



apd

PLAN DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

LIDERA 360°  
DESDE CUALQUIER POSICIÓN

24 DE  
NOVIEMBRE

1 Y 15 DE  
DICIEMBRE

12, 19 Y 26 DE  
ENERO

9, 16 Y 23 DE  
FEBRERO

#DesarrolloDirectivoAPD



apd

# DESARROLLO DIRECTIVO

PLAN DE

UN PROGRAMA PARA TODAS AQUELLAS  
PERSONAS CON INQUIETUDES EN SU  
DESARROLLO PROFESIONAL

## PRESENTACIÓN

Seguro que en más de una ocasión te habrás planteado cómo negociar con tu departamento financiero, o entender cómo funcionan y el porqué de algunas decisiones de otras áreas y cómo te afectan o cómo puedes entrenarte en determinadas competencias (power skills).

Con frecuencia, en nuestras empresas, observamos cómo las diferentes áreas funcionales tienen una visión muy focalizada en su propia área de negocio, pero no así en la de los objetivos y estrategia de la propia compañía.

Al mismo tiempo las empresas y las organizaciones son una unidad de acción. El personal directivo y los profesionales han integrarse y entender el papel del resto de áreas funcionales y hablar el mismo lenguaje. Sin esa visión de conjunto lo más probable es que corramos el riesgo de poner en peligro la viabilidad de nuestras organizaciones.



apd

# DESARROLLO DIRECTIVO

PLAN DE

## A QUIÉN VA DIRIGIDO

Este programa directivo se dirige a **cualquier persona con ganas de aprender y crecer**. Personas con inquietudes en su desarrollo profesional que deseen una formación intensiva que les ocupe poco tiempo.

Por ello, si eres una de esas personas inquietas **que aspiras a crecer profesionalmente**; si buscas **desarrollarte en escenarios cada vez más complejos, dinámicos y competitivos**; si eres de las personas que quieren **entrenar competencias sociales** como negociación, comunicación o networking; si buscas **adquirir una visión global e integradora de la compañía** que dé respuesta a tus inquietudes, entonces estás en el sitio adecuado.

## OBJETIVOS

El curso executive de desarrollo directivo facilita en pocas sesiones una visión global e integradora de la empresa, centrándose en tres pilares fundamentales:

- ✓ **Visión Estratégica:** analizar y comprender el entorno, el mercado y los clientes (internos y externos).
- ✓ **Toma de decisiones:** dotar de conocimientos de estrategia y gestión que faciliten el análisis y la toma de decisiones.
- ✓ **Liderazgo:** desarrollar y entrenar competencias de liderazgo como el autoconocimiento, la negociación y la comunicación interdepartamental a fin de orientarse hacia la correcta consecución de los objetivos empresariales.



