Y, siempre, como en todas las actividades que desarrolla el IESE, por la impronta humanista que considera a la persona como el motor de desarrollo y centro de toda organización.

Este Programa de Perfeccionamiento Directivo del IESE supone un esfuerzo personal y profesional del directivo, aumenta la madurez personal y los conocimientos, desarrolla habilidades y aporta una ocasión única de compartir vivencias con experimentados profesores y compañeros.

---

# Claves

| **AMBIENTE DE REFLEXIÓN Y DIÁLOGO.** Una oportunidad para tomar distancia, reflexionar, compartir inquietudes y confirmar instituciones en un entorno único de aprendizaje.

| **ANÁLISIS RIGUROSO CON EXPERTOS.** Basándonos en información contrastada, de la mano de expertos especializados en temas clave de futuro para las empresas.

| **ENFOQUE PRÁCTICO.** Con el objetivo de generar nuevas ideas y estrategias eficaces de progreso.

# Objetivos

| **REFORZAR** el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas, como aspecto esencial de la función directiva.

| **REVISAR** las actitudes de liderazgo, trabajo en equipo y compromiso personal, en línea con la misión de la compañía y sus objetivos a largo plazo.

| **DESARROLLAR** una visión general e integradora de la empresa, con especial hincapié en sus componentes estratégicos y de negocio.

| **DESARROLLAR** un esquema de referencia conceptual orientado al negocio y al cliente. La presentación de un servicio excelente, tanto a clientes externos como internos.

| **GENERAR** un lugar de encuentro entre los directivos de Castilla-La Mancha, donde poder compartir experiencias empresariales y proyectos de futuro.

---



# Contenidos

EL PROGRAMA OFRECE a los participantes las herramientas necesarias para la toma de decisiones, con visión global desde la dirección general y en el entorno empresarial. Los contenidos del programa se distribuyen en las siguientes áreas de conocimiento:

## ANÁLISIS y TOMA DE DECISIONES

---

El objetivo de este módulo es desarrollar las habilidades básicas para tratar problemas complejos en el mundo de los negocios que sean aplicables a la realidad del directivo de Castilla-La Mancha. Se realiza un análisis profundo del proceso de la toma de decisiones y su puesta en práctica mediante la aplicación a las situaciones reales descritas en los casos.

- ▶ Identificación y diagnóstico de problemas complejos: definición de los problemas y generación de alternativas.
- ▶ Criterios para resolver problemas complejos.
- ▶ Diseño y consistencia de los planes de acción.
- ▶ Solución para problemas no operativos: objetivos empresariales y personales.
- ▶ Razones económicas y psicológicas para decidir: métodos para tratar problemas prudenciales.

## DIRECCIÓN DE PERSONAS

---

El objetivo de este módulo es reflexionar sobre el comportamiento humano en las organizaciones.

Se profundizará en diferentes áreas clave para la dirección de personas, como son las motivaciones humanas, los estilos de dirección, las competencias claves para la dirección de personas en la actualidad, así como en la cultura corporativa y los valores de la organización.

También se trabajarán algunas habilidades directivas clave, como son la gestión del tiempo, la delegación, el trabajo en equipo y la comunicación.

En definitiva, se hará un análisis encaminado a comprender mejor las claves del comportamiento humano en la organización, dotando a los participantes de un modelo conceptual equilibrado y desarrollando su capacidad de dirección de personas y equipos.

- ▶ El funcionamiento de la organización.
  - ▶ La dirección de personas: poder frente a autoridad.
  - ▶ El proceso de cambio: cambio reactivo y cambio proactivo.
  - ▶ La motivación humana y el aprendizaje individual.
  - ▶ La comunicación interpersonal.
  - ▶ Comunicación interna, participación y desarrollo de personas en organizaciones dinámicas.
  - ▶ Las bases del trabajo en equipo: comunicación y compromiso.
  - ▶ Estilos y valores de dirección. Cultura corporativa.
  - ▶ El liderazgo desde un enfoque múltiple.
-



## NEGOCIACIÓN

Los directivos se enfrentan constantemente a la necesidad de negociar. Se negocia desde una alianza internacional o un simple contrato con un cliente hasta un conflicto personal.

