



**Generando oportunidades ante entornos extraordinarios**

## CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN 2009-2010

INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN

El Programa de Continuidad y Actualización ciclo 2009-2010 inicia teniendo como contexto una crisis económica y financiera mundial. Este entorno complejo nos recuerda que las empresas están expuestas a fuerzas impredecibles que obligan a empresarios y directores a complementar y desarrollar permanentemente sus habilidades, y a buscar caminos alternos para lograr sus objetivos.

Ante entornos extraordinarios, el líder logra encontrar respuestas extraordinarias. La profundidad en el análisis de las situaciones, la serenidad para resolver lo urgente, y la capacidad de innovar y generar alternativas de solución viables, serán cualidades decisivas de los directores de empresa para enfrentar las exigencias que estos tiempos demandan.

Te invitamos a participar en este ciclo de Continuidad y a beneficiarte de la experiencia y talento de los miembros de nuestra reconocida comunidad empresarial.

*Generando oportunidades ante entornos extraordinarios*

## Formato flexible y práctico

- un día (día completo o mañana/tarde)
- una vez al mes
- nueve veces al año
- en cuatro distintas ciudades

# 1. Obteniendo provecho de las crisis

## POLÍTICA DE EMPRESA (DG)

Creíamos ya haber superado las periódicas crisis económicas de cada principio de sexenio, e inesperadamente nos golpeó una de enorme magnitud que, aunque parezca extraño, no fue provocada por nosotros. Al mismo tiempo, se profundizó la crisis de inseguridad, acentuada y subrayada por la batalla que está dando el gobierno al crimen organizado. A estas dos crisis se sumó una más: La epidemia de influenza A-H1N1. Pasamos entonces de crisis periódicas y consecuentes a la manifestación simultánea de varias y de diferentes tipos. A este respecto consideremos 3 distintos modos de enfoque:

- Coyuntura. A veces las crisis son los detonadores de un replanteamiento de la estrategia (y hasta causantes de una redefinición del modelo de negocio).
- Catarsis (un agente provoca la purificación de la situación). Con la inteligencia y voluntad con que los empresarios enfrentan el entorno para modificarlo y hacer empresa, estos serán capaces y tendrán la disposición para enfrentar y resolver la crisis.
- Disposición para transformarse. El enorme deseo de regresar a nuestro estado original, hace que la crisis sea un acicate para la creatividad e innovación, poniendo a prueba la capacidad de resiliencia de la empresa.



# 2. Creación de valor en tiempos extraordinarios

## DIRECCIÓN FINANCIERA (F)

La línea de investigación que el Área de Dirección Financiera ha mantenido constante durante los últimos años, ha sido la de creación de valor. Consideramos que dada la crisis financiera global, el tema es aún más relevante, por lo que hemos decidido presentar para la continuidad varios ejemplos de empresas que están creando valor en estos tiempos, a fin de extraer un aprendizaje valioso de sus experiencias.

Trataremos también el tema del calentamiento global, el cual es de gran preocupación a nivel mundial. Un mecanismo que se ha desarrollado para su control, es mediante la creación de un mercado financiero de “bonos de carbono”.



## 3. Entorno Económico de México y el mundo 2010

### ENTORNO ECONÓMICO (EE)

México enfrenta un fenómeno que nunca antes había vivido: la crisis financiera mundial junto con el impacto de la contingencia epidemiológica. Ante estas circunstancias tan particulares surgen temas e interrogantes que son necesarios considerar:

1. ¿Cuáles serán los resultados de las políticas públicas para enfrentar la caída de la actividad económica y el empleo para el año 2010?
2. ¿Cuál será la evolución de las interacciones con Norteamérica?
3. ¿Con qué capacidad de maniobra cuentan las actividades económicas para enfrentar el año 2010?
4. ¿Cuál será el impacto general y en cada Estado y región?

Mediante el análisis y reflexión en torno a estos temas, el director de empresa contará con elementos cruciales y herramientas para incorporar a su proceso estratégico de toma de decisiones y a la formulación de estrategias directivas que le permitan enfrentar de una forma más apropiada las condiciones adversas que presenta el entorno económico.

