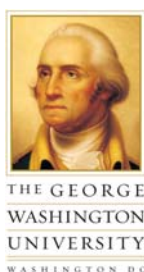




# Programa de Desarrollo Gerencial

*Una visión integradora de la organización y su negocio en contextos de crisis.*

**COSTA RICA 2010**



# Programa de Desarrollo Gerencial

*Una visión integradora de la organización y su negocio en contextos de crisis.*

## OBJETIVOS DE TRANSFERENCIA

Finalizadas las 140 hs. de formación, el participante habrá alcanzado los siguientes objetivos de transferencia:

- Adquirirán una visión integral y estratégica de la empresa que les permitirán interpretar el entorno competitivo, definir objetivos estratégicos y gestionar de manera eficiente la comunicación corporativa de su propia compañía.
- Incorporarán herramientas que le permitirán realizar el análisis, resolución de problemas y toma de decisiones considerando las múltiples variables que impactan desde las distintas áreas funcionales.
- Incorporarán conocimientos de marketing y ventas que les permitirán comprender las conductas de los consumidores y estructurar eficientes equipos de ventas.
- Incorporarán conocimientos económicos y financieros para comprender y manejar la información contable, los indicadores claves de gestión y la interpretación de la información económica para la toma de decisiones.

## PERFIL DEL PARTICIPANTE

Ejecutivos con una experiencia mínima de 3 años en posiciones jerárquicas que busquen una visión integradora del negocio y de las distintas áreas funcionales de la organización.

## METODOLOGÍA

Enfoque eminentemente práctico, con metodología basada en el aprendizaje interactivo y orientado a la toma de decisiones, utilizando como principales recursos el análisis de casos, la dinámica de taller y el trabajo en equipo. Además se trabajará en la toma de decisiones empresariales sobre un Simulador de Negocios.

La evaluación del programa consistirá en exámenes de múltiple opción con modalidad **on line**, caso integrador y práctica con un simulador de negocios.

## CERTIFICACIONES

Con el aval académico de University of San Francisco, ADEN impartirá certificados de aprobación a quienes completen 140 hs. de instrucción y superen las evaluaciones previstas, cumpliendo con un mínimo del 80% de presentismo. En el caso de no aprobar dichas evaluaciones, se entregarán constancias de asistencia(^).

The George Washington University (USA) otorgará Certificado de SPECIALIZATION in MANAGEMENT DEVELOPMENT a quienes completen 140 hs. de instrucción y aprueben las evaluaciones correspondientes(^).

(^) Certificado de Educación Continua que no acredita título ni grado, a ser emitido en USA.

## MBA & MSc CRÉDITOS

---

Todos los programas de Executive Education que imparte ADEN son reconocidos como créditos académicos para obtener los títulos de posgrado de MBA en España (\*) y de Master of Science in Management (Msc) en Suiza (\*).

(\*) Títulos no oficiales en el país de cursado, a ser emitidos en España y Suiza con requerimientos académicos adicionales.

## SEMANA ACADÉMICA INTERNACIONAL

---

Este Programa ofrece a los participantes la oportunidad de vivir una experiencia intercultural de negocios, y suman 30 horas/créditos.

**SEMANA ACADÉMICA EN GINEBRA – Suiza:** *“Internacionalización Exitosa de Negocios”*  
24 al 28 de agosto

## DISTINCIONES AL MÉRITO ACADÉMICO

---

Los participantes cuyas evaluaciones se ubiquen entre el 20 % mejor calificado, recibirán diplomas emitidos por ADEN con mención de distinción.

## DÍAS Y HORARIOS

---

**Inicio:** Marzo de 2009

**Finalización:** Julio de 2009

**Días de cursado:** Lunes y Martes 16,30 a 21,30

## PLAN DE ESTUDIOS

Tiene una duración de 140 horas de instrucción, que abarcan integralmente la temática inherente a la gestión de una empresa altamente competitiva.

### ❖ **ÁREA DE DESARROLLO: ESTRATEGIA CORPORATIVA EN MERCADOS INESTABLES**

#### **I - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Comprendiendo la Dirección Estratégica y su valor en la operación diaria. La declaración de Visión y Misión. El análisis de la industria y el ambiente competitivo. Evaluación de capacidades. Definición de objetivos. La selección de estrategias. El plan de acción. Aspectos claves para una implementación efectiva.