Aunque se trata de una actividad cotidiana y crucial en el mundo de la empresa, los procesos de negociación tienden a reflexionarse poco y a dejarse en manos de la intuición. Esto puede hacer que, en muchos casos, no se llegue a acuerdos de colaboración y que las relaciones se deterioren, que las partes no se comprometan o, simplemente, que se pacte en condiciones muy inferiores a las que se podría alcanzar.

A través de sesiones teóricas y prácticas, y de un plan de mejora personal, este programa descubre las estrategias de negociación, tácticas y técnicas de influencia más efectivas para cada situación.

- ▶ Técnicas de negociación competitiva (*win-lose*).
- ▶ Negociación cooperativa (*win-win*).
- ▶ Dinámicas de negociación coordinada en equipo.
- ▶ Gestión de bloqueos.

## DIRECCIÓN COMERCIAL

---

Los objetivos básicos de este módulo se centran en obtener esquemas de trabajo para situaciones en las que se crea conveniente definir o redefinir el planteamiento comercial de un proyecto. A lo largo de las sesiones se pretende analizar las variables relacionadas con nuestro posicionamiento en el mercado, desde la óptica del área de marketing y ventas.

- ▶ El producto (decisiones de producto, gama, canibalismo, marca).
- ▶ El precio y sus variables.
- ▶ La comunicación de la oferta comercial al grupo(s) de cliente(s) seleccionado(s): publicidad, promociones al canal y al consumidor, etc.
- ▶ La fuerza de ventas e integración de estos elementos clave en el plan comercial de la entidad.



Promoción PPD 2010

## CONTABILIDAD Y CONTROL

---

El objetivo de este módulo es conseguir que los participantes utilicen la contabilidad como soporte para la toma de decisiones. Se realizará una introducción a la contabilidad financiera estudiando los conceptos básicos y elaborando estados contables. También se profundizará en la contabilidad de costes y se estudiarán los sistemas de costes como herramientas para la toma de decisiones.

### Introducción a la contabilidad financiera

- ▶ Conceptos básicos: balance, cuenta de resultados y estados de flujos de efectivo.
- ▶ Elaboración de los estados contables para comprender, analizar, estudiar su relación e interpretar la información que contienen.

### Conceptos básicos de costes

- ▶ Costes diferenciales a corto y largo plazo.
- ▶ Rentabilidad por áreas de negocio.
- ▶ Sistemas de costes como herramienta para la toma de decisiones.

## DIRECCIÓN FINANCIERA

---

El objetivo de este módulo es definir y aclarar los distintos parámetros utilizados en el análisis y valoración de proyectos de inversión para optimizar la toma de decisiones. Se analizarán las ventajas e inconvenientes de las distintas formas de valoración. El principiante profundizará en los diferentes sistemas de medición de riesgos y estrategias para su cobertura.

### Finanzas Operativas

- ▶ El análisis y diagnóstico financiero.
- ▶ La previsión y planificación financiera.

### Análisis de Proyectos de Inversión

- ▶ Activo de la empresa.
- ▶ Variaciones de caja.
- ▶ Rentabilidad y riesgos.
- ▶ Criterios de decisión para continuar con el proyecto.

## INICIATIVA EMPRENDEDORA

El directivo únicamente podrá crear ventajas competitivas que se traduzcan en nuevos productos o servicios si se mantiene vivo el espíritu emprendedor. Este módulo potencia las competencias clave que permiten desarrollar un espíritu emprendedor enfocado a la búsqueda de identificación de oportunidades, tanto de nuevos negocios como de mejora de las prácticas de gestión. Además, se profundizará en la implantación de procesos que ligen propósitos (estrategia), con creatividad e iniciativas innovadoras.

- ▶ ¿Es posible crecer? Oportunidades de negocio.
- ▶ El modelo de negocio como herramienta para la búsqueda de nuevas oportunidades.
- ▶ Estrategias de crecimiento: nuevas oportunidades de crecimiento rentable.