## 4. Colaboración y Competencia, ¿Dos caras de una misma moneda?

### FACTOR HUMANO (FH)

Los tiempos modernos se han caracterizado por la velocidad con la cual los cambios se van suscitando en el entorno, la sociedad, los negocios... Prácticamente cada área y ámbito del quehacer humano se ha visto afectado.

Profundizar en los aspectos clave que, desde el comportamiento humano, permiten a las organizaciones mantenerse flexibles, enfocadas, comprometidas y rentables se vuelve fundamental en estos tiempos. En esta continuidad, analizaremos desde el corazón de la acción directiva y del hombre mismo, factores y fenómenos que enrarecen y dificultan o que favorecen y facilitan la convivencia y la competitividad que exigen estos tiempos. De manera fundamental abordaremos la colaboración y la competencia.

¿Acaso la colaboración y la competencia son compatibles o se debe optar sólo por un enfoque? ¿Cómo impacta en una organización cuando se da la colaboración o la competencia? Estas y otras preguntas serán analizadas en la próxima continuidad presentada por el Área de Factor Humano.

# 5.

## Crisis, ética y liderazgo

### FILOSOFÍA Y EMPRESA (FE)

Mientras el mundo se debate en una intensa lucha contra las distintas crisis, pues son muchas y están presentes en prácticamente todos los ámbitos de la vida diaria, surge un extendido clamor por un liderazgo que conduzca a un mejor mañana.

La importancia de la actuación ética de los líderes exige elaborar un juicio maduro sobre el liderazgo mismo, como una necesidad ineludible que evite incurrir en los mismos errores que han conducido a la situación actual. ¿Qué es un líder? ¿Qué se puede esperar de él? ¿Todo director, independientemente del campo y el nivel en el que se encuentre, debe de ser un líder? Todas estas son preguntas pertinentes, de cuya respuesta acertada depende que podamos aspirar a un liderazgo a la vez ético y eficaz. Mediante un examen crítico e interdisciplinar, estas sesiones coordinadas por el Área de Filosofía y Empresa se destinarán a un análisis profundo sobre el tema del liderazgo, que hunde sus raíces en la realidad antropológica y ética del ser humano.

# 6.

## Redescubriendo la Relación de Trabajo en entornos de Cambio y Alta Competitividad

### DIRECCIÓN DE PERSONAL (DP)

Diversos métodos de dirección de personas que han dado buenos resultados en el pasado, han perdido su utilidad y eficacia en estos tiempos. Los Directivos están aprendiendo a moverse en entornos cada vez más turbulentos que requieren invariablemente el aprovechamiento máximo de todos sus recursos, entre ellos su capital humano.

La capacidad de dirigir a nuestro personal en momentos de cambio y en entornos de alta competitividad es una aptitud de crucial importancia que los directivos y gerentes de hoy deben adquirir.

Por lo anterior analizaremos casos de empresas nacionales e internacionales que nos ayuden a redescubrir la relación de trabajo y sus fundamentos básicos, identificando los factores clave necesarios para generar ambientes de confianza, colaboración y compromiso de todas las personas que laboran en la organización.





# 7.

## México 2010: La Nueva Revolución

### ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL (EPS)

El año 2010, en el que se conmemora el bicentenario del inicio de la Independencia nacional y el centenario de la Revolución Mexicana, es un momento privilegiado para reflexionar sobre el presente del país, considerando la perspectiva histórica, para proyectar el futuro.

Se trata de entender en dónde estamos, para saber de qué somos capaces. Hay que abrir espacios a la creatividad política y social, a fin de encontrar cauces para hacer redituar, en beneficio de todos, la energía de un país de jóvenes.

De la denuncia y el balance, hay que pasar a la capacidad de propuesta, y eso será un parte importante de esta sesión del Área de Entorno Político y Social, que avanzará en torno a la necesidad de la política de identidad, el desarrollo social, la gobernabilidad democrática y el crecimiento sustentable.

# 8. Comercialización 360°

## COMERCIALIZACIÓN (M)

Hace 50 años la comercialización modificó el rumbo de la empresa, al hacer ver que el enfoque de la estrategia no debe ser al producto, sino a las necesidades que satisface éste. De lo contrario se cae en una “miopía comercial”. Hoy en día no es suficiente evitar la “miopía comercial”, es necesario tener una visión global, de 360°.

