

---

**PROGRAMA DE  
PROFESIONALIZACIÓN  
Y DESARROLLO  
DIRECTIVO 2026**

---

# INDICE

<b>1. ENFOQUE</b>	<b>3</b>
<b>2. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS</b>	<b>6</b>
• Programa 1: La orientación a la estrategia y el negocio	8
• Programa 2: La optimización del soporte empresarial	10
• Programa 3: El desarrollo personal y profesional del directivo	13
• Plan de Mejora Individual	16
<b>3. PROFESORADO</b>	<b>17</b>
<b>4. ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA</b>	<b>20</b>
<b>5. PLANTEAMIENTO ECONÓMICO</b>	<b>22</b>
<b>6. EL GRUPO ELIGE</b>	<b>24</b>



# 01. ENFOQUE

## ¿POR QUÉ ESTE PROGRAMA?

Los distintos estudios que se ha realizado sobre la continuidad de las empresas familiares ponen de manifiesto, entre otros, un aspecto clave: la formación, tanto de los sucesores, como del equipo de profesionales que les acompañen, es crítica a la hora de garantizar la viabilidad de la empresa a largo plazo.

La realidad con la que los empresarios y directivos se van a encontrar es muy diferente y mucho más compleja de la que se encontraron en su día los fundadores, y requiere de actualizar conocimientos en diferentes áreas y habilidades como requisito indispensable para la necesaria profesionalización de la gestión.

El ciclo de programas que presentamos está orientado hacia este fin. A través del **PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO DIRECTIVO** buscamos **dotar a los futuros sucesores en la propiedad y/o gestión de las empresas familiares, y a sus directivos y mandos de confianza, del enfoque estratégico, conocimientos de gestión y habilidades directivas necesarias para dirigir y rentabilizar sus negocios de forma sostenible.**

Para ello, planteamos un proceso de formación, entrenamiento y acompañamiento como el siguiente:

## ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

El programa está orientado fundamentalmente a tres colectivos dentro de las empresas miembros de ASEMACO:

- **Directivos** de distintas áreas que necesiten profundizar en funciones/departamentos diferentes.
- **Profesionales** con potencial directivo que precisen un enfoque global/gerencial de la compañía.
- **Herederos** de empresas familiares que puedan llegar a ocupar cargos de responsabilidad en las mismas durante los próximos años.

## ¿CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES?

- **Estructura modular:** Un itinerario formativo compuesto por 3 programas especializados por áreas (de gestión y transversales): estrategia, finanzas, comercial, dirección de personas, tecnologías, ...
- **Recorrido “a la carta”:** Posibilidad de cursar el programa completo, o solo los módulos concretos que más interesen a cada participante.
- **Acompañamiento individual:** Posibilidad de desarrollar un plan individual adaptado a las características y circunstancias específicas del asistente.

# 02.

# ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

## 02. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

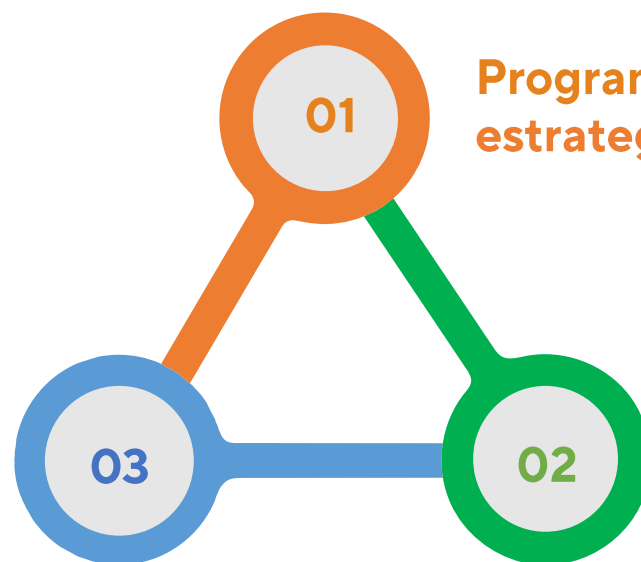
### ESTRUCTURA DEL PROCESO FORMATIVO

El ciclo formativo que planteamos se estructura en 3 módulos o programas, que cubren las principales áreas de trabajo que todo directivo empresarial debe conocer:

