

Ciudad de México

PROGRAMA DE  
CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN  
2 0 1 9 - 2 0 2 0

Formación continua,  
actualización permanente.

IPADE



BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



---

# PROGRAMA DE CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN

## 2019-2020

---

Como cada año, te damos la bienvenida a la edición 2019-2020 del programa de Continuidad y Actualización. Será un ciclo marcado por cambios y retos constantes en todos los ámbitos que enmarcan el quehacer cotidiano del director.

Durante el programa reflexionaremos a fondo sobre el gobierno de la empresa, dialogaremos con expertos en el tema y analizaremos algunos casos actuales que nos permitan un mejor entendimiento de este tema crucial para seguir vigentes, competitivos y rentables.

La dirección de personas será una dimensión clave para que las empresas en México sean más productivas y competitivas en el actual entorno cada vez más digital; atraer, desarrollar, comprometer y conservar ese talento será un desafío para todos los directores.

De la mano del área de Finanzas exploraremos diferentes alternativas de financiamiento -desde las tradicionales hasta las menos ortodoxas- presentando casos de empresas mexicanas que se están financiando en estos momentos complejos.

Por supuesto abordaremos las perspectivas económicas de nuestro país que, después del primer año de gobierno de la actual administración, se encuentra en un entorno de disminución del dinamismo económico y la posible caída del crecimiento global.

El área de Control abordará el tema del control y gestión organizacional en momentos de alta incertidumbre; la revisión y ajustes constantes en el rumbo y metas deberán ser el punto de partida para alinear a los equipos de trabajo y apoyar al líder en el logro de su cometido.

Analizar a fondo el entorno político y social de México será clave, sobre todo en el actual contexto de crisis del liberalismo global, en que el país enfrentará sus propias batallas internas a un año del Gobierno de Andrés Manuel López Obrador.

En el área de Comercialización abordaremos los nuevos enfoques que tiene que considerar la Alta Dirección para lograr una estrategia comercial exitosa, se presentarán casos de Business to Consumer y Business to Business que ilustren los retos y oportunidades que presenta un ecosistema en donde el internet y la alta tecnología han cambiado radicalmente no solo los hábitos de compra, sino también industrias y modelos de negocio.

En Operaciones buscaremos entender el paradigma detrás del concepto de Industria 4.0 y sus implicaciones, tanto en el modelo de negocios como en el modelo operacional; buscaremos responder lo siguiente: ¿Cuál es el rol de operaciones en la transformación digital?, ¿cuáles son las grandes oportunidades que plantea esta convergencia tecnológica?, y ¿cómo la Industria 4.0 desafía los modelos de operaciones tradicionales?

Para cerrar el ciclo, el área de Factor Humano nos dará una visión de 360° al crítico fenómeno de la sucesión para entender mejor como vive esta compleja dinámica cada persona involucrada: fundadores, sucesores, cónyuges, socios, miembros de la familia, directivos y empleados.

**Gonzalo Díaz García**  
Director de Vinculación



**45** sesiones  
distribuidas en

**9** módulos  
mensuales de

**5** sesiones  
cada módulo



---

# POLÍTICA DE EMPRESA (DG)

## ¿Sabes quién gobierna tu empresa?

---


La empresa tiene dos ámbitos fundamentales en los que se juega la vida; la operación cotidiana y el futuro. Ambos en un doble vértice en el que se determina quien sigue vigente, competitivo y rentable, quien cambia de rumbo y quien desaparece.

En el vértice de Gobierno están los dueños y el Consejo de Administración y en el vértice de Dirección está el Director General y su primer nivel.

Pero lo verdaderamente fundamental es encontrar al hombre que tiene la última palabra, el que maneja esa empresa; el hombre de vértice.

En cada caso hay alguien o algunos, muy pocos, que verdaderamente tienen el poder para decidir qué hará y que no hará esa Compañía. Puede ser el Director General, el Presente del Consejo, un Accionista.

En esta Continuidad reflexionaremos sobre el gobierno de la empresa, dialogaremos con expertos con experiencia en el tema y analizaremos algunos casos para entender mejor el tema de gobierno de la empresa y como puede mejorarse.