apd

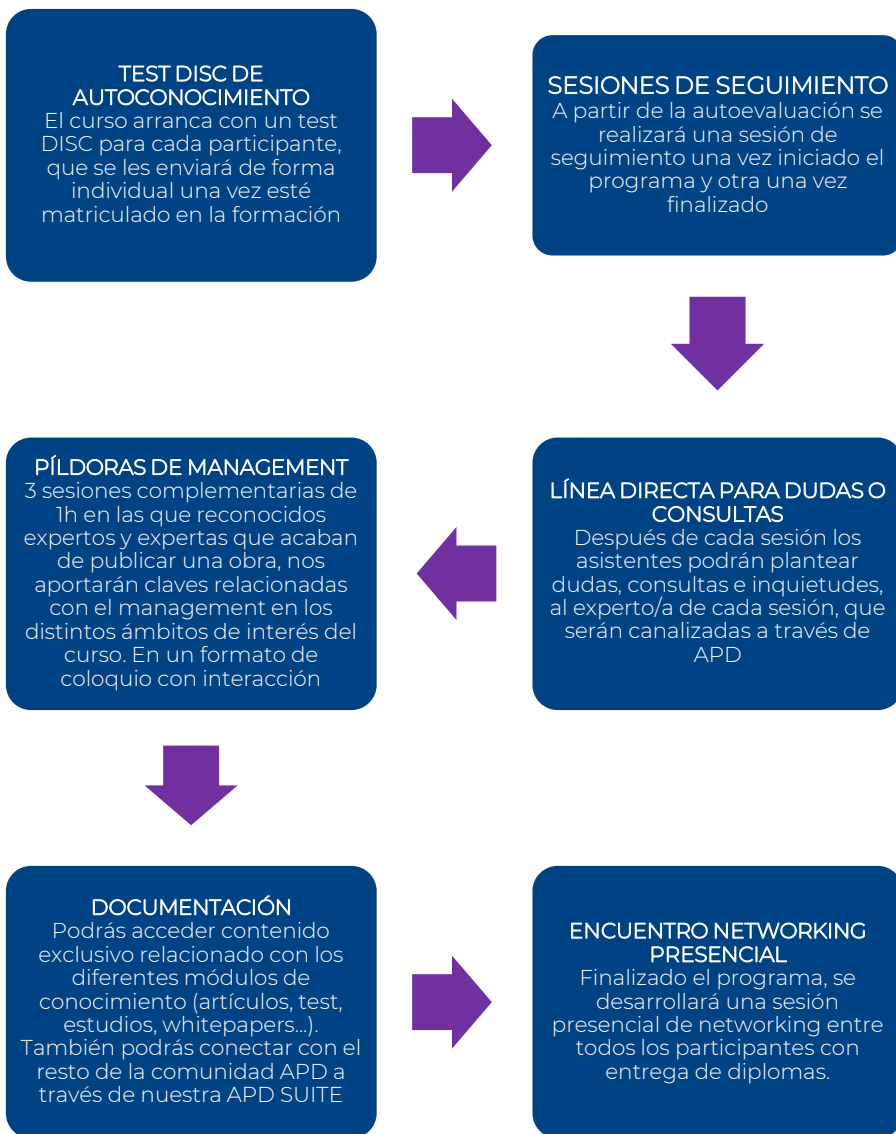
# DESARROLLO DIRECTIVO

PLAN DE

## METODOLOGÍA

8 sesiones online de 5 horas de duración, impartidas por expertos/as y casos prácticos de empresas, así como una última sesión presencial de *networking* y entrega de diplomas.

A las sesiones se suman otros contenidos complementarios como:



The image features a purple-tinted background with a large, detailed compass rose in the center. The compass rose has eight points and a central circular element. The text 'apd' is written in a white, lowercase, sans-serif font in the upper left corner. The main title 'DESARROLLO DIRECTIVO' is written vertically in a large, white, uppercase, sans-serif font, centered over the compass rose. At the bottom left, the words 'PLAN DE' are written in a smaller, white, uppercase, sans-serif font.

apd

# DESARROLLO DIRECTIVO

PLAN DE

## COMPOSICIÓN DEL CURSO

8 sesiones online de 5 horas de duración + una sesión presencial de networking y entrega de diplomas

## AGENDA

### 9:00 h Presentación de la sesión

APD

### 9:05 h Formación

Formador/a experto/a en la temática de cada sesión

### 13:00h Caso práctico de empresa

Directivo/a de reconocida empresa con experiencia en la temática de cada sesión

### 14:00 h Fin del módulo

## Liderazgo situacional

24 de noviembre

Basándonos en el modelo de liderazgo situacional (Hershey-Blanchard) y en la filosofía de Marshall Goldsmith esta sesión será una **formación práctica y específica** donde identificarás cuáles son esos **comportamientos clave** de tu liderazgo.

