

Ciudad de México

PROGRAMA  
DE CONTINUIDAD  
Y ACTUALIZACIÓN  
**2018-2019**

Formación continua,  
actualización permanente.

IPADE



**BUSINESS SCHOOL**  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA



---

# PROGRAMA DE CONTINUIDAD Y ACTUALIZACIÓN

## 2018-2019

---

Este nuevo ciclo del programa de Continuidad coincidirá con un nuevo sexenio presidencial. Habrá sin duda grandes retos y desafíos para las empresas mexicanas. Dentro de este marco, el programa abordará aspectos cruciales para que las empresas se mantengan competitivas y rentables en el largo plazo, esto requiere dedicar atención, recursos y talento a la construcción de capacidades dinámicas que se adapten a distintos contextos empresariales. Sin duda, será necesario entender que la organización como la conocemos ha cambiado; las nuevas tecnologías exigen reemplazar los organigramas jerárquicos por equipos y redes de trabajo interdependientes, conformados por una fuerza de trabajo cada vez más diversa que tiene necesidades y aspiraciones laborales distintas.

El área de finanzas presentará casos enfocados en el financiamiento de empresas y proyectos dentro del país, incluyendo casos de éxito y fracaso en diversos contextos. El entorno económico será complejo a poco más de un mes de la toma de posesión del nuevo presidente de la república y ante la posible definición del futuro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Desde la óptica de control, el nuevo reto para los líderes de empresa será armonizar los mecanismos formales de control con las estructuras humanas que deben configurar y alinear a los primeros.

Después de las elecciones de 2018, con una nueva administración encabezada por un nuevo presidente, México no solo deberá ver hacia las coyunturas inmediatas, sino hacia un plan para todo el sexenio que pueda subsistir a través del tiempo: 2019 será un año fundamental para lograrlo. Por otro lado, las tecnologías digitales seguirán impactando a todas las industrias y enfrentarán a las empresas a la necesidad de reinventar su modelo de negocio y redefinir su estrategia comercial a la luz de los nuevos y formidables alcances de esta era digital. Cómo alinear la operación cotidiana a los objetivos de largo plazo y a las cambiantes necesidades de los clientes será la pregunta estratégica fundamental desde la óptica de la dirección de operaciones.

Sabemos que las etapas de la vida del ser humano presentan continuamente crisis y desafíos. El área de factor humano nos ayudará a profundizar en la importancia que tienen nuestras respuestas a estos inevitables retos personales para lograr una vida plena.

Espero saludarte en este próximo ciclo de Continuidad y Actualización.

**Gonzalo Díaz García**  
Director de Vinculación

---

# POLÍTICA DE EMPRESA (DG)

## Capacidades para la competitividad y permanencia de la empresa.

---

Sin importar la geografía, industria, escala de operaciones de la empresa o la estructura de propiedad, el trabajo del director general puede evaluarse por los efectos que sus decisiones y acciones tienen en la rentabilidad, la competitividad y la permanencia de la empresa. Son muchas las compañías que en la actualidad enfrentan el reto de balancear el enfoque que desde la Alta Dirección se da a impulsar la rentabilidad, con iniciativas que resalten la importancia y otorguen peso específico a actividades y proyectos que construyen competitividad y permanencia para la empresa.

Incidir en la rentabilidad siempre será mucho más sencillo porque las palancas que la construyen, en mayor medida, se ubican en el ámbito de influencia de la Alta Dirección; además de que sus efectos pueden proyectarse pronto en el estado de resultados. Las palancas que construyen competitividad y permanencia son mucho más complejas de desarrollar y operar, debido a que demandan de la empresa apertura, interacción y vinculación con diferentes participantes del ecosistema de negocio de la empresa.

Para que la empresa sea capaz de mantenerse competitiva y rentable en el largo plazo, es necesario que la Alta Dirección dedique atención, recursos y talento a la construcción de lo que el economista David Teece identifica como capacidades dinámicas de las empresas:

1. La capacidad de contar con ideas relevantes para el negocio
2. La capacidad de validar y capturar parte del valor creado por nuevas ideas de negocio.
3. La capacidad de transformar a la empresa para que las ideas con potencial puedan escalar.