## EXCELENCIA EN EL SERVICIO

En este módulo se profundizará en cómo, a través de las operaciones, se puede obtener una ventaja competitiva para la empresa. Se trabajará en la gestión eficaz de los procesos, analizando las actividades, con el fin de poder diagnosticar e implementar el camino de la mejora y de la eficiencia. Se familiarizará al directivo con el enfoque Lean, trabajando los conceptos y las principales herramientas de la "visión moderna" de Lean, que confluyen en la calidad del servicio, la mejora continua, la agilidad en las operaciones y la orientación al cliente.

- ▶ Servicio y reducción del tiempo.
- ▶ Procesos y decisiones.
- ▶ Resolviendo problemas para el éxito en el servicio.
- ▶ Simulación 'Mejora de procesos'.



## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Este módulo integrador da una visión de unidad al programa, buscando las alternativas de negocio más importantes en cada escenario competitivo. La finalidad de estas sesiones es proporcionar las nociones fundamentales sobre la importancia de la coherencia estratégica y facilitar el análisis estratégico de los negocios, como clave para el desarrollo sostenido de las ventajas competitivas. Asimismo, se evidenciará el poder de la buena alineación entre la estrategia de la empresa, la organización y los profesionales.

- ▶ Estrategias de crecimiento de las empresas, opciones de futuro y medios que garantizan el éxito.
- ▶ Análisis sectorial, competencia e innovación.
- ▶ Estructura organizativa: liderazgo, estrategia y cambio.
- ▶ Estructura de gobierno: crecimiento a través de socios externos. Estructura accionarial, consejos de administración y trato con socios.

## ENTORNO ECONÓMICO

Se profundizará en la situación económica mundial y se realizará un análisis de las distintas variables de la economía globalizada y su impacto en los diferentes sectores de actividad. De forma particular, se analizarán las claves de la economía española y sus perspectivas de futuro.

- ▶ Claves de la economía mundial: cambios estructurales, fundamentos del crecimiento económico, disparidad de renta, y cambios en la estructura productiva y demográfica.
- ▶ Globalización y acuerdos regionales: impacto de la globalización y tratados comerciales.
- ▶ ¿Dónde estamos? Incertidumbres sobre la recuperación de EEUU y Europa. Perspectivas económicas internacionales.



## RSC

Promoción PPD 2011

La Responsabilidad Social de la Empresa es, desde hace unos años, una moda. Pero, para nosotros, es una necesidad, una oportunidad para analizar el papel de la empresa en la sociedad y, desde este análisis, replantear cómo debe ser vista y gestionada. Además puede ser una palanca de diferenciación y de excelencia de la compañía.

En este módulo nos preguntaremos sobre cuáles son las razones por las que las empresas se interesan por la Responsabilidad Social. Veremos también cuál es el impacto hacia dentro de la empresa: en sus valores y en sus operaciones diarias. Y reflexionaremos sobre cómo la empresa puede influir en la mejora de las sociedades donde opera.

- ▶ Sensibilidad ética y responsabilidad empresarial.
- ▶ Actuación social en la empresa.
- ▶ LA RSC y el liderazgo en las organizaciones.



# Metodología

**EL PROGRAMA SE DESARROLLARÁ** a través del **método del caso y conferencias-coloquio**.

El **método del caso** es un sistema de formación activo, muy utilizado en la formación de directivos. El participante recibe una descripción real de una situación empresarial ante la que debe tomar una decisión. A partir del análisis, debe proponer distintas líneas de acción, escoger la que le parezca más oportuna y diseñar un plan realista para su puesta en práctica.

Durante el programa, se divide a los participantes en equipos reducidos que irán contrastando sus propias conclusiones. Finalmente tiene lugar la sesión general, dirigida por un profesor que supervisa que la discusión sobre los problemas, las soluciones, propuestas y conclusiones para la puesta en práctica se lleven a cabo con orden y rigor metodológico.

