



PLAN DE CAPACITACION DIRECTIVA



INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR
INTERCONTINENTAL
DE LA EMPRESA

Contenido

Introducción: el porqué del proceso formativo	2
Objetivos de la acción formativa	3
Estructura y contenidos del programa	4
LA ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA	6
ORIENTACIÓN A LA DIRECCIÓN	10
ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS.....	12
ORIENTACIÓN AL MERCADO Y AL CLIENTE	14
ORIENTACIÓN A LA MEJORA	17
ORIENTACIÓN AL RESULTADO.....	19
MEJORA DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.....	22
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL.....	27
Profesorado	29
Aspectos logísticos	32
Precio y forma de pago	¡Error! Marcador no definido.
Anexo: Simulador Empresarial Expert Manager	33
¿POR QUÉ UNA SIMULACIÓN EMPRESARIAL?	33
OBJETIVOS DE LA SIMULACIÓN	33
ORGANIZACIÓN DE LA SIMULACIÓN	34
ASPECTOS LOGISTICOS	35
PRESUPUESTO	¡Error! Marcador no definido.

Introducción: el porqué del proceso formativo

El momento de la transición en la propiedad y gestión de las empresas familiares es siempre complejo, y en ocasiones problemático. Garantizar la continuidad y el crecimiento del negocio depende de múltiples factores, pero uno de los principales, quizá el más importante, es anticiparse y desarrollar con tiempo suficiente a las personas que asumirán la dirección de la compañía en el futuro. Mejorar en la capacidad como directivo es una obligación ineludible para todas aquellas personas que van a tener a su cargo, en el corto o en el medio plazo, importantes responsabilidades en la dirección de la empresa.

Asemaco, consciente de que esta situación afecta a un número importante de sus empresas, y a iniciativa de algunas de ellas, ha planteado una nueva colaboración a IESIDE, colaboración que se concreta en el que denominamos Plan de Capacitación Directiva (PCD), un proceso formativo que nace con la misión de dotar de conceptos, metodologías, destrezas, herramientas y técnicas operativas actuales a aquellas personas, sucesores, que están asumiendo o van a asumir tareas de responsabilidad en la empresa familiar.

Se trata de un programa de entrenamiento directivo, con un enfoque eminentemente práctico, en el que se hará un profundo énfasis en el desarrollo de todas aquellas competencias personales que inciden directamente en el éxito personal y profesional como directivo, lo que redundará, obviamente, en la mejora de la competitividad de sus organizaciones.

Objetivos de la acción formativa

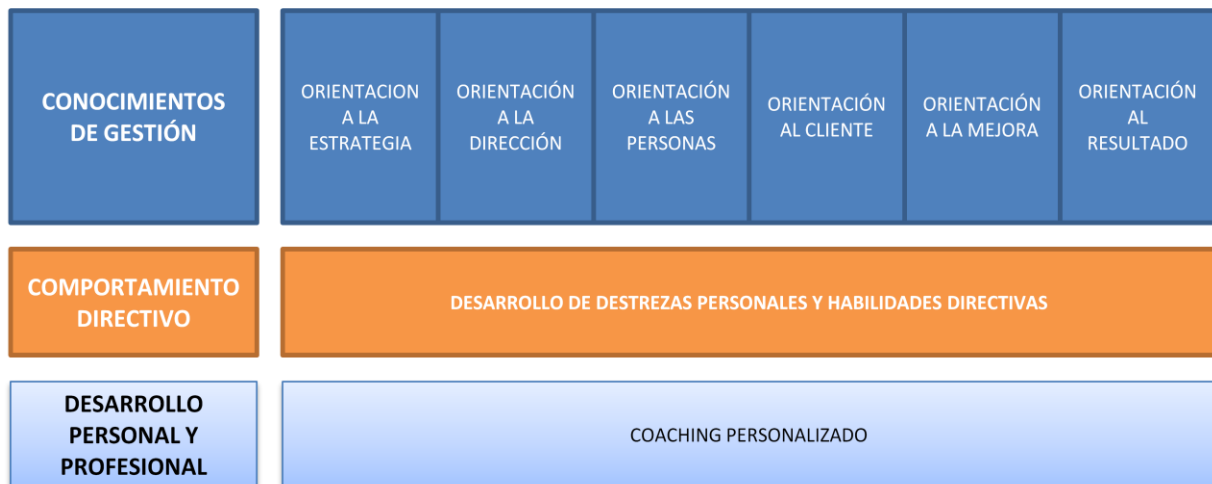
El objetivo general del PCD es el de facilitar los procesos de sucesión y de transmisión de responsabilidades directivas en el seno de las empresas familiares a través de la **capacitación profesional de los futuros ocupantes de los cargos directivos**.

Para ello, con el desarrollo del proceso formativo buscamos alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar una **visión gerencial** de la empresa, que considere la importancia de las diferentes funciones de la empresa y contempla las interrelaciones entre ellas para el logro de los objetivos generales.
- Impulsar la **autoconfianza** de los alumnos para que optimicen sus potencialidades como futuros directivos.
- Proporcionar **conocimientos**, desarrollar **actitudes** y potenciar **habilidades** orientadas a la mejora de la eficacia directiva de los asistentes y la mejora de la competitividad de sus organizaciones.
- Capacitarles, en suma, para **asumir la dirección de sus negocios** en el medio y largo plazo.

Estructura y contenidos del programa

Tal como comentamos, hablamos de un programa de entrenamiento, en el cual combinaremos tres tipos de enfoques, que definen a su vez los contenidos y metodologías de trabajo, siguiendo el siguiente esquema:



Hablamos por tanto de tres tipos de sesiones:

- **Conocimientos de gestión:** la mayor parte de las sesiones se celebrarán en aula de forma conjunta, y dentro de ellas la mayor parte se dedicarán a recorrer distintos ámbitos de gestión, desde los más globales (estrategia), hasta las principales áreas funcionales (marketing-comercial, finanzas, operaciones,...). Trabajaremos en base a una metodología sustentada en la combinación teoría-práctica, alternando la exposición por parte de los ponentes con el debate y la resolución de casos prácticos. Planteamos inicialmente una duración total de 212 horas lectivas, estructuradas en 26 sesiones de 8 horas y una sesión de cierre de 4 horas de duración.
- **Comportamiento directivo:** Aunque el programa está estructurado en bloques y módulos, los contenidos referentes al ámbito de las destrezas personales y habilidades directivas (liderazgo, comunicación, negociación, toma de decisiones,...), se intercalarán a lo largo del programa entre los distintos módulos, en formato presencial conjunto en aula, y coordinando su impartición con las sesiones de coaching individual.
- **Entrenamiento individual (coaching):** Complementando a las anteriores, y por tanto enfocado fundamentalmente hacia el desarrollo del perfil directivo, pero con una mayor particularización. Se desarrollará de un proceso de coaching estructurado en entrevistas individuales de trabajo. Se prevé la realización de 4 entrevistas individuales por asistente, de 1,5 horas cada una.