En este módulo del Programa de Continuidad y Actualización, los profesores de Política de Empresa te invitamos a discutir en el aula diversos casos que abordan el reto directivo de crear capacidades dinámicas en distintos contextos empresariales, con resultados que en algunos de los casos pueden ya observarse, y en otros, la apuesta hecha por la competitividad y la permanencia sigue en el aire.

---

# DIRECCIÓN DE PERSONAL (DP)

## El Futuro del Trabajo y la Empresa 4.0: El reto de dirigir personas en la era de la Transformación Digital

---

Temas como la responsabilidad social, los cambios demográficos, y la sostenibilidad son parte crucial de la agenda de las organizaciones en el Siglo XXI. Particularmente, inmersas en un mundo de permanente cambio tecnológico que genera un nivel de complejidad sin precedente, las organizaciones se ven obligadas a ajustar su modelo de negocio constantemente. El realizar este ajuste puede significar el éxito o la desaparición de muchas empresas. Por ejemplo, la capacidad adaptativa en una realidad tan compleja como la que plantea la economía compartida ha sido la clave que ha permitido el surgimiento y éxito de empresas como Uber, Airbnb, Netflix o Spotify, las cuales, sin duda, han redefinido los conceptos de mercado, cliente y servicio en varias industrias.

En este contexto, es necesario entender que la organización como la conocemos ha cambiado. Las nuevas tecnologías obligan a repensar la comunicación, colaboración y conectividad. Al interior de la empresa, los organigramas jerárquicos han sido reemplazados por equipos y redes de trabajo interdependientes, conformados por una fuerza de trabajo cada vez más diversa que presenta también necesidades y aspiraciones laborales distintas, y demanda nuevos estilos de liderazgo que acompañen a la organización en esta era digital, en la que algunos conceptos como retroalimentación, retribución o retención han adquirido un nuevo significado.

En este contexto, surgen algunas preguntas relevantes: ¿Cómo atraer, desarrollar y retener al mejor talento con estas nuevas reglas del juego? ¿Cómo aprovechar al máximo el trabajo de las áreas de Capital Humano para acompañar el cambio necesario? ¿Cómo desarrollar la capacidad de adaptación en las organizaciones? ¿Cómo innovar en prácticas de Dirección de Personas para hacer más productivas y competitivas a nuestras empresas? ¿Y cuál debe ser el rol de la persona en este nuevo contexto?



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



# ESTRATEGIA

#1. INTELLECTUALES  $\leftarrow$  18%

Puestos en el medio

CONCEPTO  $\rightarrow$

- Accesible
- Cultural
- E

COMUNICACION

PRECIO

1971-20

$\rightarrow$  Largo  
 $\rightarrow$  Medio



Martha Rivera Pesquera  
Profesora  
Comercialización (M)

---

# DIRECCIÓN FINANCIERA (F)

## Financiamiento de empresas y proyectos

---

El área de Dirección Financiera presentará casos que se enfocan en el financiamiento de empresas y proyectos dentro del país, incluyendo casos de éxito y fracaso en diversos contextos y con diferentes puntos de vista. Además de presentar casos del sector salud y el deportivo, serán analizadas las inversiones necesarias a raíz de la Reforma Energética con las que México busca aprovechar sus recursos de forma racional y sustentable.

Se evaluarán compras apalancadas, emisiones de acciones y reestructuras corporativas y financieras.


---

# ENTORNO ECONÓMICO (EE)

## Los retos del entorno económico al inicio del nuevo gobierno.

---

La economía mexicana enfrentará el reto de acelerar el crecimiento y mantener la estabilidad ante la alta inflación, la falta de estado de derecho y los cambios en el entorno internacional, especialmente el proteccionismo en Estados Unidos, su principal socio comercial. En este módulo se discutirán las perspectivas económicas de nuestro país a poco más de un mes de la toma de posesión del nuevo presidente de la república y ante la posible definición del futuro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.