Utilizaremos el **análisis de liderazgo situacional GRID**, una herramienta práctica y precisa que ofrece un punto de partida ideal para la mejora de las habilidades directivas. De esta manera estableceremos la frecuencia de estilo de liderazgo que empleamos para el nivel de preparación de un colaborador y nos ayudará a determinar nuestra **efectividad como líderes**.



PONENTE

**JUAN DANIEL PÉREZ  
FERNÁNDEZ**

Director de PERFER  
CONSULTORES y DISC  
FACTORY

### CONTENIDOS

- Fundamentos y bases del liderazgo situacional
- Metas smart/Objetivos
- Niveles de desarrollo
- Estilos de Liderazgo
- Dinámicas de diagnóstico y adaptación
- Claves para una delegación efectiva
- Plan de acción

**Sesión  
complementaria:**

25 DE NOVIEMBRE  
PÍLDORA DE  
MANAGEMENT

*Sé tú - Cómo  
comunicar de forma  
auténtica y transformar  
tu vida y tu mundo  
Con Damián Alcolea*

**Dirección estratégica***1 de diciembre*

En la revisión del marco estratégico y la propuesta de valor, del modelo de negocio y el posicionamiento competitivo, de la matriz de negocios o de los recursos y capacidades esenciales de la organización suelen encontrarse las principales fuentes de mejora y las claves del progreso de las empresas. A partir de esa base, cobra primero una especial importancia poder asegurar un correcto diseño de esas esferas de la organización, para poder aplicar después un diagnóstico pragmático de las mismas y convertible sobre todo en un plan ordenado de acciones de mejora.

**PONENTE****JUAN DÍAZ ARNAU**

Consejero - Asesor de  
empresas

**CASO PRÁCTICO****PABLO MARTÍN**

Presidente y fundador  
IZERTIS

**CONTENIDOS****o ¿Cómo pensamos? (Estrategia)**

¿Están bien alineados los principios que guían nuestra actuación y activado el propósito de la compañía?

¿Contamos con estrategia y objetivos definidos e implantados o en cierto modo decidimos un poco sobre la marcha?

**o ¿Cómo somos? (Competencias)**

¿Cuáles son las capacidades esenciales para competir con éxito en el sector en el que operamos?

¿En qué es imprescindible que seamos muy buenos, o incluso los mejores, y cuán cerca estamos de conseguirlo?

**o ¿A qué nos dedicamos? (Negocios)**

¿Qué actividades son la clave de la rentabilidad actual y de la sostenibilidad futura de la empresa? ¿Somos eficientes en lo que importa de verdad?

## MÓDULO 2 | DIRECCIÓN

### CONTENIDOS

#### PONENTE



#### JUAN DÍAZ ARNAU

Consejero - Asesor de empresas

#### CASO PRÁCTICO



#### PABLO MARTÍN

Presidente y fundador IZERTIS

#### ESTRATEGIA

- Los vértices del marco estratégico
- La empresa con propósito
- Test de consistencia estratégica
- Al análisis del ADN: misión y visión
- Propulsión basada en valores
- Apuntalando los pilares y vigas de la organización

#### NEGOCIOS

- Importancia de la segmentación de negocios
- Factores clave de segmentación
- Evaluación del atractivo y posicionamiento por líneas de negocio
- Matriz de negocios
- Estrategias genéricas de desarrollo de negocios
- Definición de líneas de mejora de la competitividad

#### COMPETENCIAS ESENCIALES

- Identificación de competencias esenciales: factores clave
- Valoración de las competencias esenciales
- Detección de gaps o recorridos de mejora
- Diseño de estrategias genéricas para corrección de gaps
- Definición de líneas de mejora y adecuación del nivel de competencias
- Imputación por áreas de la organización

#### PLANES DE ACCIÓN

- Compendio de palancas internas de mejora
- Formulación de planes de acción
- Cuadro de mando y KPIs: dirección por objetivos
- Seguimiento y dinamización de planes de acción
- El círculo virtuoso de la mejora continua
- Estructura para la cooperación