El reto de las empresas está en la multiplicidad de segmentos, en la amplitud de líneas de productos que dificultan la elección por parte del consumidor, en conectar con las diferentes audiencias, etc. Al mismo tiempo, los directores tienen el reto de los cambios en las tendencias: demográficas, globalización, fusiones y adquisiciones, y la “comoditización”.

En un clima tan complejo los directores están buscando soluciones para integrar y maximizar la efectividad de sus esfuerzos comerciales.

Por ello, con la sesión de Continuidad titulada COMERCIALIZACIÓN 360° buscamos dar respuestas que ayuden a los directores a atender a varias audiencias y segmentos eficazmente a través de herramientas novedosas en desarrollo de producto, canales, precio, con el mensaje y los medios adecuados, el reto es lograr una comercialización integral.

# 9. De regreso a las Operaciones

## DIRECCIÓN DE OPERACIONES (P)

El entorno que hemos experimentado en los últimos meses nos ha provocado infinidad de reflexiones sobre la forma en la que definimos nuestra empresa y cómo operamos cotidianamente. Ante la reducción de consumo, el enrarecimiento de los mercados internacionales, la incertidumbre financiera y el aparente desconcierto que ha caracterizado esta crisis mundial, prácticamente todos hemos vuelto los ojos hacia las operaciones. Pero hay muchas formas de hacerlo: desde quien busca lastre que liberar, hasta quien piensa que es tiempo de pisar a fondo el acelerador y crear distancia respecto de la competencia.

El énfasis no será el del patólogo, nos interesa la perspectiva del empresario, que se sabe responsable de la configuración de las capacidades operativas de su organización, y asume el liderazgo de las personas que con él hacen empresa.

¿Qué impacto han tenido las tendencias de integración y agilidad en la construcción de capacidades operativas? ¿Qué papel tiene en la institucionalización y competitividad los sistemas de calidad y transformación esbelta? ¿Qué potencial tiene nuestro sistema de operación para acelerar la innovación? ¿Qué diferencial competitivo y qué impacto en la rentabilidad existen en la llamada “Excelencia Operativa”? son las preguntas que disparan los trabajos del Área de Dirección de Operaciones.



# PROGRAMA GLOBAL\*

## 2009 - 2010

1	DG
2	F
3	EE
4	FH
5	FE
6	DP
7	EPS
8	M
9	P
	CICA **

GUADALAJARA		LEÓN		MONTERREY		MÉXICO	
SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
23 al 26		28 y 29		29 al 2		5 al 9	
NOVIEMBRE							
4 al 6		9 y 10		10 al 13		23 al 27	
ENERO							
13 al 15		18 y 19		19 al 22		25 al 29	
FEBRERO							
10 al 12		15 y 16		16 al 19		22 al 26	
MARZO							
3 al 5		8 y 9		9 al 12		16 al 19	
ABRIL							
14 al 16		19 y 20		20 al 23		26 al 30	
MAYO							
12 al 14		17 y 18		18 al 21		24 al 28	
JUNIO							
2 al 4		7 y 8		8 al 11		21 al 25	
JUNIO				JULIO			
16 al 18		21 y 22		22 al 25		5 al 9	
JULIO							
		12 al 16					

\* Las fechas y horarios concretos para cada programa deberán consultarse con el Director del Programa en la sede. Las fechas pueden presentar cambios, mismos que serán informados oportunamente.

\*\* Este Programa, se lleva a cabo en la Ciudad de México, incluido en inscripción al ciclo 2009/2010

Director de Programa de Continuidad y Actualización: Mauricio Brehm Brechú

GUADALAJARA Director Ramiro Ochoa Ochoa | rochoa@ipade.mx

Contacto Guadalupe Estudillo | gestudillo@ipade.mx

www.ipade.mx

INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA

IPADE



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

### MONTERREY

Bulevar Díaz Ordaz 100,  
Col. Privada Santa María  
64650 Monterrey, N.L.  
T. (81) 8220 0200 / 20  
F. (81) 8220 0215

### MÉXICO

Floresta 20,  
Col. Clavería, Del. Azcapotzalco  
02080 México, D.F.  
T. (55) 5354 1800  
F. (55) 5399 4682

### GUADALAJARA

Calzada Nueva 49,  
Col. Ciudad Granja  
45010 Zapopan, Jal.  
T. (33) 3627 1550 / 57 / 64  
F. (33) 3627 1561