**Daniel Servitje**  
Presidente y Director General Grupo Bimbo  
*CEO Lecture Series*

---

## CONTROL E INFORMACIÓN DIRECTIVA (C)

Estructura humana y mecanismos formales de control directivo, binomio fundamental para que las cosas sucedan en las organizaciones

---

Las estrategias y planes son cada vez más dinámicos y cambiantes, realidad que apunta a que su gestión seguirá siendo relevante a la vez que retadora. El director deberá adaptarse y reformular sus paradigmas de actuación para mantener e impulsar a la organización hacia el logro de sus objetivos y proyectarla al futuro deseado. Así dos elementos cruciales para la labor del líder son: los mecanismos formales de control que debe diseñar e implantar en la organización, así como las estructuras humanas que debe configurar y alinear a los primeros. En muchas ocasiones estos dos aspectos son abordados de manera parcial e incompleta y una vez definidos permanecen sin cambio en el tiempo. Los ajustes en el rumbo y objetivos deberán ser punto de partida para revisar este binomio que puede constituirse bien conceptualizado e implementado como un factor que haga diferencia para que, al final del día, las cosas sucedan en la forma en que se definieron o no.

Se explorará la importancia de contar con estructuras humanas “sintonizadas” a los sistemas de control e información directiva que en conjunto habiliten el potencial humano de los colaboradores.

---

## ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL (EPS)

México 2019: entre los retos nacionales y el desafío de la coyuntura global.

---

Después de las elecciones 2018, ya con una nueva administración encabezada por un nuevo presidente, México no sólo deberá ver hacia las coyunturas inmediatas, sino hacia un plan para todo el sexenio y más allá. Uno de los grandes temas pendientes de nuestro país ha sido plantear un plan de desarrollo que subsista a través del tiempo: 2019 será un año fundamental para lograrlo. Paralelamente, el entorno internacional seguirá proponiendo grandes desafíos, especialmente vinculados con los retos que Estados Unidos ha presentado, no sólo con México, sino con el mundo entero.

---

# COMERCIALIZACIÓN (M)

## El nuevo Marketing Digital: Motor de la transformación del modelo de negocio de las Organizaciones.

---

Las tecnologías digitales han cambiado a todas las industrias, y la mayoría de las empresas se han enfrentado a la necesidad de reinventar su modelo de negocio. Las 4 P's digitales, la inteligencia artificial y la realidad virtual son algunas de las más recientes herramientas disponibles para que la Alta Dirección defina los nuevos alcances de la Estrategia Comercial dentro de sus organizaciones en la era digital. El nuevo rol del área de Marketing incluye, entre otras grandes responsabilidades, los siguientes temas: a) Liderazgo en la digitalización del modelo de negocio, b) Explotar la tecnología para lograr un mayor e innovador conocimiento del consumidor, c) Entender y aprovechar la multicanalidad en la que se mueven los consumidores de hoy, d) Definir la estrategia para competir globalmente, y e) Balancear la innovación gradual y radical dentro de la organización.

Mediante el análisis de recientes experiencias de empresas mexicanas y extranjeras, pondremos en el centro de la discusión que la transformación digital no se trata solamente de actualizar la tecnología en las organizaciones, sino especialmente de la definición de nuevas estrategias y maneras de pensar. Las tecnologías digitales han cambiado la manera de crear valor para nuestros clientes y también la forma en que nos comunicamos con ellos; el entorno competitivo ha cambiado radicalmente y la manera en que las empresas aprovechen los datos disponibles en internet (Big Data) puede significar la diferencia entre ser líder o no sobrevivir. Siendo los puntos anteriores temas directamente relacionados con el área Comercial de las organizaciones, nuestro objetivo en esta Continuidad es ilustrar como el Marketing Digital puede ser el motor de la transformación del modelo de negocio de las empresas.