#### **II – COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

La Comunicación como herramienta de gestión. Importancia de la Imagen Corporativa. La Cultura Organizacional y su valor estratégico para las metas corporativas. La Identidad Visual como reflejo de los valores de la compañía. Imagen de marca. Claves de la Comunicación de Crisis. Técnicas de comunicación específicas para lograr el éxito en la relación con públicos diferentes. Comunicación Indoor y Outdoor. La Estrategia Comunicacional.

### ❖ **ÁREA DE DESARROLLO: GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS TURBULENTOS**

#### **III – GESTIÓN DE OPERACIONES**

Su rol en las Organizaciones Competitivas. Ventajas Comparativas. Tecnología-Procesos-Personas. Calidad Total en la Gestión. Sistemas de calidad. Empresas de Clase Mundial. Atributos. Mejora de la Productividad. Filosofías de Trabajo: LEAN Management - 5Ss – SIX SIGMA, TPM; KAIZEN; JIT. Mejora de la Productividad. Herramientas de trabajo: Tablero de Comando, Cartelería, Benchmarking; Tercerización; Suplí Chain Management. Orientación a la Demanda. Pedido Perfecto. Gestión por Procesos. Organizaciones Horizontales.

#### **IV - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Gestión de Recursos Humanos y la estrategia de la empresa. Planificación estratégica de Recursos Humanos. La Gestión por Competencias. El clima laboral y su influencia en los resultados. Los factores que definen el clima. Liderazgo: Las dimensiones del líder. Estilos de aprendizaje y comportamientos personales. Como identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

#### **V - GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

Principios generales de la gestión de tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). Terminología y conceptos esenciales. Planificación estratégica de las TIC. Aplicaciones empresariales: ERP y CRM. Inteligencia de Negocios Datawarehouse, ETL, Minería de Datos, BSC, etc. Seguridad & Auditoría Informática. Uso y abuso de Internet dentro de la Organización. Aspectos éticos, legales y tecnológicos.

## **VI - FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE NEGOCIOS**

Formulación de Proyectos: Etapas del estudio de Proyectos. Estudios de viabilidad Costos e inversiones relevantes. Ingresos relevantes del proyecto. Determinación del ingreso anual mínimo. Evaluación Económica de Proyectos: Construcción del flujo de fondos. Tasa de descuento. Criterios de decisión. Indicadores económicos: Valor actual neto y tasa interna de retorno. Riesgo.

## **❖ ÁREA DE DESARROLLO: FINANZAS Y ECONOMÍA EN ÉPOCAS DE CRISIS**

### **VII – FINANZAS CORPORATIVAS**

El valor de la información contable para los usuarios. Estados contables: sobre qué hacemos el análisis. Como abordar el análisis económico financiero: Porcentajes verticales, horizontales y ratios. El perfil de inversión. La estructura de financiamiento. Equilibrio entre inversión y financiamiento. La potencialidad de generar utilidades.

### **VIII - PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN**

Información gerencial adecuada al modelo del negocio. La alineación de los presupuestos a la estrategia. Evolución de los sistemas de control: del control financiero al control estratégico. Indicadores claves de gestión. Elaboración de informes gerenciales para la toma de decisiones. La implantación de un tablero de control en función del modelo del negocio.

### **IX - ECONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

El mundo de los negocios y la economía. Los indicadores de análisis financiero. La interpretación de la información económica. Micro y macro economía. Interpretación de la realidad económica y toma de decisiones.

## **❖ ÁREA DE DESARROLLO: MARKETING Y VENTAS EN MERCADOS ALTAMENTE COMPLEJOS.**

### **X - MARKETING ESTRATÉGICO**

El rol del marketing en la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. Análisis de la conducta del consumidor. Segmentación de mercados. El posicionamiento del producto. Lo físico y lo simbólico. Análisis de la competencia. Variables relevantes para crear un plan integrado de marketing.