**Programa 3: El desarrollo personal y profesional del directivo**

+

**Plan de Mejora Individual (opcional)**



**Programa 1: La orientación a la estrategia y el negocio**

**Programa 2: La optimización del soporte empresarial**

## 02. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

### PROGRAMA 1: LA ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO

#### Seminario 1: Estrategia y vision global del negocio

- Estrategia, competitividad y sostenibilidad: tres conceptos relacionados.
- El Marco estratégico como base: la gestión de tres binomios: Propósito y Cultura, Misión y Fin, Visión y Proyecto.
- El proceso de diseño y revisión estratégica.
- El mapa estratégico como síntesis.
- El Plan Director como instrumento para la implantación.

#### Seminario 2: La relación empresa-mercado: herramientas de marketing

- Marketing estratégico: segmentación y posicionamiento.
- Comunicación con el cliente/mercado.
- Medios digitales: marketing digital, social media, ecommerce.
- Estrategia y plan de marketing.





### **Seminario 3: La relación empresa-mercado: la visión comercial**

- Planificación comercial y gestión de la cartera de clientes.
- Propuesta de valor y presupuesto comercial.
- Proactividad comercial.
- La optimización de la atención y el servicio al cliente: Dimensiones en la atención al cliente: personal, profesional y oculta.
- Retención, fidelización y reactivación de clientes.

### **Seminario 4: El control estratégico: diseño del sistema de cuadros de mando**

- El Sistema Integral de Seguimiento basado en Cuadros de Mando: Niveles: operativo, directivo y estratégico.
- Tipo de indicadores habituales según la información que aportan o según la capacidad de gestión.
- Perspectivas habituales en un cuadro de mando: situación, evolución, cumplimiento, posición.
- La estrategia y la misión como referencias para identificar KPIs.
- Las funciones más habituales. Ejemplos de CM Operativos: Comercial, Operaciones, Finanzas, ...

## 02. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

### PROGRAMA 2: LA OPTIMIZACIÓN DEL SOPORTE EMPRESARIAL

#### Seminario 1: El soporte económico-financiero I: : Conceptos y fundamentos

- Conceptos económico financieros previos (ingresos, gastos, inversión, financiación, cobros, pagos) y reflejo contable en los estados financieros.
- Los ciclos en la empresa:
  - El esfuerzo inicial: la inversión de “soporte” y....su recuperación.
  - El desarrollo de la actividad: el ciclo de explotación y su recuperación.
  - La financiación de esos ciclos: Estructura y Circulante (Necesidades Operativas de Fondos)
- Aprendamos a leer: evolución, cumplimiento, posición. Lo que se puede saber sin ser un experto financiero.
- ¿Qué “cosas” podemos leer “directamente” desde la contabilidad?:
  - Balance: los recursos y la gestión financiera. El patrimonio.
  - Cuenta de Resultados: la gestión económica. La variación del patrimonio.
- ¿Cómo se valoran las “cosas” que leo?: Principios contables fundamentales.



### **Seminario 2: El soporte económico-financiero II: Análisis de los estados financieros: rentabilidad y liquidez**

- Análisis de Resultados (Pérdidas y Ganancias):
  - Análisis de la cuenta de resultados contable. Generación del beneficio en la PyG Contable.
  - El EBITDA como indicador relevante del negocio: concepto e implicaciones.
  - Diferencia entre “caja” y “resultado”.
- Análisis del Balance:
  - Liquidez y equilibrio: Periodo medio de maduración y fondo de maniobra necesario. La inversión en capital circulante: especial referencia a stocks y cuentas a cobrar.
  - Solvencia.
  - Riesgo-endeudamiento Qué cosas puedo extraer “trabajando” con la contabilidad.
  - Uniendo la Cuenta de Resultados y el Balance: Análisis de rentabilidades.