El detalle de contenidos de cada uno de los módulos y sesiones que componen el programa es el siguiente:

BLOQUES TEMATICOS	MODULOS	HORAS
ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA	Las bases de la estrategia	16
	Entorno legal	8
	Transformación digital	8
	La realidad de la empresa familiar	8
ORIENTACIÓN A LA DIRECCIÓN	El proceso directivo: planificación, organización y control	8
	El cuadro de mando como herramienta de control	8
ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS	Herramientas de gestión laboral	8
	Estrategia de RRHH y desarrollo de personas	8
ORIENTACION AL MERCADO Y EL CLIENTE	Fundamentos de marketing	8
	El cara a cara con el cliente: técnicas de venta	8
	Herramientas digitales para la venta: ecommerce	8
ORIENTACIÓN A LA MEJORA	Análisis y mejora de procesos	8
	Desarrollo de productos y servicios: design thinking	8
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Diagnóstico económico-financiero	16
	El conocimiento de los costes para la toma de decisiones	8
	Elaboración y control de presupuestos	8
MEJORA DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO	Liderazgo y estilo de dirección	8
	Inteligencia emocional	8
	Comunicación interpersonal y gestión de conflictos	8
	Técnicas de negociación	8
	Análisis de problemas y toma de decisiones	8
	Integración y Plan Individual de Mejora Directiva	6
TOTAL		190
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	Proceso de coaching personalizado (4 sesiones de coaching x asistente de 1,5 horas)	

LA ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA

LAS BASES DE LA ESTRATEGIA

Objetivos:

- Comprender el concepto y el ámbito de lo estratégico en la empresa, asumiendo una visión de empresa cuya gerencia debe integrar todas las funciones de cara a elegir el futuro de la compañía.
- Aportar las bases para desarrollar una visión estratégica del negocio y comprender la estrategia como la base para generar la necesaria creación de potencial que precisa toda organización.
- Comprender y analizar los componentes básicos de la estrategia, aportando herramientas de análisis y diseño.

Contenido indicativo:

1. EL PROCESO ESTRATÉGICO: DE LA REFLEXIÓN A LA ACCIÓN.
2. EL ENTORNO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD:
 - 2.1. El entorno general: Análisis PEST (aspectos políticos, económicos, socioculturales y legales)
 - 2.2. Las fuerzas competitivas: clientes, competidores, sustitutos, proveedores y amenaza de nuevas entradas.
 - 2.3. Herramientas de análisis: perfiles, mapas de posicionamiento, análisis SWOT,...
3. EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA:
 - 3.1. El diagnóstico interno de la compañía: modelo de negocio, soporte y procesos.
 - 3.2. Las decisiones estratégicas: la definición del fin, misión, valores y objetivos.
 - 3.3. Los mapas estratégicos.
4. NUEVOS MODELOS Y ENFOQUES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO:
 - 4.1. La red de valor.
 - 4.2. La cooperación: cooperar para competir.
 - 4.3. El lienzo Canvas.

ENTORNO LEGAL

Objetivos:

- Familiarizar a los futuros directivos con la forma jurídica de la empresa, con el funcionamiento de sus órganos, y con la documentación que recogerá los acuerdos y decisiones de éstos.
- Aclarar el contenido básico de los principales contratos mercantiles, las cautelas y garantías que conviene tener en cuenta en cada caso, haciendo hincapié en el manejo de los instrumentos de crédito y de pago más frecuentes en el tráfico empresarial.
- Materializar las ideas o políticas de empresa y dirección-gestión en documentos mercantiles; conociendo las implicaciones que ello lleva y como con esto prevenir futuros problemas o habilitar soluciones y protocolos de actuación.

Contenido indicativo:

1. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA
 - 1.1. El Empresario Individual. Requisitos y estructura
 - 1.2. La Comunidad de Bienes
 - 1.3. El Empresario Social
 - Sociedad Civil
 - Sociedades Mercantiles (Personalistas y Capitalistas)
 - Su estructura
 - Formularios
2. LOS TÍTULOS VALORES Y SU UTILIZACIÓN COMO DOCUMENTOS MERCANTILES DE CRÉDITO Y DE PAGO
 - 2.1. Instrumentos de crédito: a) la letra de cambio y b) el pagaré
 - 2.2. Instrumentos de pago: el cheque
 - 2.3. Formularios
3. EL EMPRESARIO Y LOS CONTRATOS
 - 3.1. ¿Cuándo existe un contrato y cuáles son sus partes o elementos?
 - 3.2. Contrato de compraventa
 - 3.3. Contrato de arrendamiento
 - 3.4. Formularios (¿Cómo se hace un contrato?)

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ¿CÓMO COMPETIR EN EL NUEVO ENTORNO TECNOLÓGICO Y SOCIAL?

Objetivos:

- Tomar conciencia del impacto de la transformación digital en la sociedad y en los sectores de actividad empresarial.
- Analizar las áreas en las que dicha transformación está teniendo mayor impacto en la actualidad y en el futuro.
- Plantear alternativas y líneas estratégicas para competir en el nuevo entorno digital.

Contenido indicativo:

1. EMPRESAS QUE GENERAN VALOR Y RIQUEZA EN EL NUEVO ESCENARIO DEL SECTOR TIC.
2. BREVE ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y SOCIALES.
3. ROBOTIZACIÓN HARDWARE Y SOFTWARE, E IMPACTO EN EL EMPLEO.
4. CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES Y ECONOMÍA COLABORATIVA.
5. LA APP ECONOMY.
6. ERPS, CLOUD COMPUTING Y BIG DATA.
7. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE GRAN POTENCIAL PARA EL FUTURO: REALIDAD AUMENTADA, WEARABLES, INTERNET OF THE THINGS...
8. CONSEJOS PARA COMPETIR EN LA ECONOMÍA DIGITAL.

LA REALIDAD PROPIA Y DISTINTIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Objetivos:

- Conocer la problemática propia de la empresa familiar frente a otros tipos de organizaciones empresariales
- Conocer los principios básicos del gobierno corporativo y dominar su aplicación al caso particular de las empresas familiares pequeñas y medianas
- Comprender las relaciones específicas que las empresas familiares tienen con su entorno y cómo las mismas influyen y condicionan su sostenibilidad empresarial, así como conocer qué cuestiones deben ser reguladas para asegurar dicha sostenibilidad desde un plano accionarial.

Contenido indicativo:

1. EL CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

- 1.1. ¿Qué significa empresa familiar?
- 1.2. ¿Por qué es diferente a otro tipo de organizaciones empresariales?
- 1.3. Los tres poderes en la empresa familiar.

2. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

- 2.1. Cómo planificar el momento más crítico en la evolución de la empresa familiar: la sucesión
- 2.2. Implicaciones en el gobierno y en la gestión de la empresa.
- 2.3. El Protocolo Familiar: qué es y cómo abordarlo

ORIENTACIÓN A LA DIRECCIÓN

EL PROCESO DIRECTIVO: PLANIFICACION, ORGANIZACIÓN Y CONTROL

Objetivos:

- Conocer las fases por las que pasa el proceso de trabajo del directivo en el día a día.
- Tomar conciencia de la necesidad de la toma de decisiones como rol clave del directivo.
- Conocer distintas alternativas de configuración organizativa de la empresa, las ventajas de cada una de ellas y los criterios para su implantación.
- Conocer y manejar herramientas para el diagnóstico de situaciones de negocio y, en base a sus resultados, el diseño de planes de acción.