**José Manuel Arana Escobar**  
Director General Grupo Industrial Saltillo  
*CEO Lecture Series*

---

# DIRECCIÓN DE OPERACIONES (P)

## Operación, ejecución y cambio

---

Desde una perspectiva temática, el módulo de dirección de operaciones ha propuesto tres tipos de temas a lo largo de los años: nuevas tendencias en las operaciones (modelos de rápida respuesta, industria 4.0, modelos celulares...), aspectos coyunturales relevantes (por ejemplo, apertura comercial, tendencias en sectores o regiones), y la profundización en algún tema particular (servicios, cadena de suministro, calidad, ejecución, etc.) El Claustro Académico ha alternado estos ejes temáticos, al tiempo que ha desarrollado materiales de empresas latinoamericanas y globales. Además, hemos buscado invitar a colegas de otras escuelas para complementar nuestra perspectiva.

Para el ciclo 2018-2019, pretendemos un enfoque distinto. Más que proponer temas nuevos, identificar tendencias de cambio o abrir un espacio para la profundización, queremos plantear la pregunta básica de estrategia de operaciones: alinear la operación cotidiana a los objetivos a largo plazo y a las cambiantes necesidades de los clientes. Pretendemos pues que en estas sesiones los participantes puedan evaluar tanto la capacidad de ejecución de sus empresas, como la capacidad de cambio del modelo de operación ante nuevos requerimientos de los clientes o nuevas propuestas de negocio.

Pensamos que este planteamiento puede permitir una reflexión sobre cómo se implementaron los cambios e iniciativas identificadas durante los Programas de Perfeccionamiento o maestrías, pero también un cuestionamiento eficaz y puntual sobre la habilidad que tiene la empresa para competir desde sus operaciones.

---

# FACTOR HUMANO (FH)

## Cartografía de una vida lograda. Perspectivas femenina y masculina.

---

Las etapas de la vida del ser humano presentan crisis y desafíos característicos. Las respuestas personales a estos retos son importantes para lograr una vida plena.

Es conveniente que las personas que están a la cabeza de las organizaciones tengan presente este tipo de escenarios. El área de Factor Humano pretende entender a fondo este rico y complejo tema, y hacer un esbozo de la cartografía de una vida lograda con base en una sólida concepción del ser humano, varón y mujer.





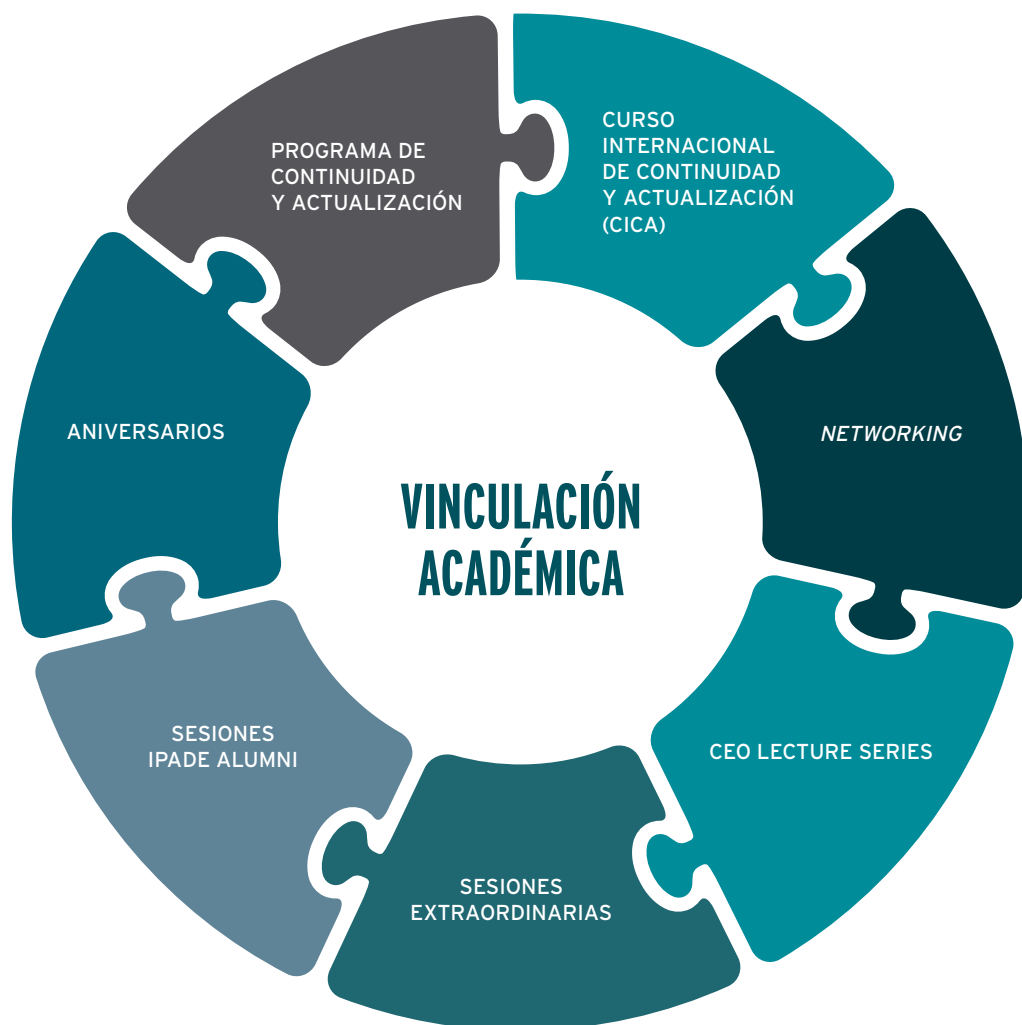
Agustín Llamas Mendoza  
Profesor  
Entorno Político y Social (EPS)