# DIRECCIÓN DE PERSONAL (DP)

## La Dirección de Personas como fuente de ventaja competitiva para las empresas en México: Visión al 2020

En el anterior ciclo del Programa de Continuidad, desde el área de Dirección de Personal (DP) del IPADE se estudió el reto de dirigir personas en la era de la transformación digital. En esta ocasión, el área se enfoca en explorar cómo una efectiva Dirección de Personas puede convertirse en la dimensión clave para que las empresas en México sean más productivas y competitivas en ese entorno cada vez más digital. El talento humano puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible que ayude a las empresas a diferenciarse y competir cada vez mejor. El énfasis es en el efecto que tienen buenas prácticas para atraer, desarrollar y atraer al nuevo talento, especialmente el directivo; en prácticas innovadoras que colaboren a generar una experiencia atractiva para el empleado y que también ayuden a cuidar la marca del empleador (employer branding) en un entorno de competencia por cada vez mejores colaboradores; en prácticas que aprovechen la automatización y las nuevas tecnologías para complementar, y no sustituir, el talento de las personas como fuente de ventaja competitiva; y en políticas y prácticas del área de Dirección de Personal que la hagan más rentable y productiva y que contribuyan de manera positiva y significativa con los resultados de la organización.

Algunas preguntas relevantes que se estudiarán en esta Continuidad son las siguientes: ¿Qué hacen empresas líderes para atraer, desarrollar y comprometer al talento directivo? ¿Cómo diseñar experiencias que ayuden a atraer y comprometer a los mejores colaboradores en medio de cada vez mayor competencia por el talento? ¿Cómo generar culturas y ambientes de trabajo que hagan más efectivas a nuestras empresas? ¿Cómo medir y aprovechar al máximo el trabajo de las áreas de Capital Humano para acompañar el cambio necesario? Y en general, ¿cómo innovar en prácticas de Dirección de Personas para hacer más competitivas y humanas a las empresas en México?



Reencuétrate con tus compañeros y amigos, disfruta de buenas charlas y mantente actualizado en temas de *management*.



Carlos Chávez Solís  
Profesor  
Comercialización (M)



---

# DIRECCIÓN FINANCIERA (F)

## Alternativas de financiamiento

---

En esta ocasión el área de finanzas tratará el tema de alternativas de financiamientos en diferentes proyectos, desde emisión de acciones, bursatilización de cartera, emisión de deuda pública, créditos mezzanine y/o créditos tradicionales, de diferentes sectores y particularmente del inmobiliario, que lleva una fuerza y características muy importantes en nuestro país. Trataremos de abordar, desde el financiamiento tradicional, hasta la sustitución de accionistas por deuda o reestructuraciones en mejores condiciones, plazos y características.

Presentaremos casos de empresas mexicanas que han logrado o están planeando financiarse en estos momentos en México.


---

# ENTORNO ECONÓMICO (EE)

## Los retos y oportunidades del entorno económico nacional e internacional

---

En este módulo se discutirán las perspectivas económicas de nuestro país después del primer año de gobierno de la administración del presidente López Obrador, en el cual habrá enfrentado los retos de acelerar el crecimiento y mantener la estabilidad macroeconómica ante la puesta en marcha de ambiciosos programas sociales y la imperiosa necesidad de incrementar el gasto en la infraestructura necesaria para el progreso del país, en un entorno de disminución del dinamismo económico durante los primeros meses del nuevo sexenio y la posible caída del crecimiento global.



---

## CONTROL E INFORMACIÓN DIRECTIVA (C)

### Control y gestión organizacional en momentos de incertidumbre

---

Ante las tendencias mundiales y locales que apuntan hacia entornos de negocio cada vez más competidos, complejos e inciertos la alta dirección está llamada a adaptarse de manera cada vez más rápida y a reformular sus paradigmas de actuación y gestión para impulsar a su organización hacia el logro de los objetivos y así continuar proyectándola hacia el futuro elegido. Retos como procesos de innovación cada vez más dinámicos, necesidades de transformación más frecuentes, reorganizaciones más complejas, coyunturas en entornos y mercados, así como riesgos de distinta índole ponen constantemente en tensión a estrategias, planes y tácticas directivas. El rol del director se vuelve así más relevante que nunca y se constituye como un factor crítico ante estas y muchas otras realidades que vive la organización moderna. Revisión y ajustes constantes en el rumbo y metas deberán ser el punto de partida para alinear a los equipos de trabajo y a los mecanismos de gestión, control, dirección e información que apoyen al líder en el logro de su cometido.