Contenido indicativo:

1. DECIDIR EN LA EMPRESA:
 - 1.1. El papel del decisor y del analista.
 - 1.2. La decisión y la participación.
2. PLANIFICAR:
 - 2.1. Análisis de situaciones de negocio y diseño de planes de acción.
 - 2.2. Diagnóstico y diseño de una situación empresarial.
 - 2.3. Cómo elaborar y presentar un informe de diagnóstico y diseño de una situación concreta.
3. ORGANIZAR:
 - 3.1. El adecuado reparto del trabajo en un departamento.
 - 3.2. Formas de agrupación y sus ventajas e inconvenientes.
 - 3.3. Centralizar o descentralizar: la delegación.

EL CUADRO DE MANDO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL

Objetivos:

- Abordar los principales aspectos relativos a la Estrategia y al Cuadro de Mando Integral.
- Exponer los principales elementos diferenciadores de lo que conocemos por Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) y Cuadro de mando
- Introducir los distintos elementos a tener en cuenta para el diseño de un BSC y sus posibles aplicaciones en los diferentes niveles que lo integran: operativo, directivo y estratégico

Contenido indicativo:

1. CONCEPTOS BÁSICOS A MANEJAR:
 - 1.1. Cuadro de Mando y Cuadro de Mando integral: Una aproximación. Similitudes y diferencias. Enfoques sobre CMI: una propuesta.
 - 1.2. Elementos que componen un CMI.
 - 1.3. Niveles hacia el CMI: cuadro de mando operativo, directivo y estratégico. Integración.
 - 1.4. Principios a considerar en CMI: un modelo.
2. EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CMI:
 - 2.1. Sobre la visión y cómo elegir los Factores Clave.
 - 2.2. Sobre el Plan Director para avanzar hacia la visión: El mapa estratégico de objetivos. Programas estratégicos y planes de acción.
 - 2.3. Elaborando los programas y planes: despliegue de objetivos, indicadores y metas.
3. EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA: HACIA EL CMI:
 - 3.1. Diseño del Cuadro de Mando de seguimiento de la estrategia: visión global y etapas.
 - 3.2. Sobre el CMO. Cuadro de mando operativo.
 - 3.3. Sobre el CMD: Cuadro de mando directivo.
 - 3.4. Sobre el CME: cuadro de mando estratégico.
 - 3.5. Sobre el CMI: cuadro de mando integral.
4. EL SEGUIMIENTO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO. PAPEL DEL DIRECTIVO. DEL SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.
5. ¿TODO EL MUNDO DEBE TENER UN CMI?

ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN LABORAL EN LA RELACIÓN EMPRESA-TRABAJADOR

Objetivos:

- Conocer el soporte legal en que se fundamenta la relación entre empresa y trabajador.
- Analizar las modalidades de contratación, y definir criterios para seleccionar las más adecuadas a la realidad de la empresa dentro del marco legal.
- Conocer las bases de las relaciones laborales a nivel colectivo.

Contenido indicativo

1. LA RELACIÓN LABORAL INDIVIDUAL EN LA EMPRESA:
 - 1.1. Individualización de las relaciones laborales.
 - 1.2. Flexibilización de las relaciones laborales.
2. LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN LABORAL. EL CONTRATO DE TRABAJO
 - 2.1. Tipología de contratos.
 - 2.2. Convenio de referencia.
 - 2.3. Contenidos principales: duración, clasificación profesional, estructura retributiva, jornada, lugar de trabajo,...
3. DERECHOS Y DEBERES DE LA RELACIÓN LABORAL INDIVIDUAL.
4. SUSPENSIÓN Y EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO
 - 4.1. Por voluntad del trabajador.
 - 4.2. Por causas objetivas.
 - 4.3. Por despido disciplinario.
5. LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.
6. LOS CONFLICTOS COLECTIVOS

ESTRATEGIA DE RR.HH. Y DESARROLLO DE PERSONAS

Objetivos:

- Analizar la aportación a la estrategia empresarial de la estructura humana o profesional, y el papel que desempeñan las políticas de recursos humanos, así como la necesaria integración de las personas en el proyecto empresarial.
- Revisar el entorno actual de las organizaciones en materia de gestión de personas: prioridades y retos.
- Conocer las fases por las que necesariamente debe pasar el proceso de desarrollo de las personas en la organización.

Contenido indicativo

1. EL FACTOR HUMANO COMO CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD.
2. TENDENCIAS ACTUALES EN GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAS.
3. PREGUNTAS CLAVE, RETOS Y PRIORIDADES.
4. LA DIMENSION DE LA ORGANIZACIÓN, LOS RRHH Y LOS LIDERES EN LA GESTION DE PERSONAS:
5. EL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAS:
 - 5.1. Selección de personas.
 - 5.2. Desarrollo profesional.
 - 5.3. Retribución.
 - 5.4. Gestión del desempeño.
 - 5.5. Clima laboral.

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y AL CLIENTE

FUNDAMENTOS DE MARKETING

Objetivos:

- Proporcionar una visión global y estructurada de la actividad comercial y de marketing.
- Acercar y sensibilizar sobre la importancia del marketing como filosofía de gestión empresarial.
- Analizar las estrategias y políticas clave de la dirección de marketing.

Contenido indicativo:

1. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN DE MARKETING.
2. EL ENLACE ENTRE LA FUNCIÓN MARKETING Y LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.
3. EL PROCESO DE COMPRA Y EL PAPEL DEL CONSUMIDOR.
4. EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
5. MARKETING ESTRATÉGICO: SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y MARCA.
6. MARKETING OPERATIVO: EL MIX DE MARKETING Y LAS 4 PS:
 - 6.1. Política de producto: Concepto, clasificación e identificación de producto; El ciclo de vida del producto; Análisis y decisiones sobre línea de productos; Lanzamiento de nuevos productos.
 - 6.2. Política de precio: Concepto de precio-coste-margen; Condicionantes en la fijación de precios; Estrategias de precios; Modelos de fijación de precios.
 - 6.3. Política de distribución: Concepto y función del canal de distribución; Selección, localización y dimensión de canales de distribución; Estudio de los diferentes tipos de canales (gran distribución, franquicia, puntos de venta propios); Análisis del coste del canal.
 - 6.4. Política de comunicación: Concepto del mix de comunicación; La publicidad: estrategia publicitaria, mensajes, medios y soportes; La promoción: promoción al consumidor, canal y red de ventas; Otras formas de comunicación; La planificación de medios digitales.

EL CARA A CARA CON EL CLIENTE: TÉCNICAS DE VENTA

Objetivos:

- Lograr una mayor efectividad en la relación comercial con el cliente, traducible en mejoras de ventas, márgenes y fidelización del cliente.
- Conocer en detalle las fases por las que pasa un proceso de venta, desde la preparación previa de la venta hasta el cierre de la misma.

Contenido indicativo:

1. EL PROCESO DE LA VENTA. QUÉ COMPRA EL CLIENTE. EL PRODUCTO.
2. LAS FASES DE LA VENTA:
 - 2.1. Preparación: cómo preparar la entrevista de venta
 - 2.2. Presentación: importancia, cómo lograr éxito en los 20 primeros segundos ante el cliente
 - 2.3. Detección de necesidades: cómo identificar las necesidades del cliente y hacérselo notar
 - 2.4. Oferta: presentación de la oferta, identificación y tratamiento de las objeciones
 - 2.5. Cierre: cómo cerrar con éxito una entrevista con éxito, por qué fallamos
 - 2.6. Análisis y seguimiento: qué hacer al finalizar la entrevista de ventas, cómo preparar la próxima visita e importancia del seguimiento
3. CONCLUSIONES FINALES.

HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA VENTA: E-COMMERCE.

Objetivos:

Contenido indicativo:

- Por qué es estratégico crear un canal de ventas on-line: La evolución de la economía mundial hacia el negocio on-line y la transformación de la cadena de valor.
- La creación de una tienda on-line: alternativas tecnológicas para una pyme.
- Técnicas de venta on-line:
 - Catálogo de productos y técnicas de ordenación. Qué mostrar primero y por qué.
 - Buscadores.
 - Venta cruzada y venta incremental.
 - Promociones y programas de recomendación
- Equipo humano necesario y procesos a implantar: Los roles necesarios para gestionar una tienda on-line.
- Plan de negocio de un canal comercial on-line: Objetivos, presupuestos y viabilidad. Tipos de medios de pago.

ORIENTACIÓN A LA MEJORA

LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Objetivos:

- Asumir la importancia de situar la mejora continua como valor esencial en el diseño y gestión de las operaciones en la empresa.
- Conocer los aspectos clave, condicionantes y principios de optimización de las operaciones a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Conocer y aprender a aplicar las principales herramientas de gestión y mejora de procesos operativos.

Contenido indicativo:

1. LA IMPORTANCIA/OBLIGACIÓN DE MEJORAR LOS PROCESOS.
2. METODOLOGÍA LEAN:
 - 2.1. Principios básicos de Lean.
 - 2.2. Conceptos de valor y desperdicio.
 - 2.3. Los siete desperdicios.
3. APRENDIENDO A IDENTIFICAR Y PRIORIZAR E IMPLANTAR MEJORAS:
 - 3.1. Método “APO”.
 - 3.2. Método “7 Steps”
4. 4 HERRAMIENTAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS:
 - 4.1. Gestión de stocks.
 - 4.2. Cinco ESES
 - 4.3. Estandarización.
 - 4.4. Auto calidad (Pokayokes)
 - 4.5. Identificación y análisis del Mapa de Valor (VSM).
 - 4.6. Los cinco porqués.
 - 4.7. Gestión visual en fábrica/almacén.
 - 4.8. Planificación del trabajo.
5. PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS EN LA MEJORA DE PROCESOS.

DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS: TALLER DE SERVICE & DESIGN THINKING.

Objetivos:

- Asumir la importancia de la innovación como estrategia clave en cualquier organización empresarial.
- Tomar conciencia de la importancia de poner al consumidor en el centro de proceso de innovación.
- Conocer y aplicar herramientas que permitan desarrollar innovaciones reales en los procesos de negocio de las empresas.

Contenido indicativo:

1. CREATIVIDAD VS. INNOVACIÓN VS. DISEÑO.
2. INNOVACIÓN DISRUPTIVA.
3. SERVICE & DESIGN THINKING: HERRAMIENTAS DE DISEÑO CENTRADO EN EL USUARIO.
4. LA EXPERIENCIA DE USUARIO.
5. PROCESO DE DISEÑO INNOVADOR CENTRADO EN LAS PERSONAS:
 - 5.1. Comprender.
 - 5.2. Observar.
 - 5.3. Definir.
 - 5.4. Idear.
 - 5.5. Prototipar.
 - 5.6. Testear.
 - 5.7. Implementar.
6. CUSTOMER–FOCUSED INNOVATION APLICADO AL SECTOR.

ORIENTACIÓN AL RESULTADO

EL DIAGNOSTICO ECONOMICO-FINANCIERO

Objetivos:

- Familiarizar al asistente con los principales conceptos financieros
- Identificar las herramientas y la metodología para realizar un diagnóstico realista, que permita utilizar la información económico-financiera en la toma de decisiones de la empresa.
- Interpretar y analizar la información que contienen los estados financieros para realizar un diagnóstico realista de su situación y conocer la realidad que se esconde detrás de los números.
- Identificación de distintas trayectorias empresariales a través de la información reportada por sus estados financieros.
- Realizar un análisis de las decisiones que pueden ayudar a mejorar la rentabilidad, la gestión del capital circulante y medidas que ayudan a la consolidación de una buena solvencia financiera.

Contenido indicativo:

1. LA INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA EN LA EMPRESA: LOS ESTADOS FINANCIEROS:
 - 1.1. La información económica necesaria para conocer el estado de mi empresa.
 - 1.2. El balance: inventario de los recursos de la compañía.
 - 1.3. El resultado: márgenes y beneficios.
 - 1.4. ¿Cómo se valoran los recursos en la contabilidad? Principios contables básicos para entender lo que aparece en los estados financieros.
2. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS:
 - 2.1. Análisis de la situación patrimonial: principales masas patrimoniales; correspondencia entre inversión y financiación; endeudamiento, solvencia y liquidez; el equilibrio financiero a corto y a largo plazo.
 - 2.2. Análisis de la situación económica: distribución de los ingresos, evolución de los costes, contribución de los resultados parciales al resultado global de la empresa.
 - 2.3. Análisis de la situación financiera: La pirámide de ratios como herramienta para el diagnóstico económico-financiero.

EL CONOCIMIENTO DE LOS COSTES COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Objetivos:

- Conocer las distintas tipologías de costes que afectan a la empresa.
- Determinar el impacto de los mismos tanto a nivel de productos como de estructura de la empresa.
- Utilizar la información que nos facilitan para la toma de decisiones a todos los niveles de gestión, fundamentalmente en lo referente a las áreas de operaciones y ventas.

Contenido indicativo:

1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE COSTES:
 - 1.1. Definición de costes.
 - 1.2. Clasificación de costes.
 - 1.3. Sistemas básicos de cálculo de costes: Especial referencia al sistema de costes directos.
2. DECISIONES SOBRE ESTRUCTURA DE EMPRESA. APLICACIÓN DE LA RELACIÓN COSTE-VOLUMEN-BENEFICIO.
3. ANÁLISIS Y MEJORA DE LÍNEAS DE NEGOCIO.
4. DECISIONES SOBRE PRECIOS EN CONDICIONES DE DEMANDA ABUNDANTE Y ESCASA. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y MARGEN BRUTO.
5. DECISIONES SOBRE PRODUCTOS: ELIMINACIÓN O REINGENIERÍA. RENTABILIDAD DE PRODUCTOS SEGÚN SISTEMAS DE COSTE.
6. DECISIONES SOBRE EXTERNALIZACIÓN: COMPRAR O FABRICAR. APLICACIÓN DE COSTE DIRECTO VARIABLE.
7. APLICACIÓN DE CÁLCULO DE COSTES A DEPARTAMENTOS, SECCIONES Y OTROS CENTROS DE RESPONSABILIDAD. COSTES DIRECTOS, INDIRECTOS/IMPUTADOS.

LA ELABORACION Y EL CONTROL DE PRESUPUESTOS

Objetivos:

- Enlazar el proceso de diseño estratégico con la necesaria elaboración de los planes y su implantación.
- Identificar la relación entre la estrategia y la operativa con especial referencia al Plan Operativo Anual (POA) como elemento integrador.