# 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 2018-2019

			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	12 al 14	18 al 21	24	25	25 y 26	26	27 y 28
<b>OCTUBRE</b>							
2. DP	10 al 11	16 al 19	22	23	23 y 24	24	25 y 26
<b>NOVIEMBRE</b>							
3. F	14 al 16	20 al 23	26	27	27 y 28	28	29 y 30
<b>ENERO</b>							
4. EE	16 al 18	22 al 25	28	29	29 y 30	30	31 y 1
<b>FEBRERO</b>							
5. C	13 al 15	19 al 22	25	26	26 y 27	27	28 y 1
<b>MARZO</b>							
6. EPS	6 al 8	12 al 15	25	26	26 y 27	27	28 y 29
<b>ABRIL / MAYO</b>							
7. M	3 al 5	9 al 12	29	30	30*	**	2 y 3
<b>MAYO</b>							
8. P	15 al 17	21 al 24	27	28	28 y 29	29	30 y 31
<b>JUNIO</b>							
9. FH	5 al 7	11 al 14	24	25	25 y 26	26	27 y 28
<b>JULIO</b>							
<b>CICA 2019</b>	8 al 12						

\* Formato de día completo

\*\* No hay grupo, reponen jueves y viernes

## 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) 36271550

## 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

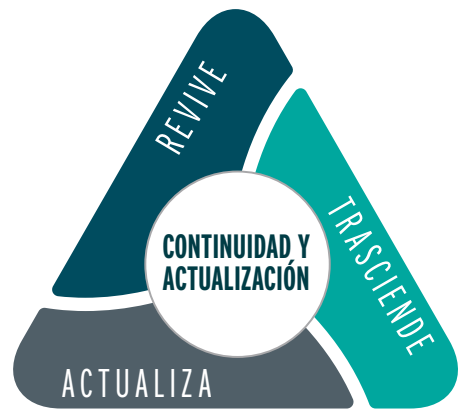
**Coordinadora AD-2/AD**  
Angélica Morán  
Tel. (55) 5354 1800 ext. 1315  
amoran@ipade.mx

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

**45** sesiones  
distribuidas en

**9** módulos  
mensuales de

**5** sesiones  
cada módulo



[ipade.mx](http://ipade.mx)

 IPADE Business School

 @ipade

 IPADE Business School

 IPADE Business School

IPADE  
INSPIRAMOS PERSONAS,  
PERFECCIONAMOS LÍDERES.