### **XI – DIRECCIÓN DE VENTA PROFESIONAL**

Principales responsabilidades del líder de venta profesional. Funciones clave. Control de las actividades comerciales. Motivación y capacitación de equipos de alto rendimiento. Administración del tiempo. Tareas iniciales del líder comercial: conformación de equipos ganadores, liderazgo eficiente, formación y perfeccionamiento de equipos productivos. Estándares de actuación. Detección y Manejo de Objeciones complejas. Programa de evaluación y desarrollo de equipos comerciales efectivos.

## **XII –MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Análisis de Entorno Económico Internacional. Integración Económica Latinoamericana. Escenarios Regionales. Factores de decisión de Internacionalización de la empresa. Herramientas de Marketing Internacional. La Empresa y la Posición Competitiva Sostenible. Investigación de Mercados Internacionales. Criterios de Segmentación. Sistemas de Comunicación y Control. Asociatividad de Empresas: Consorcios de Exportación. Estructura de Costos Internacionales. Análisis de Pre- factibilidad de Mercados.

### **❖ ÁREA DE DESARROLLO: APLICACIÓN PRÁCTICA CON UN SIMULADOR DE NEGOCIOS EN UN ENTORNO GLOBAL**

#### **XIII - TALLER DE SIMULACIÓN DE NEGOCIOS**

Simulador de Estrategia de Negocios: El desafío de ser CEO. La predicción de la demanda. Operaciones de Planta: decisiones de producción, almacenaje y distribución. Ventas y operaciones de marketing. Las decisiones financieras. Analizando informes de la industria y de la competencia. Calificando el desempeño de su Compañía: ¿Qué equipo logra los mejores resultados? Preparación y presentación del informe al Directorio de la Empresa.

### **❖ OPCIONAL ON LINE: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

#### **– RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

Ética y Management: el abordaje ético del accionar en la empresa. Marco Contextual, teórico y conceptual de la RSE en el mundo. RSE vs. Filantropía. Inversión Social Privada vs. Donaciones. Los mitos y errores frecuentes a la hora de aplicar RSE. Estándares internacionales para la aplicación de RSE (ISO26.000, SA8000, AA1000, GRI, Ethos, Global Compact). Indicadores de gestión en RSE. Primeros pasos y casos exitosos. Principios éticos aplicables a la implementación de la RSE

## FACULTY

### **Daniel Cucchi – Director del Programa. Profesor del Área Recursos Humanos**

MBA (EIN, Arg. IDEP, Chile). Ingeniero Industrial (UNC, Arg.). PhD Candidate (U. Jaen, España). Fue Gerente de producción en cervecera internacional. Ocupó posiciones gerenciales en Recursos Humanos en grupo bancario internacional y en empresas multinacionales. Coautor del libro "Administración Lean de Proyectos".

### **Liliana Gnazzo – Subdirectora del Programa. Profesora del Área Comercio Internacional**

MBA (U. Lleida, España). Posgrado de Comercialización Internacional (OEA). Especialización en Negociación (Harvard University). Licenciada en Comercio Internacional (UCH, Arg.). PhD Candidate (U. Jaen, España). Coordinadora de consorcios de exportación. Consultora Senior de empresas latinoamericanas. Coautora del libro "Consortios de exportación"

### **Néstor Baidés - Profesor del Área Operaciones**

MBA (EIN, Arg.). Posgrado en Siderurgia (IAS, Arg.). PhD Candidate (U. Jaén, España). Ingeniero Mecánico (UNSJ, Arg.). Fue Gerente de operaciones y logística en empresas industriales. Especialista en calidad. Consultor de compañías latinoamericanas.

### **Daniel Caselles - Profesor del Área Tecnología de la Información**

MBA (UCCórdoba, Arg.). Ingeniero en Computación y Licenciado en Sistemas (UM, Arg.). PhD Candidate (U. Jaén, España). Presidente de empresa tecnológica argentina. Especialista en Gestión Tecnológica. Socio fundador de institución dedicada a la RSE.