Contenido indicativo:

1. INTRODUCCIÓN AL CONTROL DE GESTIÓN:
 - 1.1. Concepto de control de gestión.
 - 1.2. Marco de la función de control en la empresa: Estructura, Proceso y Sistema de Información.
 - 1.3. Herramientas del sistema de control.
2. EL PLAN OPERATIVO ANUAL:
 - 2.1. Visión global del plan operativo anual (P.O.A.)
 - 2.2. Estructura de los presupuestos por áreas o funciones.
 - 2.3. Integración de los Presupuestos en una Síntesis presupuestaria.
3. EL CONTROL DEL PRESUPUESTO:
 - 3.1. Control por ratios.
 - 3.2. Modelos para el Análisis de desviaciones.
 - 3.3. El control de los presupuestos por áreas.

MEJORA DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

LIDERAZGO Y ESTILO DE DIRECCIÓN

Objetivos:

- Conocer las cualidades que hacen de un directivo un líder.
- Realizar un inventario de las competencias necesarias para dirigir eficazmente personas y equipos, y realizar un auto diagnóstico de las mismas.
- Conocer herramientas y pautas para motivar a nuestros colaboradores, y fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Contenido indicativo:

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL: ¿CÓMO ESTAMOS DIRIGIENDO A NUESTROS COLABORADORES?
2. EL PERFIL DESEABLE DEL LÍDER. LOS ÉXITOS Y LOS FRACASOS. CONOCERSE Y CONOCER A LOS DEMÁS. ¿PARA QUÉ LIDERAR? LOS PROBLEMAS MÁS HABITUALES.
3. LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DIRIGIR PERSONAS.
4. LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: EL EQUILIBRIO Y EL DESARROLLO PERSONAL. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN. LA FLEXIBILIDAD DE ESTILOS.
5. LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y EL TRABAJO EN EQUIPO.
6. DELEGACIÓN Y RESPONSABILIZACIÓN.
7. MOTIVACION DE LOS COLABORADORES.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Objetivos

- Tomar conciencia de la importancia del autoconocimiento como base para la mejora personal y profesional.
- Definir los valores fundamentales que optimizan nuestra relación con nosotros mismos y con los demás.
- Adquirir hábitos que contribuyan a mejorar dichas relaciones.

Contenido indicativo:

1. EL PODER DE LA COHERENCIA.
2. LAS BASES DE LA AUTOESTIMA. LA NECESIDAD DE CONOCERSE, ACEPTARSE Y VALORARSE COMO FUENTES DE IMPULSO HACIA LA MEJORA DE UNO MISMO.
3. LA EMPATÍA, LA COMUNICACIÓN EMOCIONALMENTE INTELIGENTE Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE LA ESCUCHA ACTIVA, LA COMPRESIÓN Y LA ASERTIVIDAD.
4. LA ACTITUD POSITIVA Y LA INICIATIVA COMO BASES PARA LA PROACTIVIDAD Y EL RECONOCIMIENTO.
5. LA AUTO MOTIVACIÓN COMO HABILIDAD IMPRESCINDIBLE PARA LA SUPERACIÓN.
6. LA IMPORTANCIA DE DESARROLLAR LA HUMILDAD, EL VALOR Y LA SERENIDAD.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Objetivos

- Detectar las dificultades más frecuentes que tenemos en nuestra comunicación y adquirir actitudes adecuadas para afrontarlas.
- Conocer los aspectos clave que definen una comunicación eficaz
- Aplicar los conocimientos y herramientas que nos brinda la comunicación para la gestión de conflictos interpersonales.

Contenido indicativo:

1. PRINCIPALES BARRERAS Y OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL TANTO POR PARTE DEL EMISOR COMO DEL RECEPTOR.
2. LA AUTOEVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES PERSONALES PARA LA OBSERVACIÓN, ESCUCHA, PRÁCTICA DE LA EMPATÍA Y COMUNICACIÓN ASERTIVA.
3. LA MEJORA DE LAS CAPACIDADES DE ESCUCHA ACTIVA Y COMUNICACIÓN ASERTIVA CON LOS DEMÁS: SER CAPAZ DE DECIR LO QUE UNO PIENSA DE MODO POSITIVO PARA CONSEGUIR EL RESULTADO ESPERADO.
4. LA GESTIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES:
 - 4.1. La autoevaluación del estilo personal.
 - 4.2. El desarrollo de técnicas de control emocional y gestión del estrés
 - 4.3. La aplicación del estilo conciliador en la gestión de conflictos.

TECNICAS DE NEGOCIACION EFICAZ

Objetivos

- Tomar conciencia de las cosas que se hacen habitualmente bien en las negociaciones que se llevan a cabo con cualquier tipo de agente interno o externo, y reafirmarse en esos comportamientos.
- Detectar errores frecuentes cuando se negocia y aprender cómo se deben corregir.
- Unificar un procedimiento para preparar profundamente las negociaciones y evaluarlas convenientemente una vez celebradas.
- Aprender estrategias que permitan crear un clima de entendimiento y acuerdo entre las partes que permita alcanzar resultados satisfactorios

Contenido indicativo:

1. PROBLEMAS HABITUALES EN LAS NEGOCIACIONES: ENFOQUE, TIEMPO, CREATIVIDAD, MENTALIDAD DE CONFRONTACIÓN, PREPARACIÓN,...
2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN: NEGOCIACIÓN COMPETITIVA VS NEGOCIACIÓN COOPERATIVA.
3. NEGOCIACIÓN POR POSICIONES VS NEGOCIACIÓN POR INTERESES:
 - 3.1. Cómo descubrir los intereses.
 - 3.2. El uso eficaz de preguntas.
 - 3.3. El establecimiento de criterios objetivos de medición de resultados.
4. ESTILOS PERSONALES DE NEGOCIACIÓN:
 - 4.1. Autoevaluación personal.
 - 4.2. Implicaciones del estilo competitivo, acomodaticio, evasivo, cooperativo y conciliador.
 - 4.3. Influencia en el proceso y en el resultado de la negociación.
 - 4.4. Como contrarrestar los inconvenientes de mi estilo
5. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL APLICADA A LA NEGOCIACIÓN.

METODOS Y TECNICAS DE ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Objetivos:

- Tomar conciencia de la importancia de identificar y diagnosticar adecuadamente los problemas, sus causas y consecuencias en cualquier ámbito de gestión.
- Adquirir habilidades, conocimientos y herramientas para identificar dichos problemas y aplicar soluciones a los mismos de forma creativa.

Contenido indicativo:

1. LA PERCEPCIÓN DEL PROBLEMA: ¿REAL O FIGURADO?
2. LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.
3. LOS FACTORES QUE INFLUYEN.
4. EL PROCESO DE TRABAJO: DEFINIR EL PROBLEMA, ANALIZAR LAS CAUSAS, GENERAR ALTERNATIVAS, ELEGIR UNA, IMPLANTARLA Y CONTROLAR.
5. EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS Y SITUACIONES.
6. LA VISIÓN CREATIVA.
7. LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.
8. LA COMUNICACIÓN DE LAS DECISIONES.
9. EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN.