---

## ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL (EPS)

### México en el contexto de la crisis del liberalismo global

---

En un mundo en que el proteccionismo se encarna en líderes de países en todas las regiones, paralelamente se viven batallas que defienden la apertura y globalización que han sido factores clave de un desarrollo sin precedentes. Desde Europa hasta Latinoamérica, estas cruzadas han provocado profundas divisiones sociales que en ocasiones se materializan en fragmentación territorial o incluso levantamientos sociales. México, inserto en este entorno lleno de retos e interacciones que afectan a todos los países, se encuentra enfrentando sus propias batallas internas a un año del Gobierno de Andrés Manuel López Obrador. Indudablemente, el análisis de México en su realidad nacional y desde los impactos internacionales es, no sólo conveniente, sino necesaria, para toda empresa nacional e internacional.

---

# COMERCIALIZACIÓN (M)

## El nuevo enfoque de la Alta Dirección hacia la Estrategia Comercial

---

Durante nuestra más reciente Continuidad, tuvimos la oportunidad de presentar cinco casos en los que discutimos como la tecnología se puede aplicar para fortalecer y diferenciar la Estrategia Comercial.

Para este nuevo ciclo, el área de Comercialización del IPADE se enfocará a presentar casos de negocio Business to Consumer y Business to Business, que ilustren los retos y oportunidades que la Alta Dirección enfrenta al definir la Estrategia Comercial en un ecosistema en donde el Internet y la alta tecnología han cambiado radicalmente no solamente los hábitos de compra de los consumidores, sino también a nuestras industrias e incluso a nuestro modelo de negocio. Las empresas en México han avanzado en su adaptación a nuevas tecnologías, pero ¿Cómo pasar de lo Táctico a lo Estratégico? ¿Cómo convertir a nuestra visión comercial de reactiva a proactiva? ¿Cómo mezclar lo que hoy en día funciona en nuestros mercados con nuevas herramientas tecnológicas y con perfiles jóvenes con diferentes talentos? ¿Cómo sembrar y desarrollar una cultura de innovación tecnológica comercial? ¿Cómo integrar a las diferentes áreas funcionales de las organizaciones en la Estrategia Comercial moderna? ¿Qué tan involucrado deberá estar el Director General en todos estos retos? ¿Cómo y con quién conseguir apoyo?



**Mayra González**  
Presidente y Director General Nissan México  
CEO Lecture Series

---

# DIRECCIÓN DE OPERACIONES (P)

## Industria 4.0: la transformación del modelo operacional

---

Operación no es sólo un tema de manufactura; es, y siempre ha sido, lo que permite a las organizaciones el poder actuar; creando valor para sus clientes, capturando valor para sus accionistas y compartiéndolo en el ecosistema empresarial. En esta era de omnipresencia digital, donde los cambios son vertiginosos, las organizaciones requieren de una visión y un modelo operacional que apueste por la convergencia de las nuevas tecnologías y el valor que en su conjunto aportan.

Después de las primeras tres revoluciones industriales, lo que tenemos claro es que los líderes cambiarán la manera de pensar y administrar las nuevas tecnologías y no permitirán ser dominados por ellas. Sin la transformación digital, sólo lograremos mejorar de forma asintótica.

En este ciclo de Continuidad y Actualización, buscamos entender el paradigma detrás del concepto de Industria 4.0 y sus implicaciones tanto en el modelo de negocios como el modelo operacional. En otras palabras, buscamos responder lo siguiente: ¿cuál es el rol de operaciones en la transformación digital?, ¿cuáles son las grandes oportunidades que plantea esta convergencia tecnológica?, ¿y cómo la Industria 4.0 desafía los modelos de operación tradicionales?