# Claustro

**EL PROGRAMA SERÁ IMPARTIDO** en su totalidad por profesores pertenecientes al claustro del IESE. Todos ellos combinan su labor de investigación y docencia con una participación activa en el mundo empresarial. La estrecha colaboración del claustro con la comunidad empresarial global les permite transmitir una visión clara y práctica de los retos y problemas que afectan a la dirección. La experiencia internacional del claustro se refleja en el contenido y la mentalidad global de los programas.

Los profesores del IESE publican las novedades de su investigación en los *top-journals* internacionales. El IESE desarrolla toda la investigación a través de los departamentos académicos, centros de investigación y cátedras, de forma que favorece el intercambio de ideas y conocimientos entre profesores de diferentes disciplinas académicas y refuerza la visión integral de la empresa, lo que caracteriza a la formación y la investigación del IESE.

---



**Director académico**  
**Luis Manuel Calleja**  
 Profesor del Departamento de Dirección Estratégica  
 | Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra.  
 | Licenciado en Ciencias Físicas, Universidad Complutense de Madrid.



**Javier Díaz-Giménez**  
 Profesor del Departamento de Economía  
 | PhD in Economics, University of Minnesota.  
 | Bachelor's Degree in Economics, Universidad Autónoma de Madrid.



**Joan Fontrodona**  
 Profesor del Departamento de Ética  
 | Doctor en Filosofía (Management), Universidad de Navarra.  
 | Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra.



**Gustavo García-Mansilla**  
 Profesor de Dirección Comercial  
 | PhD, Media Management, Universidad de Navarra.  
 | MBA, IAE Business School.  
 | BA in Business and Tourism, Universidad de El Salvador.



**Javier Aguirreamalloa**  
 Profesor de Dirección Financiera  
 | Master in Economics and Business Management IESE, Universidad de Navarra.  
 | Degree in Industrial Engineering, Escuela Superior de San Sebastián.



**M<sup>a</sup> Jesús Grandes**  
 Profesora del Departamento de Contabilidad y Control  
 | Doctor of Business Administration, Universitat Politècnica de Catalunya.  
 | Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra.  
 | Bachelor's degree in Economics and Business, Universitat Autònoma de Barcelona.



**Philip G. Moscoso**  
 Profesor del Departamento de Producción, Tecnología y Dirección de las Operaciones  
 | Ph.D in Industrial Engineering and Management, ETH Zurich.  
 | M.Sc. in Chemical Engineering, ETH Zurich.



**José Ramón Pin**  
 Profesor del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones  
 | Ph.D. in Political Science and Sociology, Universidad Pontificia de Salamanca  
 | Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra  
 | B.S. in Agricultural Engineering, Universitat de València.  
 | B.A. in Economics, Universitat de València.



**M<sup>a</sup> Julia Prats**  
 Profesora del Departamento de Iniciativa Emprendedora  
 | Doctor of Business Administration, Harvard University.  
 | Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra.  
 | Degree in Industrial Engineering, Universitat Politècnica de Catalunya.



**Guido Stein**  
 Profesor del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones  
 | Doctor en Filosofía (Management), Univ. de Navarra.  
 | Master in Business Administration, IESE, Universidad de Navarra.  
 | Licenciado en Filosofía, Universidad Complutense de Madrid.

## Organiza:

### FUNDACIÓN HORIZONTE XXII DE GLOBALCAJA

La Fundación Horizonte XXII de Globalcaja es una organización privada sin ánimo de lucro, que nace de Caja Rural de Ciudad Real en 2009 con el compromiso de modernizar, profesionalizar y aumentar la competitividad de nuestros sectores empresariales. Constituye la materialización del compromiso de la entidad con el desarrollo socioeconómico de la región a través de IDEKAM, el Instituto para el Desarrollo del Conocimiento y la Innovación.

Horizonte XXII se posiciona así como una fundación innovadora "compañera de la sociedad", dirigida a empresarios, administraciones públicas, profesionales, y demás colectivos con menos oportunidades de desarrollo, y, por tanto, proactiva en la creación de riqueza y progreso, impulsando el desarrollo económico y empresarial de nuestra región.