**Sesión complementaria:**

2 DE DICIEMBRE  
PÍLDORA DE  
MANAGEMENT

*La agenda de cuarta generación El sistema de productividad total para gestionar mejor tu tiempo vida*  
Con Fabián González



**Finanzas para no financieros***15 de diciembre*

Toda empresa en proceso de crecimiento y con nuevos procesos de inversión tiene que ser capaz de presentar una hoja de ruta plenamente solvente, creíble, concisa y clara, que sirva como herramienta de interlocución con terceros (instituciones públicas, entidades bancarias, capital privado, business angels... vinculadas con el ámbito financiero). Una forma de transmitir confianza y credibilidad, así como de reducir el riesgo asociado a estas operaciones de crecimiento, es transmitir con solvencia una estrategia empresarial bien articulada y documentada, que a su vez se asiente —y se conecte— sobre un plan financiero que la soporte y que resulte plenamente factible.

**PONENTE****JAVIER GARCÍA**

Socio fundador de  
SENSUM FINANZAS

**CASO PRÁCTICO****ALEJANDRO ÁLVAREZ**

CFO  
CAFÉS CANDELAS

**CONTENIDOS****BLOQUE I: FUNDAMENTOS DE LAS FINANZAS**

- Diferencias entre **riesgo e incertidumbre**
- Cómo evaluarán el riesgo a la hora de invertir o concesión de un préstamo
- La importancia del descuento
- Cómo de sensible son los cambios en la **incertidumbre percibida en las decisiones de inversión**
- El concepto de **dispersión y volatilidad** como elementos clave para un negocio
- **La endogeneidad que reina en las empresas:** prácticamente todas las variables clave en una empresa se relacionan entre sí (precios, cantidades vendidas, costes, inversiones, acciones de marketing, prototipados...). Todo se relaciona hasta el punto que se precisa pensar en ello de una forma estratégica, para evaluar bien la sensibilidad de ciertas variables y diseñar actuaciones que te ayuden a gestionar de forma más efectiva tu empresa.

## MÓDULO 3 | ECONOMÍA Y FINANZAS

### CONTENIDOS

- Cómo se interpreta un **balance**
- Estudio e **interpretación de ratios y métricas clave**
- Análisis y traslación de unas cuentas a algo más concreto como es la caja y la tesorería.
- Estudio de la **sensibilidad de los plazos de pago/cobro**
- Capacidad de analizar y prever cómo cambiaría la foto contable y financiera de una compañía ante una nueva decisión importante (una ampliación de capital, una inversión, un retraso en los cobros, ampliar la deuda a corto/largo plazo...).
- Cómo se puede **construir narrativa a través de tus estados contables**. La narrativa permite explicar qué decisiones se han hecho, por qué, con qué impacto.

### PONENTE



#### JAVIER GARCÍA

Socio fundador de  
SENSUM FINANZAS

### CASO PRÁCTICO



#### ALEJANDRO ÁLVAREZ

CFO  
CAFÉS CANDELAS

### BLOQUE II: La financiación del crecimiento, estrategias legales y claves prácticas para estos procesos

- La **financiación privada**
- **Ciclo de vida de la empresa y necesidades financieras**
- **Perfiles de inversores y de emprendedores**: las relaciones entre ambos
- **Capital riesgo** y otras fuentes de financiación
- Plan de Negocio
- Pacto de Socios
- Estrategia de **búsqueda de financiación y recomendaciones** para la presentación eficaz de proyectos

### Sesión complementaria:

16 DE DICIEMBRE  
PÍLDORA DE  
MANAGEMENT

*El peso del hambre emocional*  
Con Beatriz Rodríguez

**Comunicación e Inteligencia Social***12 de enero*

La capacidad de gestionar las relaciones interpersonales de manera efectiva y la de saber gestionar conflictos sin dañar la relación es lo que llamamos hoy en día Inteligencia Social.