---

# FACTOR HUMANO (FH)

## Cuando la sucesión sucede, visiones de los distintos actores

---

El momento de la sucesión en toda empresa, ha sido, es y será crítico, Esto es especialmente cierto en las empresas familiares, por la dinámica tan particular que se da en este tipo de organizaciones. En esta ocasión el Área de Factor Humano quiere darle una visión de 360° al fenómeno y entender mejor como vive cada persona involucrada ese momento: fundadores, sucesores, cónyuges, socios, miembros de la familia, directivos y empleados. De esta manera, al tener una mejor comprensión de este momento desde la de las distintas visiones de los involucrados, podrán comprenderse mejor las expectativas, objetivos, miedos, necesidades, anhelos, etcétera, que permita a las familias empresarias encontrar un mejor camino y lograr un exitoso tránsito generacional.



Ti Camb  
Adaptación

Adaptación →  
Oportunidades  
Riesgo

IP.  
- Sede adelantada  
- Persistente  
- Visión  
- Riesgo

---

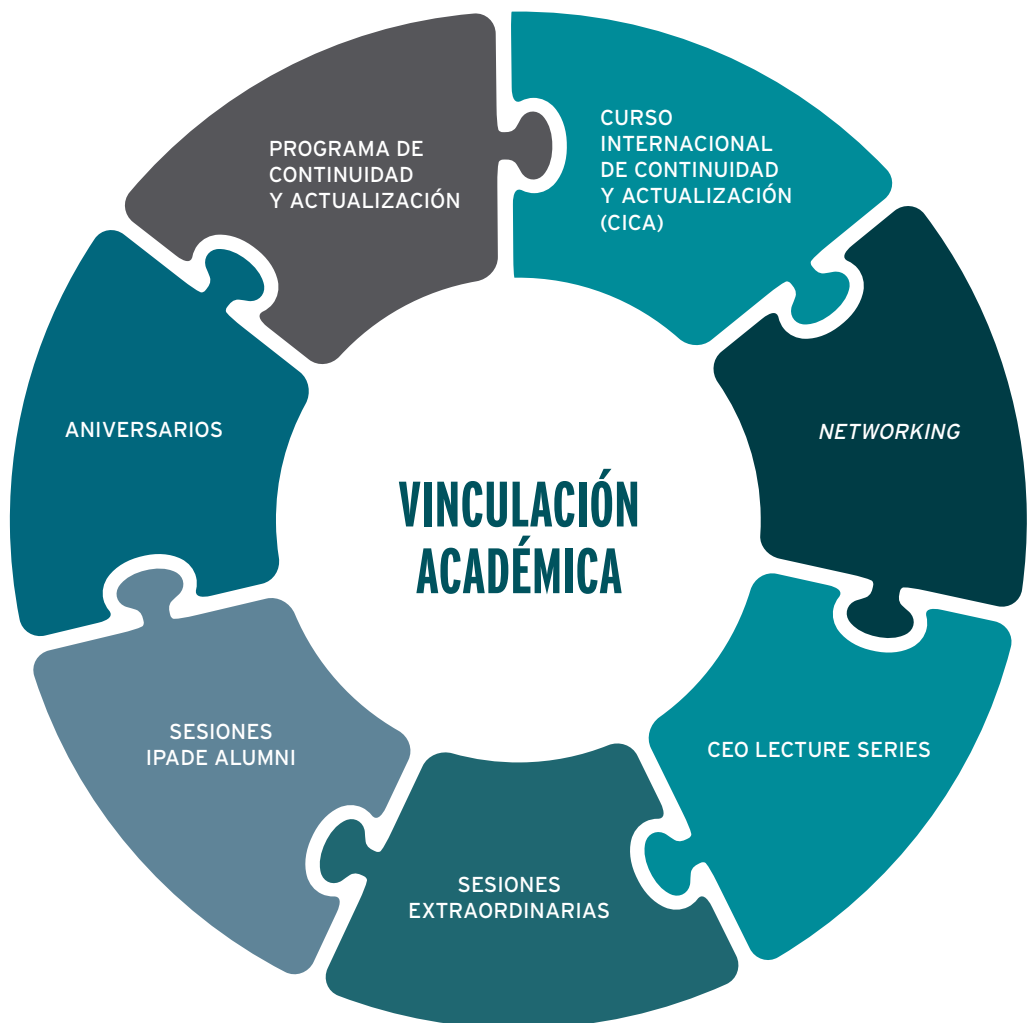
# LA COMUNIDAD DE NEGOCIOS

## MÁS IMPORTANTE DE MÉXICO

---

Desde su fundación, de las aulas del IPADE han egresado más de 37,000 participantes que conforman un grupo selecto de empresarios de diversos sectores, con distintos intereses.

Para el IPADE sus egresados constituyen el valor más importante, por ello, el área de Vinculación ofrece una serie de iniciativas que fortalecen las relaciones que se forman en las aulas, facilitan la interacción y comunicación entre ellos, y con la Institución.



# PROGRAMA GLOBAL

## CICLO 2019-2020

	MÉXICO						
	GUADALAJARA	MONTERREY	D-1 (A) lunes	MÁSTER martes	D-1 (B) mar. y mié.	AD-2 (A) miércoles	AD-2 (B) jue. y vie.
<b>SEPTIEMBRE</b>							