### **Seminario 3: Las tecnologías al servicio del negocio**

- El valor de los datos y la inteligencia de negocio: Empresas Data Driven.
- La captación de datos internos y externos. Digitalización de procesos.
- Tecnologías disponibles: Big Data & Business Intelligence, Blockchain, IA, Machine Learning., ...
- Aplicaciones de las tecnologías a los procesos de negocio

### **Seminario 4: Mejora de la gestión logística: optimización del transporte y de los stocks**

- La optimización de los stocks:
  - Introducción a la problemática de los stocks.
  - Costes de los stocks.
  - Indicadores.
  - La gestión y control de los stocks. Herramientas.
- La optimización en el transporte:
  - La problemática del reparto.
  - Condicionantes y factores clave.
  - Organización de rutas: ciudad, media y larga distancia. Rentabilidad de las rutas y rentabilidad de clientes.

## 02. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

### PROGRAMA 3: EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL DIRECTIVO



#### Seminario 1: Impulso y gestión del cambio

- Liderazgo y management: la base del impulso del cambio. El rol del directivo como impulsor del cambio.
- La cultura organizacional y cómo influye en la gestión del cambio:
  - ¿Qué es la cultura organizacional? Tipos de cultura.
  - Evidencias de la cultura de una organización (gestos, lenguaje, eslóganes, leyendas, espacio físico, relaciones internas...)
  - Los valores en la organización.
- El cambio organizacional: Cambio vs incertidumbre. Causas y tipos de cambio en una organización. El cambio organizacional planificado: la modificación de los comportamientos.
- Las resistencias al cambio: Resistencias individuales y organizativas. Tipos de resistencias. ¿cómo podemos reducirlas? Estrategias para favorecer los cambios en las organizaciones.
- El impacto de las nuevas tendencias del entorno y como acometerlas: tecnología, cambio y relaciones intergeneracionales, ...

### **Seminario 2. Liderazgo y dirección de personas**

- ¿Qué entendemos por liderazgo?
- Estilos y modelos de liderazgo.
- Las competencias necesarias para liderar y dirigir personas.
- Conocerse y conocer a las personas: Identificar mi estilo de liderazgo. Mis fortalezas y mis áreas de mejora. Comprender a las personas de mi equipo: Identificar sus necesidades. Como Impacta mi estilo de gestión en el equipo.
- La importancia de la colaboración de los responsables de equipo.
- Claves de la gestión de equipos: Impulsar y promover el cambio. Delegar y hacer seguimiento. Corregir, enseñar y motivar. Clima y ambiente laboral. Gestión del compromiso: motivación / automotivación. ¿Cuál es mi estilo de liderazgo? ¿Qué voy a desarrollar?
- Tareas a desarrollar: Elaborar un plan de acción concreto para poner en práctica en las siguientes semanas para mejorar mis competencias en la gestión de personas.

## 02. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

### **Seminario 3: Comunicación interpersonal y gestión de conflictos**

- Comunicación:
  - ¿Con quién y para qué nos comunicamos?
  - Información vs comunicación
  - La comunicación interna en una organización
  - ¿Cómo es mi estilo de comunicación?
  - Claves para una buena comunicación
- Conflicto:
  - ¿Qué es un conflicto?
  - Tipos de conflicto y estilos de enfrentamiento.
  - Habilidades para la resolución de conflictos.

### **Seminario 4: Inteligencia emocional**

- Definición: El concepto de Inteligencia Emocional (IE)
- Por qué y para qué de la IE
- El impacto de las emociones en nuestro día a día: Tipos de emociones y funciones que cumplen.
- El Ciclo Emocional: como diseñar racionalmente nuestras emociones.
- Un modelo para aprender a desarrollar nuestra IE:
  - Autoconocimiento: conocerse y confiar en uno mismo.
  - Gestión emocional: estrategias para gestionar emociones y desarrollar el autocontrol.
  - Habilidades sociales: empatía (la importancia de comprender a los demás). asertividad. reconocer y expresar emociones e ideas.
  - Bienestar: la importancia de valorar y cuidar la salud emocional.