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

PROCESO DE COACHING PERSONALIZADO

FUNDAMENTO Y NECESIDAD:

La complejidad, el compromiso, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la autoconfianza, la persuasión... requieren un lugar privilegiado en los modelos de desarrollo de personas. En este sentido, el *coaching* ha demostrado su validez y eficacia como metodología para llevar a cabo planes personales de desarrollo.

El programa de *coaching* ejecutivo es un proceso de acompañamiento personal e individualizado por parte de un coach en el que el alumno protagoniza su autoevaluación y su autoconocimiento. Es, en definitiva, un proceso de mejora voluntaria de competencias personales y profesionales.

Será un proceso de cuatro etapas: reflexión, descubrimiento, plan de mejora individual y consolidación de hábitos.

Se trabajará con cuatro posibles niveles de intervención: autoconocimiento, habilidades y capacidades, liderazgo estratégico y liderazgo motivacional.

Algunos aspectos clave con los que se trabajará son los siguientes: auto comprensión y autoconciencia; compromiso con el desarrollo personal; autoconocimiento; conocimiento organizativo y desarrollo profesional; inteligencia emocional y *coaching*; exploración del rol: expectativas, tarea y competencias; contrato psicológico; liderazgo; estrategia, poder y autoridad; *feed-back* y autoevaluación; creencias limitadoras y potenciadoras; generación de nuevo pensamiento; planes de acción; resaltar las fortalezas; identificar las áreas a desarrollar; acordar las áreas de mejora...

El objetivo final del programa es mejorar y potencial las habilidades y el desarrollo personal, pero pensando fundamentalmente en el largo plazo, y en la capacidad del propio individuo para el autoanálisis y la fijación de objetivos de mejora personal.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO:

El desarrollo del proceso de coaching personalizado pasa por las siguientes fases:

- **Sesión 0. Presentación del proceso:**

La primera toma de contacto con los alumnos se realizará en una sesión conjunta en aula, de máximo una hora de duración, en la que se explicará a los asistentes los objetivos, metodología de trabajo y organización logística del proceso de coaching, y se transmitirá la seguridad sobre la absoluta confidencialidad de los resultados del mismo.

Como primer trabajo individual, se enviará a los asistentes vía mail el cuestionario PAPI para su cumplimentación, cuyos resultados servirán de base para la primera sesión de trabajo individual.

○ **Sesión 1. Análisis de la información y realización del DAFO personal:**

Esta primera sesión individual tendrá una duración de aproximadamente 1,5 horas se centrará en analizar los resultados del test PAPI, a partir de los cuales el asistente, con el apoyo de su coach, realizará su propio DAFO personal, detectando aquellos puntos fuertes en los que debe basar su desarrollo personal, emocional y profesional, y aquellos otros en los que debe aplicar medidas de mejora.

El coach planteará al alumno pautas para realizar una observación más detallada de dichos aspectos en su comportamiento cotidiano de al menos un mes.

○ **Sesión 2. Análisis de actividad y elaboración del Plan de Mejora Individual.**

Con el análisis de la actividad anterior, en una sesión de hora y media asistente y coach diseñarán un PMI (Plan de Mejora Individual) en el que se determinen objetivos de mejora y pautas y herramientas para llevar a la práctica dichas mejoras.

El proceso de aplicación e implantación del PMI durará aproximadamente dos meses, y sus resultados, convenientemente registrados, servirán de base para la sesión de cierre.

○ **Sesión 3. Análisis de actividad y revisión del Plan de Mejora Individual.**

La tercera sesión individual tendrá nuevamente una duración de 1,5 horas. En la misma se analizarán los avances conseguidos en la implantación del PMI, se analizarán las causas de las posibles desviaciones respecto a los objetivos, y se definirán acciones correctivas.

○ **Sesión 4. Cierre.**

La cuarta y última sesión individual tendrá de nuevo una duración de 1,5 horas, y al igual que en la anterior, se analizarán las causas de las posibles desviaciones respecto a los objetivos reformulados en la sesión anterior, se definirán nuevas acciones correctivas, y sobre todo se fijarán pautas para que el asistente, de forma autónoma, pueda reproducir en su entorno cotidiano este proceso de mejora continua.

Se establecerá un período máximo de 2 meses entre cada una de las sesiones de coaching.

Profesorado

Para la impartición del programa contaremos, con los siguientes ponentes, todos ellos con amplia experiencia no solo formativa sino profesional y directiva:

Xurxo Airas Cotobad

Doctor en Derecho del Trabajo por la Universidad de Vigo. Máster en Dirección de RRHH por la Escuela de Negocios Caixanova. Máster en PRL por Mutua Universal. Executive MBA por IESE. Ha sido Director de Delegación de Adecco, y Director de RRHH del Grupo Maconsi. Actualmente es Director de RRHH de Denso Sistemas Térmicos España. Profesor colaborador de IESIDE:

Fernando Alvarez Blanco

Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Vigo. PDGE por la Escuela de Negocios Caixanova. Ha trabajado en los departamentos financieros de Vego Supermercados (actual Vegalsa) y de Forbo España, y ha sido Director Económico-Financiero del Grupo Gonzacoca, Eurogramco y Grupo Granitatis. Actualmente es Socio Director en el Área de Finanzas Corporativas de Auren Consultores, y profesor colaborador en el área de finanzas en la IESIDE.

Carmen Blanco Teijeiro

Licenciada en Psicología Social y del Trabajo por la Universidad de Santiago. MBA y Curso Superior en Dirección de RRHH por la Escuela de Negocios Caixanova. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales por el Colegio Oficial de Ingenieros de Minas de Asturias. Ha sido consultora en Desarrollo Organizacional, Directora de RRHH de AmsLab y profesora en el área de RRHH y habilidades directivas en diversas instituciones y empresas. Actualmente es Socia-Consultora en Equaltecnia, y profesora de IESIDE.

Pablo Castejón Ruiz

Licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Madrid. Máster en Organización y Dirección de Recursos Humanos por ICADE. Programa de Alta Dirección por la Escuela de Negocios Caixanova. Programa Superior de Coaching Ejecutivo y Programa de Coaching Sistémico de Equipos por la Escuela de Negocios Caixanova. Ha sido Director del Área de Ciencias Sociales de la Editorial Santillana, Responsable de Programas de Formación para Directivos en el Grupo Eulen, Socio Director de AVAN Consultores (Madrid), Socio Consultor de EOSA (Vigo) y Director de Relaciones con Clientes y Director Académico de la Escuela de Negocios Caixanova. Actualmente es profesor y Director de Desarrollo Profesional de IESIDE.

Daniel Cuadrado Ramos

Doctor en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela. Máster en Prevención de Riesgos Laborales por la Universidad Les Heures de Barcelona. Letrado Asesor del Ilustre Colegio de Procuradores de Vigo. Director y Socio Fundador desde 1993 del Bufete Cuadrado Ramos. Profesor de las Áreas de Derecho Mercantil y Fiscal de IESIDE, y colaborador de la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de Vigo, la Confederación de Empresarios de Galicia o la Consellería de Educación e Ordenación Universitaria.