Ser un buen comunicador y una persona con la que relacionarse sea fácil, es lo que determina el éxito en todos los ámbitos, personales y profesionales.

**PONENTE****ELENA FONT**

Formadora y conferenciante en habilidades sociales y de Liderazgo. Especialista en inteligencia emocional, programación neurolingüística (PNL) y en lenguaje no verbal

**CASO PRÁCTICO****ISABEL CAÑAS**

Directora Relaciones  
Externas  
CONGALSA

**CONTENIDOS**

- **La Inteligencia Social:** el arte de relacionarse bien con los demás.
- **Competencias claves del buen comunicador.**
- **Los Estilos Sociales.** Diferentes formas de comunicar y pensar.
- **La Confianza y la Influencia.**
- **La gestión efectiva de Conflictos.**
- **El impacto del Lenguaje No Verbal.**

**HABLAN LAS PROTAGONISTAS**

Caso práctico con Isabel Cañas, directora de Relaciones Externas de CONGALSA

## **Tecnología en la empresa**

*19 de enero*

La tecnología está impactando de manera muy directa en las empresas, dando paso a la transformación de los modelos de negocio y gestión muy alejados de los esquemas tradicionales.

### **PONENTE**



**MARCOS SUÁREZ**

Director I+D  
QBITIA

La gran velocidad a la que se produce la integración y asimilación de las herramientas tecnológicas es un arma de doble filo, al generar nuevas oportunidades para muchas compañías y nuevos riesgos para muchas otras. Para poder gestionar con solvencia la incorporación de las nuevas tecnologías en la empresa no solo es preciso conocer sus características, sino entender sus rangos de aplicación práctica y disponer de la capacidad de liderazgo suficiente para conectar con los empleados y guiarlos con éxito en la puesta en marcha de proyectos específicos.

Si al adecuado desarrollo de los procesos tecnológicos añadimos la innovación en procesos y productos, el efecto en el negocio puede ser claramente multiplicador y diferencial.

### **OBJETIVOS**

- o Analizar y comprender las **nuevas herramientas tecnológicas** y su potencial.
- o Analizar y comprender cómo podemos aplicar la **innovación en nuestros procesos y productos**.
- o Capacidad para plantear **estrategias de integración tecnológica** junto a nuevos esquemas de trabajo en el marco de la gestión de equipos.
- o Desarrollar **conocimiento y capacidad para la implementación de nuevos modelos de negocio, productos y servicios soportados sobre tecnologías disruptivas**.



**Negocia como los mejores***26 de enero*

Como líderes de empresas, directivos/as o profesionales estamos continuamente negociando. El mundo de la empresa, el mundo de los negocios nos exige estar en una continua negociación. Es por ello que saber negociar bien, o mejor dicho, llegar a negociar como un verdadero experto, para poder así conseguir acuerdos beneficiosos, constituye un conocimiento de enorme valor.

Y es que, aunque ya nos consideremos buenos negociadores, porque, de hecho, estamos siempre negociando, habremos de reconocer que contar con una metodología que nos permita superar la mera negociación intuitiva y nos permita preparar metodológicamente los procesos de negociación en que nos veamos inmersos, nos va a aportar ventaja.

**PONENTE**

**PABLO GRAU**  
Couch-trainer  
NEGOCIABIEN

**CASO PRÁCTICO**

**CARLOS RANERA**  
Director  
ONTIER ESPAÑA

**CONTENIDOS**

- **Intereses: el cambio de paradigma**
- **Criterios de legitimidad.**
- **Opciones: "más por menos"**
- **Alternativas: el plan B**
- **Relación: negocias con personas**
- **Compromiso: la hoja de ruta**
- **Comunicación: anticipa el proceso**

**MÓDULO 7 | MARKETING Y VENTAS****La venta no es un acto, es un proceso****La planificación comercial y los 4 retos comerciales****9 febrero**

Sesión dirigida a profesionales sin especial protagonismo en las áreas comercial y marketing, pero que entienden la necesidad de transformar las ventas en un proceso en el que todas las personas de la empresa estén involucradas. Dibujaremos el proceso comercial de una organización de principio a fin, proporcionando criterios y herramientas para realizar una planificación comercial, así como técnicas que potencien y motiven las habilidades comerciales de las personas asistentes.