### **Juan Cucchi - Profesor del Área Finanzas**

MBA (UCCórdoba, Arg.). Programa de Desarrollo Gerencial (U. Adolfo Ibáñez, Chile). PhD Candidate (U. Jaen, España). Study Visit MBA-ESADE (Barcelona-España). Contador Público Nacional (UNC, Arg.). Ocupó posiciones de Gerente General, Gerente de Auditoría, Gerente de Finanzas y Controller de importantes empresas y grupos empresarios argentinos. Consultor Senior internacional. Coautor del libro "La Revolución del Valor"

### **Javier Espina - Profesor del Área Negocios Internacionales**

Especialista en Gestión y Evaluación de Políticas de Desarrollo Local (U. Complutense, Madrid). Licenciado en Administración (UNC, Arg.). Especialista en Estrategias Competitivas (UNC, Arg.). Gerente Comercial de empresa internacional. Consultor en comercio exterior.

### **Juan Francisco Esquembre – Profesor del Área de Proyectos**

MBA (UCCórdoba, Arg). Licenciado en Economía (UNC, Arg.). PhD Candidate (U. Jaén, España). Programa de Dirección General (IAE, Arg.). Posgrado en Management Financiero (U. Belgrano, Arg.). Consultor Senior de Proyectos. Coauto del libro "Administración LEAN de Proyectos"

### **Alejandra Falco - Profesora del Área Dirección Estratégica**

Magister en Educación (US, Arg.). Ingeniera Naval (ITBA, Arg.). Especialista en Comercialización (UB, Arg.). Doctorando en Negocios (UCEMA, Arg.). Consultora en facilitación de procesos de toma de decisiones. Fue Gerente de Comercialización de importante empresa argentina.

### **Carlos González Moretti - Profesor del Área Finanzas**

Posgrado en Contabilidad superior (UNC, Arg.). Especialista en Docencia Universitaria (UNC, Arg.). Contador Público Nacional (UNC, Arg.). Licenciado en Administración (UNC, Arg.). Ocupó cargos gerenciales y directivos en importantes empresas argentinas. Consultor en Latinoamérica.

### **Pablo Lledó – Profesor del Área de Proyectos**

MBA (U. Lleida, España). Master of Science en Evaluación de Proyectos, Finanzas e Inversiones (University of York, Inglaterra). PhD. Candidate (U. Jaén, España). Project Management Professional (PMI, USA). Licenciado en Economía (UNC, Arg.). Socio fundador de consultora argentina. Coautor de los libros "Claves para el éxito de los proyectos" y "Administración Lean de Proyectos".

### **Pablo López Lecce - Profesor del Área Marketing**

MBA (U. Lleida, España). MBA (IDE, Ecuador). Licenciado en Administración de Empresas (UCCórdoba, Arg.). Fue Director de Capacitación Corporativa en reconocida institución internacional. Ocupó cargos gerenciales en empresas de consumo masivo. Especialista en negociación. Consultor senior internacional.

### **Fabián Varela - Profesor del Área Comunicación**

Master en Comunicación Corporativa (UJAM, Arg.). Especialista en Educación Superior. Licenciado en Comunicación Social (UNC, Arg.). PhD Candidate (U. Jaén, España). Director de proyectos en estrategias comunicacionales (UNC, Arg.). Consultor de empresas y de organismos públicos en temas de Imagen Corporativa.

### **Juan Marque - Profesor del Área Marketing**

MBA (UFV, España). Especialización en Logística Comercial (Northeastern University of Boston, USA). Director en empresa de desarrollos inmobiliarios (Guatemala). Consultor Senior de empresas Latinoamericanas. Asesor de importante grupo empresario de Guatemala.

### **Raúl Mercau – Profesor del Área de Economía**

Master of Arts in Economics (Georgetown University, USA). Licenciado en Economía (UNC, Arg.). PhD. Candidate (U. Jaén, España). Socio - Presidente de consultora argentina. Consultor Economista Senior para el proyecto PNUD/FAO, de la ONU y otras organizaciones. Autor del libro "Coparticipación Federal y Municipal. Hacia una sistema más eficiente y equitativo"

### **Fabián Pérez - Profesor del Área Marketing**

MBA (U. Lleida, España). Licenciado en Administración de Empresas (UCA, Arg.). PhD Candidate (U. Jaén, España). Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Producción, Gerente Regional, Jefe Regional de Ventas, Jefe Zonal de Ventas de empresas multinacionales, nacionales y regionales. Consultor de Empresas en áreas Comerciales y de Habilidades Directivas. Coautor del libro "Dirección estratégica de Venta Profesional".