Gerardo Estévez Suárez

Licenciado en Ciencias Empresariales y Diplomado en Auditoría. Ha sido Director de Control de Gestión y Director de Operaciones de Conservas Antonio Alonso y Director Gerente del Grupo Esypro, y Director General de DPI Consultores. Ha sido Director del Executive MBA de la Escuela de Negocios Caixanova. Profesor colaborador de IESIDE y Socio Director de Elige Plus Consultores de Dirección.

Leandro Fernández Macho

Diplomado en Administración y Dirección de Empresas por el Tompkins Cortland Community College (New York) y Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la WOLVERHAMPTON UNIVERSITY. Es Máster en Dirección de Recursos Humanos por ICADE. Ha sido Responsable de Recursos Humanos en Pull and Bear (Grupo Inditex), Consultor y Responsable de desarrollo de negocio en Ágama Consultoría y Aprendizaje, y Socio-Director del grupo Acción Consciente. Actualmente es gerente y fundador de Neurozona, y profesor colaborador de IESIDE.

Gonzalo Garre Rodas

Licenciado en Derecho por la Universidad de La Coruña. MBA por la Escuela de Negocios Caixanova, y Curso Avanzado en Gestión Comercial y Estrategia de Ventas por la Escuela de Negocios Novacaixagalicia. Ha sido Consultor en EOSA Consultores, Director de los programas MBA y Máster SAP de la Escuela de Negocios Afundación, Marketing Advisor en Hacce Soluciones TIC, Coordinador de Desarrollo de Negocios de Impact Hub Vigo y coordinador de Marketing y Desarrollo de Negocio de IESIDE. Actualmente es CMO de Livetopic, y profesor colaborador de IESIDE.

Alvaro Gómez Vieites

Ingeniero Técnico Superior de Telecomunicaciones por la Universidad de Vigo. Doctor en Ciencias Empresariales e Ingeniero Técnico en Informática de Gestión por la UNED. Diploma in Business Administration y Executive MBA por la Escuela de Negocios Caixanova. Ha sido miembro del Departamento Académico y de Investigación, y Responsable del Sistema de Información de la Escuela de Negocios Caixanova, de la que también ha sido director del programa Executive MBA, Socio-Consultor de EOSA y Socio-Director de SIMCE Consultores, Gestor TIC del Plan Gallego de I+D+i. Actualmente es consultor asociado en Bridged World e Inprosec, y profesor colaborador de escuelas como ESEUNE, ESIC-ICEMD e IESIDE.

Jesús Huertas Duque

Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Máster en Dirección de Recursos Humanos por ADM Business School y Coach Certificado por IESEC Human. Entre otros puestos, ha sido Jefe de Sección en Carrefour y Jefe de Sector en Leroy Merlin. Socio fundador de Huertas Consulting. Colaborador habitual de Adecco Training o las Cámaras de Comercio de Zaragoza y de Segovia. Ha formado a multitud de profesionales y empresas como Yelmo Cines, Seguros Pelayo, Cruz Roja, Altadis, Endesa, Grupo Gestamp, Mann-Hummel Ibérica, Chocolates Lacasa, Pikolín, Grupo Hospitalario Quirón o El Heraldo de Aragón. Profesor colaborador en el área de dirección comercial, marketing y ventas de IESIDE.

Jesús Negreira del Rio

Doctor en Farmacia por la Universidad de Santiago de Compostela y Máster en Dirección Comercial y Marketing por la Escuela de Negocios Caixanova. Acreditado como Profesor de Universidad Privada por ACSUG. Comenzó su carrera profesional en la multinacional farmacéutica Novartis, donde fue Delegado de Ventas y Product Manager. En la actualidad es profesor de IESIDE y Director de su Máster en Dirección Comercial y Marketing.

Carlos Otero Barros

Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad Autónoma de Madrid y Executive MBA por la Escuela de Negocios Caixanova. Profesor asociado de Marketing digital y E-Commerce en escuelas de negocios como IESIDE, ESIC, ICEMD, Eseune, Colegio de Arquitectos de Madrid. Fue fundador de la compañía de software Fractal Info Ingenieros. Fue director de operaciones en la multinacional informática Sun Microsystems Ibérica Educational Services y Business Development Manager de Sun Microsystems Ibérica. Actualmente ejerce como consultor en marketing y estrategia digital, desarrollando proyectos de digitalización empresarial y e-commerce.

Begoña Pereira Otero

Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Vigo. Certificate Holder in Family Business Advising por el Family Firm Institute (Nueva York). Máster in Business Administration (MBA) por la Escuela de Negocios Caixanova. Ha sido profesora asociada de la Universidad de Castilla-La Mancha (Departamento de Economía y Empresa, 2000-2004) y directora del Programa MBA de la Escuela de Negocios Caixanova. Actualmente es profesora colaboradora de IESIDE en el área de Organización de Empresas. Socia-consultora de BPO Consultores, firma especialista en Empresas Familiares y Familias Empresarias. Colaboradora de la Revista de Empresa Familiar publicada por el Instituto de la Empresa Familiar.

Rosa Pérez Costas

Licenciada en Psicología por la Universidad de Santiago de Compostela. Máster en Dirección de RRHH y Programa de Coaching y Desarrollo Directivo por la Escuela de Negocios Caixanova. Certificada en Coaching Expertise para el talento por ICF España. Ha sido Técnico de RRHH en Grupo San José y la Voz de Galicia, y Directora de RRHH en Martinsa Fadesa. Desde hace 10 años es propietaria de Wanted Selección & Headhunting. Colaboradora habitual de IESIDE en los procesos de coaching de sus programas MBA.

Francisco Plaza Núñez

Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de la Universidade de Vigo. Entre otros puestos, ha sido director de Logística del Grupo Losán, director de Fábrica de Grupo Cortizo, o director técnico y de organización de Síntesis Ingeniería. Es fundador y consejero delegado de Frama Calidad, socio director de Team and Time Solutions, y profesor del máster en Logística y Transporte de la Universidade de A Coruña.

Aspectos logísticos

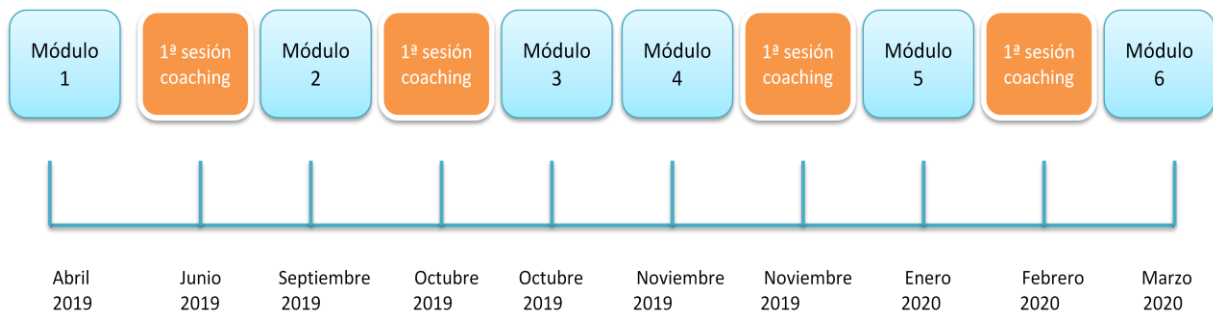
El programa se estructura en 24 sesiones de formación en aula (incluyendo la sesión final de puesta en común), a las que hay que añadir cuatro sesiones individuales de coaching con cada uno de los asistentes.