## 02. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

### PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL

Como complemento al proceso formativo, planteamos el que denominamos PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL. A través del mismo buscamos conseguir **objetivos de mejora concretos** y alcanzables en la práctica, a través de un **sistema de trabajo individual**, supervisados por expertos en programas de desarrollo de personas, siguiendo el siguiente esquema:

- **Puesta en marcha:** Al inicio del Programa 3 (EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL DIRECTIVO) se explicará a los participantes cómo realizar on line un Cuestionario de Personalidad DISC, cuyos resultados (con absoluta garantía de confidencialidad personal) se utilizarán para profundizar en el autoconocimiento de cada uno de los participantes, y a partir de cuyos resultados se definirán las bases de su Plan de Mejora Individual: objetivos, planes de acción, indicadores, plazos, valores de inicio y fin, tasa de cambio.
- **Desarrollo:** En paralelo al desarrollo del programa formativo, los asistentes tendrán 4 sesiones individuales, en formato on line, de 1 hora cada una, y en las cuales, con el apoyo de mentores especializados, definirán y consensuarán los objetivos de mejora y analizarán los resultados obtenidos en su traslación a la práctica. Las fechas de celebración de las sesiones del Plan Individual de Mejora, se acordarán entre cada interesado y los mentores en función de la disponibilidad de ambos.
- **Seguimiento:** La revisión final de los Planes de Mejora se realizarán una vez finalizado el programa y se centrará en: incidir en las competencias clave que necesita desarrollar y utilizar, trabajadas en las sesiones previas, y fijar el borrador definitivo del Proyecto de Mejora, con sus objetivos específicos, el esquema del plan de acción, las fechas de ejecución y los criterios e indicadores de seguimiento y control.





# 03. PROFESORADO

## 03. PROFESORADO

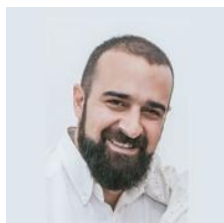
### GERARDO ESTÉVEZ SUÁREZ

Licenciado en Ciencias Empresariales y Diplomado en Auditoría por la Universidad de Vigo. Entre otros puestos, ha sido Director de Control de Gestión y Director de Operaciones de Conservas Antonio Alonso, Director Gerente del Grupo Esypro, y Director General de DPI Consultores. Ha sido Director del Executive MBA de la Escuela de Negocios Caixanova, y profesor de la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad de Vigo y de IESIDE. Actualmente es Socio Director en Grupo Elige.



### GONZALO GARRE RODAS

Licenciado en Derecho por la Universidad de La Coruña. MBA por la Escuela de Negocios Caixanova, y Curso Avanzado en Gestión Comercial y Estrategia de Ventas por la Escuela de Negocios Novacaixagalicia. Facilitador Certificado en LEGO® SERIOUS PLAY® por le EBF Business School. Ha sido Consultor en EOSA Consultores, Director de los programas MBA y Máster SAP de la Escuela de Negocios Afundación, Marketing Advisor en Hacce Soluciones TIC, Coordinador de Desarrollo de Negocios de Impact Hub Vigo y coordinador de Marketing y Desarrollo de Negocio de IESIDE. Actualmente es CMO de Livetopic, y profesor de Creatividad e Innovación en UIE, ESIC y el TEC de Monterrey.



### DOROTEO GONZÁLEZ PASTOR

Licenciado en Ciencias Empresariales, Universidad de Valladolid. Máster en Marketing y Comunicación, IDE. Auditor IRCA para Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001. Ha sido Director General de NQA Global Assurance (NQA España), y del Grupo Hadas, Director de Comunicación en el American Supplier Institute (ASI), Ejecutivo de Ventas en Canon, Jefe de Ventas en Olivetti y Director Comercial y de Marketing en Infotelec. Actualmente es Socio Director IMD SOLUCIONES, consultora especializada en planificación estratégica y comercial, y Chief Knowledge Officer (CKO) en el Área de Gestión Comercial del Industrial Marketing Centre - Bilbao. Consultor-Formador en ESIC, Business & Marketing School.