### **Roberto Rabouin - Profesor del Área Dirección Estratégica**

Master en Administración y Marketing Estratégico (UCES, Arg.). Human Resources Management (University of Cambridge, Inglaterra). PhD Candidate (U. Jaén, España). Licenciado en Administración Pública y Ciencias Políticas (UNC, Arg.). Especialista en Liderazgo y Habilidades Directivas. Fue CEO de institución bancaria argentina. Consultor Senior y conferencista internacional. Autor del libro "El Sentido del Liderazgo".

### **Raymond Schefer - Profesor del Área Marketing**

MBA (City University, Zurich). Ingeniero Industrial (UNC, Arg.). PhD Candidate (U. Jaén, España). Ha conducido áreas comerciales y gerenciado empresas internacionales de Europa y Latinoamérica. Consultor Senior internacional. Autor del libro "La Brújula al Servicio".

### **Alberto Waisman - Profesor del Área Dirección Estratégica**

MBA (The American University, Washington, USA). Contador Público (UNC, Arg.). Programa de Desarrollo Gerencial (U. Adolfo Ibáñez, Chile). PhD Candidate (U. Jaén, España) Fue Gerente General en empresa de Estados Unidos. Ha sido CEO en empresas multinacionales de servicios. Especialista en Estrategia y Finanzas. Coautor del libro "La revolución del valor". Consultor Senior internacional.

### **Edward Johns Newman – Profesor del Área de Proyectos**

MSc in “Integrated Management System”, (U. Birmingham, Inglaterra). Ing. Civil Industrial (USM, Chile). Diploma en “Advanced Total Quality Management”, (Suecia). Socio Director de organización internacional. Consultor internacional especializado en gestión de la calidad total, gestión de operaciones y logística.

### **Ivan Escobar – Profesor del Área de Recursos Humanos**

MBA (UFV, España). Major in Integral people management (Stetson University, Florida, USA). Certificate of Completion in International Business (U. of Bath, United Kingdom). Programa de Desarrollo Gerencial (U. of San Francisco, USA). Psicólogo (U. San Carlos, Guatemala). Gerente de Análisis Organizacional y Recursos Humanos a nivel corporativo de importante grupo internacional.

### **Liliana Martínez – Profesora del Área de Recursos Humanos**

MSc in Project Management (SBS, Suiza). Licenciada en Administración de Empresas (UC, Arg.). Especialista en Recursos Humanos. Consultora Senior de proyecto internacional ferroviario. Consultora de compañías latinoamericanas. Facilitadora de formación In Company.

### **Luis Elaskar - Profesor del Área Negocios Internacionales**

Master en Management y Marketing (UCES, Arg.). Licenciado en Administración de Empresas (UDA, Arg.). Especialización en Negociación (Harvard University, USA). PhD Candidate (U. Jaén, España). Coordinador de consorcios de exportación. Coautor del libro “Consortios de Exportación”. Consultor internacional.

### **Roberto De Rosetti - Profesor del Área Tecnología de la Información**

Magíster en Dirección de Empresas – MBA (UCCórdoba, Arg.). Ingeniero en Electrónica y Electricidad (UM, Arg.). MSc Master of Sciences in Management (SBS Suiza). Sales & Service Manager de importante proveedor de soluciones de telecomunicaciones multinacional. Experiencia en gestión de proyectos tecnológicos tanto en el ámbito público como privado. Consultor en temas de Tecnologías.

### **Guillermo Oelsner - Profesor del Área Operaciones**

Master of Science en Ingeniería Industrial (U. of Pittsburgh, U.S.A). Ingeniero Industrial (UNC, Arg.). Fue Gerente de Operaciones y Logística Nacional e Internacional. Producción, Compras, Ingeniería, Aseguramiento de la Calidad y Gestión Ambiental. Consultor internacional.

ADEN se reserva el derecho de cambio de Certificados, Universidades Asociadas y Profesores por razones de fuerza mayor o motivos ajenos a la misma. En dichos casos se los reemplazará por otros de similar prestigio y calidad académica.