1. DG	11 al 13	17 al 20	23	24	24 y 25	25	26 y 27
<b>OCTUBRE</b>							
2. DP	9 al 11	15 al 18	21	22	22 y 23	23	24 y 25
<b>NOVIEMBRE</b>							
3. F	13 al 15	19 al 22	25	26	26 y 27	27	28 y 29
<b>ENERO</b>							
4. EE	15 al 17	21 al 24	27	28	28 y 29	29	30 y 31
<b>FEBRERO</b>							
5. C	12 al 14	18 al 21	24	25	25 y 26	26	27 y 28
<b>MARZO</b>							
6. EPS	11 al 13	17 al 20	23	24	24 y 25	25	26 y 27
<b>ABRIL</b>							
7. M	1 al 3	21 al 24	27	28	28 y 29	29	30
<b>MAYO</b>							
8. P	6 al 8	12 al 15	25	26	26 y 27	27	28 y 29
<b>JUNIO</b>							
9. FH	3 al 5	16 al 19	22	23	23 y 24	24	25 y 26
<b>JULIO</b>							
<b>CICA 2020</b>	6 al 10						

### GUADALAJARA

**Director de vinculación**  
Camilo Posse Velázquez

**Coordinadora**  
Patricia Gómez  
Tel. (33) 3627 1550 ext. 7147  
agomez@ipade.mx

Av. Carlos Llano Cifuentes No 3000  
Fracc. El Río Country Club 45350,  
El Arenal, Jal.  
T. +52 (33) 3627 1550

### MONTERREY

**Director de vinculación**  
Ana María Ávila Neira

**Coordinadora**  
Ana Abascal  
Tel. (81) 8220 0220 ext. 4012  
aabascal@ipade.mx

Bldv. Díaz Ordaz No 100  
Col. Santa María 64650,  
Monterrey, N.L.  
T.+ 52 (81) 8220 0200

### MÉXICO

**Director de vinculación**  
Gonzalo Díaz García

**Coordinadora MEDE/MEDEX**  
Távata Hernández  
Tel. (55) 5354 1800 ext. 1386  
mhernandez@ipade.mx

**Coordinadora D-1**  
Julieta Arcos  
Tel. (55) 5354 1800 ext. 1204  
jarcos@ipade.mx

**Coordinadora AD-2/AD**  
Angélica Morán  
Tel. (55) 5354 1800 ext. 1315  
amoran@ipade.mx

Floresta No 20  
Col. Clavería, 02080,  
Ciudad de México  
T. + 52 (55) 5354 1800

ipade.mx

 IPADE Business School

 @ipade

 IPADE Business School

 IPADE Business School

IPADE  
INSPIRAMOS PERSONAS,  
PERFECCIONAMOS LÍDERES.