### DAVID LOUREIRO LÓPEZ

Licenciado en ADE, Máster en Auditoría y Contabilidad, y Máster en Finanzas por la Universidad de Vigo. Postgrado en Controlling por la Universitat Pompeu Fabra. Programa Ejecutivo en Gestión de Tesorería por IE Business School. Entre otros puestos, ha sido Auditor en Ernst&Young, Controller Financiero de Martínez Otero Contract, Responsable de Tesorería de Grupo Iberconsa y Director Financiero de Bodegas Martín Codax. Actualmente es Director Financiero de ORPAGU y profesor de EF Business School



## 03. PROFESORADO

### **TERESA MOLEZÚN MOSQUERA**

Licenciada en Psicología Social y del Trabajo por la Universidad de Santiago de Compostela. Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. Programa de Coaching y Desarrollo Directivo, y Programa de Coaching Sistémico de Equipos por la Escuela de Negocios Caixanova. Ha sido Técnico de Selección y Formación en Gadisa y en Egasa XXI-Luckia, Responsable de Proyectos en Equipo7 Consultores y Responsable de Desarrollo Profesional en R Cable. Actualmente es Socia Fundadora de Catemo.



### **JOSÉ CARLOS PRADO PRADO**

Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid. Catedrático de la Escuela Superior de Ingeniería Técnica Industrial de la Universidade de Vigo y Docente del Máster en Logística y Transporte de la Universidade de A Coruña. Director del Máster en Dirección e Innovación de la Cadena de Suministro (Escuela de Ingeniería Industrial - Universidade de Vigo). Presidente de ADINGOR (Asociación para el Desarrollo de la Ingeniería de Organización) y Director de Grupo de Ingeniería de Organización (GIO)



### **ERIKA PAOLA RODRÍGUEZ SOTO**

Ingeniera Técnica Superior Industrial por la Universidad de Vigo. Programa Superior de Internacionalización por la Universidad de Vigo y Zona Franca de Vigo. Ha sido Responsable de Oficina Técnica en Froiz Manutención, Responsable de Calidad en Esyspro, Responsable de Línea de Producto en VINESY, Gerente de ESYPRO Manutención y Consultora en DPI Consultores. Actualmente es Socia Consultora y Responsable del Área de Organización y Personas de Elige Plus Consultores de Dirección.



### **CARMEN VÁZQUEZ DE PRADA BELASCOAIN**

Doctora en Psicología por la Universidad de A Coruña. Posgrado en Psicología Organizacional por The College of Wooster. Programa de Coaching y Desarrollo Directivo, por la Escuela de Negocios Caixanova. Ha sido Responsable de Formación y Desarrollo, y Responsable de Producto en Inditex, Directora Comercial y de Expansión Internacional en The White Store y Responsable de Organización y Selección en R Cable. Actualmente es Consultora y Coach Ejecutivo en Catemo.



# 04. ORGANIZACIÓN

# 04. ORGANIZACIÓN

- El programa y todos sus módulos están diseñados para su impartición en formato **presencial**. Las sesiones se celebrarán en **Santiago de Compostela**, en instalaciones del Gran Hotel Los Abetos.
- Tiene una **duración total de 90 horas**, compuesta por **3 módulos de 30 horas cada uno**, y estructurados a su vez en 4 sesiones de 7,5 horas (jornada completa, 9:30 a 14:30 y 16:00 a 18:30, incluyendo comida de trabajo)
- Las fechas de celebración serán las siguientes:

## PROGRAMA 1: LA ORIENTACIÓN A LA ESTRATEGIA Y EL NEGOCIO

Marzo						
L	M	X	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Abril						
L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

## PROGRAMA 2: LA OPTIMIZACIÓN DEL SOPORTE EMPRESARIAL

Mayo						
L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Junio						
L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

## PROGRAMA 3: EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DEL DIRECTIVO

Septiembre						
L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Octubre						
L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