## Imparte:

### EL IESE, UNA ESCUELA GLOBAL

El IESE es la escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra. IESE Business School, creada en 1958, es una escuela internacional dedicada a la formación y desarrollo de líderes empresariales de todo el mundo, y a la generación y comunicación de nuevas ideas empresariales relevantes e incisivas. Única por la calidad de sus programas y por el rigor de su investigación.

La misión del IESE consiste en proporcionar un entorno formativo a líderes empresariales, que les permita conseguir en la dirección de sus organizaciones un éxito a largo plazo, el desarrollo de las personas que dirigen y una contribución a los nuevos retos que debe afrontar la sociedad. Considerando siempre a las personas como la piedra angular de todas las prácticas de dirección.

En el IESE se imparten los programas MBA, Global Executive MBA, Executive MBA y el doctorado en administración de empresas (PhD), así como una amplia gama de programas de perfeccionamiento para ejecutivos seniors internacionales y programas de formación continua para antiguos alumnos.

El claustro está compuesto por 181 profesores de 27 nacionalidades diferentes. El IESE tiene campus propio en Barcelona, Madrid, Munich y New York. Es el eje central de una red de 13 escuelas de dirección asociadas alrededor del mundo, contando, además, con alianzas académicas y acuerdos de intercambio de alumnos con otras prestigiosas escuelas de Asia, Estados Unidos y Europa.

## Información general

El programa se desarrollará a lo largo de 17 jornadas con periodicidad semanal, los jueves de febrero a junio de 2012, con un horario estimado de 9.30 a 19.00 h.

### Calendario

9 · 16 · 23 de febrero | 1 · 8 · 15 · 22 · 29 de marzo | 12 · 19 · 26 de abril  
3 · 10 · 17 · 24 · 31 de mayo | 7 de junio

El 3 de mayo la sesión se desarrollará en el Campus del IESE Business School en Madrid.

### Jornadas de trabajo

09.30 h.: Inicio de la jornada.

Trabajo en equipo.

**SESIÓN GENERAL I**

Desayuno.

Trabajo en equipo.

**SESIÓN GENERAL II**

Almuerzo.

**SESIÓN GENERAL III**

Descanso.

Trabajo en equipo.

**SESIÓN GENERAL IV**

19.00 h.: Fin de la jornada.

Cada día se impartirán cuatro sesiones generales en el aula con sus correspondientes trabajos en equipo.

## Perfil del participante

El programa está dirigido a propietarios, presidentes, directores generales, gerentes y altos cargos de empresas de la región de Castilla-La Mancha.

## Lugar de celebración

EAR Escuela de Administración Regional de Castilla-La Mancha  
C/ Río Cabriel s/n. 45071 (Toledo)

## Derechos de inscripción

El precio total del programa es de 14.000 € por alumno. La Fundación Horizonte XXII beca 9.100 €, por lo que el precio por alumno será de 4.900 €.

En concepto de reserva de plaza\* se abonarán 500 €. Esta cantidad se abonará una vez que el Comité de Admisiones comunique al candidato que su solicitud de admisión ha sido aceptada. El resto del importe se abonará antes del inicio del programa o, si se prefiere, podrá ser abonado en plazos sin intereses.\*

Los derechos de inscripción incluyen todo el material pedagógico, almuerzos de trabajo, sesiones de formación y jornadas especiales.

Para recibir el título del programa es imprescindible haber asistido, al menos, al 80% de las sesiones.

Plazas limitadas. El comité de admisiones estudiará detenidamente las solicitudes recibidas.

\* En el caso de no poder realizar el programa, la cantidad entregada en concepto de reserva será devuelta al alumno, siempre que éste comunique su baja como mínimo un mes antes de la fecha de inicio.



colabora



**Castilla-La Mancha**

Más información e inscripciones:

Fundación **Horizonte XXII** de Globalcaja  
Alfonso **X** el Sabio 9.1º ■ 13001 CiudadReal  
Tel. 926 296 125 ■ Fax. 926 296 208 ■ [proyectos@horizontexxii.com](mailto:proyectos@horizontexxii.com)

Las inscripciones pueden realizarse a través de nuestra web [www.horizontexxii.com](http://www.horizontexxii.com)  
o por fax a la atención de Carla Avilés Rogel.