La asistencia a las sesiones debe ser compatible con las obligaciones profesionales de los asistentes. Por ello planteamos **una sesión formativa a la semana**, en formato de **día completo**, con un horario de 9:30 a 14:30 y 16:00 a 19:00, incluyendo comida de grupo entre las 14:30 y las 16:00.

Las sesiones de coaching individual se fijarán en semanas concretas, pero dando libertad para acordar las fechas y horarios entre el coach y los asistentes, dentro de los días disponibles.

Las sesiones se celebrarán en Vigo, en instalaciones de IESIDE (Avenida de Madrid, 60). Las sesiones de coaching podrán realizarse en la propia empresa.

Por otra parte, y de cara tanto a compatibilizar la asistencia a las sesiones con el trabajo diario de los participantes, como a dar el tiempo necesario para que el aprendizaje se traslade a la práctica, el programa se desarrollaría durante un período de 1 año, con la siguiente distribución temporal.



Anexo: Simulador Empresarial Expert Manager

Como complemento y colofón al programa formativo, planteamos la posible realización de una dinámica formativa muy eficaz, la simulación empresarial Expert Manager, enfocada a integrar de una forma activa los conocimientos y habilidades desarrollados durante el programa, y a ponerlos en práctica de una forma muy aproximada a la realidad. Sus características son las siguientes:

¿POR QUÉ UNA SIMULACIÓN EMPRESARIAL?

Todos nosotros hemos adquirido una gran parte de nuestras habilidades a través de la experiencia. La metodología de aprendizaje a través de la experiencia es ampliamente utilizada para enseñar habilidades tales como conducir o esquiar; también es la metodología más empleada para el aprendizaje de idiomas. Nosotros creemos que una Dirección Eficaz no puede ser aprendida exclusivamente a través de una enseñanza tradicional en el aula. El aprendizaje a través de la experiencia conlleva cometer errores y sacar beneficio de éstos. En dirección, como en el pilotaje de aviones, los errores cometidos pueden llegar a ser muy caros. La simulación es una forma efectiva de proporcionar una experiencia de aprendizaje muy parecida a la realidad, pero sin el riesgo del desastre.

El proceso de aprender a través de la experiencia es nuevo para algunas personas. Encuentran extraño que el proceso de aprendizaje no esté a la vista, que no haya ninguna “respuesta correcta” y que no haya ningún profesor que controle de forma continua que los datos han sido memorizados o los cálculos efectuados correctamente. Una de las formas de ayudar a nuestros alumnos, durante la simulación, es proporcionarles feedback regularmente pero, no obstante, la mayor responsabilidad del aprendizaje recae sobre el individuo.

OBJETIVOS DE LA SIMULACIÓN

La simulación empresarial Expert Manager persigue como fin fundamental incrementar el conocimiento, habilidades y conciencia de negocio de los participantes para de esta forma mejorar su capacidad de contribuir a la consecución de los objetivos de su empresa, tomando conciencia de aspectos como:

- La importancia de la Misión de la empresa y sus Objetivos
- La contribución de todos los Departamentos a los objetivos de la empresa
- La interdependencia de las funciones de la empresa
- El impacto de las actividades de los Competidores
- Los efectos de los cambios del Entorno económico
- La efectividad del buen Trabajo en Equipo

Se trata por tanto de aunar la consolidación tanto de habilidades como de conocimientos de gestión con una perspectiva integral, poniendo en práctica estrategias sin correr los riesgos que ello conllevaría en la vida real.

ORGANIZACIÓN DE LA SIMULACIÓN

El Juego de Empresa se desarrolla a lo largo de 4 días intensivos. Los participantes en la misma se organizarán en equipos, cada uno de los cuales representará a una empresa de nueva creación que operará en el mercado español del café instantáneo. Todas las empresas parten de una situación idéntica a nivel financiero, productivo y de mercado (hablamos de un mercado aún inexistente, pues en este “mundo simulado” el producto café instantáneo es de nueva creación).

Los participantes constituirán los Comités de Dirección de su Empresa, y se organizarán repartiendo a su mejor entender las tareas clave de dirección y gestión. Ponen en marcha una empresa y la dirigen durante sus primeros tres años para consolidar su posición en el mercado. La dirección exige fundamentalmente tres tareas a los participantes:

1. **Negociación:** Los profesores participantes en el juego realizarán distintos roles de agentes del mercado (proveedores de materias primas, representantes de los sindicatos, entidades financieras, comerciales, fabricantes de maquinaria, etc.,...). Será necesario por tanto negociar con ellos las mejores condiciones posibles en cada uno
2. **Toma de decisiones:** En base tanto al proceso de negociación como a las distintas informaciones que, con coste o sin él se faciliten (prensa, estudios de mercado, etc.,...), los asistentes tendrán que tomar las distintas decisiones de gestión (precios de venta, compras, salarios, financiación, etc.,...). Esto se realizará periódicamente durante el juego, simulando en cada jugada un trimestre en la vida de la empresa.
3. **Análisis de resultados:** Fruto de la interacción de las decisiones de todos los equipos, el sistema experto devolverá unos resultados económicos y financieros a cada uno, que reflejarán la evolución de la empresa, la calidad de la gestión, y servirán como input de información para la siguiente toma de decisiones.

En paralelo, y a lo largo del juego, pondremos a prueba tanto los conocimientos de gestión como las habilidades de oratoria de los participantes, pues tendrán que desarrollar distintas presentaciones públicas, tales como campañas de marketing o asambleas de accionistas.

Con estas premisas, la simulación tiene una alta exigencia y complejidad (se trata de simular el estrés y la falta de tiempo para la toma de decisiones que todos sufrimos en nuestra vida real en la empresa). Por ello el estudio con profundidad de la “Guía del Participante”, que se facilitará a los mismos con una antelación de al menos 15 días al inicio de la simulación, va a ser imprescindible para la buena marcha de la misma.

ASPECTOS LOGISTICOS

Como apuntábamos, la simulación se desarrolla a lo largo de 4 días consecutivos, en horario intensivo de 9:00 a 21:00. Habitualmente en los programas de postgrado de IESIDE la simulación suele desarrollarse entre martes y viernes, o entre miércoles y sábado. Es absolutamente necesario para la dinámica del juego que este se desarrolle en días consecutivos, en lugar de partir las sesiones en distintas semanas.

La simulación se puede adaptar a prácticamente cualquier tamaño de grupo, aunque podemos establecer unas bandas de fluctuación entre un número mínimo de 15 personas (organizadas en tres grupos de 5 personas) y un máximo de 30 (5 grupos de 6 personas). El equipo de profesores dependerá del nº de asistentes y por tanto del nº de grupos, pudiendo establecerse un ratio de profesores necesario para el desarrollo de la simulación equivalente al nº de equipos + 1.

Las instalaciones necesarias para el desarrollo del programa requieren de salas individuales para cada grupo de trabajo, una sala adicional para el equipo de profesores, y un aula con capacidad suficiente para el nº total de asistentes en la que se realizarán las distintas presentaciones que se desarrollan a lo largo de la simulación.