**PONENTE****VICENTE GUTIÉRREZ  
AGUIRRE**Socio director  
BENTAS**CONTENIDOS**

- **Planificación comercial:** matriz de mercado, coste de oportunidad, ejes de planificación y omnicanalidad
- **La prospección**
- **La captación:** negociación, propuesta de valor y seguimiento de ofertas
- **El crecimiento:** proactividad, retos, venta cruzada y marketing de relaciones
- **Defensa:** amenazas y clasificación y tratamiento de incidencias y reclamaciones

**CASO PRÁCTICO****DORA CASAL**  
CEO

ROBERTO VERINO

**HABLAN LAS PROTAGONISTAS**

Caso práctico con Dora Casal, CEO de ROBERTO VERINO

## MÓDULO 8 | LOGÍSTICA Y OPERACIONES

# Gestiona tu equipo hacia la eficiencia operacional

16 de febrero

En este módulo veremos cómo orientar la organización hacia la eficiencia de los procesos e impulsar al equipo en torno a este objetivo.

Siguiendo la metodología LEAN, un sistema japonés que nace de la practicidad de Kiichiro Toyoda y de los resultados obtenidos por Taiichi Ono con el “Toyota Production System”, mediante el cual se persigue un constante incremento de la optimización de los procesos en base a su rediseño, estandarización, simplificación y orientación al cliente.

### PONENTES



#### FRANCISCO PLAZA

Cofundador y socio-  
director  
TEAM&TIME

### CASO PRÁCTICO



#### ERNESTO GARCÍA GONZÁLEZ

Coordinador del área de  
proyectos  
TEAM&TIME

### CONTENIDOS

- La importancia de la orientación a la mejora y la eficiencia operacional
- Lean: Valor vs Desperdicios
- Aprender a identificar los “7 desperdicios” en tu organización
- La mejora como un “juego diario”
- Ejercicio para aprender a detectar “Valor”
- Los rasgos que diferencian a un buen gestor de equipos
- Cómo potenciar las habilidades de tu equipo.
- La comunicación como clave en la gestión de personas y en el éxito de las mejoras

apd

DESARROLLO  
DIRECTIVO

C L V B

## Información práctica

- Inicio: 24 de noviembre
- Lugar: Microsoft Teams
- Horario: de 09:00 a 15:00
- Teléfono: 981 536 434
- Correo electrónico: [apdnoroeste@apd.es](mailto:apdnoroeste@apd.es)

## Cuota de inscripción

- Precio Socio Global: 2.175€ + IVA  
1.087,5€ + IVA
- Precio Socio Protector: 1.740€ + IVA  
870€ + IVA

\* Consulta el precio de los módulos individuales

## Cancelaciones

En caso de no cancelar la inscripción o realizarla con menos de 48 horas deberá abonar el 100% del importe.

## Forma de pago

El pago de las cuotas se hará efectivo antes de iniciarse la actividad por medio de los siguientes procedimientos:

- Pago con Tarjeta
- Domiciliación
- Transferencia Banco Santander  
ES42 0049 1182 3721 1003 3641

1ª EDICIÓN  
50%  
DESCUENTO



# apd

**LA COMUNIDAD GLOBAL DE DIRECTIVOS**

APD Noroeste  
C/ Miguel Ferro Caaveiro, s/n,  
15707, Santiago de Compostela  
apdnoroeste@apd.es  
672 138 946

Síguenos en



[www.apd.es](http://www.apd.es)