# 05. PRECIO Y MATRICULACIÓN

## 05. PRECIO Y MATRICULACIÓN

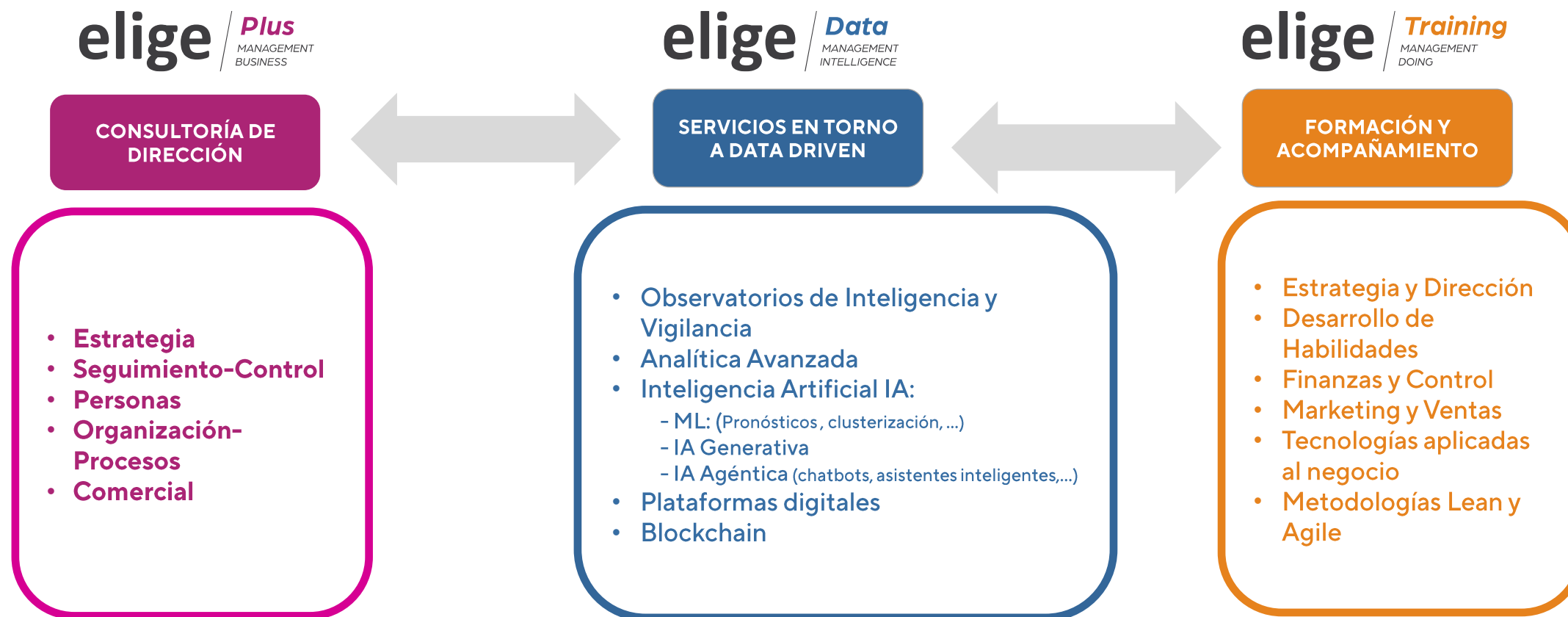
- El importe del programa asciende a:
  - **Programa completo: 3.300 € + IVA**
  - **Programa individual: 1.200 € + IVA**
- El importe se desembolsará del siguiente modo:
  - **Asistentes a programa completo:** 3 pagos de 1.100 € + IVA, que se realizarán antes del inicio de cada uno de los 3 programas individuales. Se plantea un descuento especial del 15% si el importe total se abona en un único pago en el momento de la matriculación.
  - **Programa individual:** Un pago de 1.200 € + IVA, a realizar antes del inicio del programa correspondiente.
- En cuanto al **Plan Individual de Mejora** (incluye informe DISC + 4 sesiones de mentoring individual), su importe asciende a **675 € + 21% IVA**, que se abonarán íntegramente en el momento de la contratación.
- El importe incluye los costes de comidas y coffees de los asistentes durante las sesiones de formación, así como los costes de gestión de la bonificación de Fundae.
- Las inscripciones se realizarán exclusivamente a través del formulario de inscripción <https://campus.eligepius.com/EligeTraining/inscripcionCurso/EF2509>

# 06.

## EL GRUPO ELIGE



## ¿QUIÉNES SOMOS? ESTRUCTURA DEL GRUPO ELIGE



# 06. EL GRUPO ELIGE

## NUESTROS CLIENTES: EMPRESAS Y ORGANIZACIONES CON LAS QUE TRABAJAMOS



