

# CURSO

# GESTIÓN EMPRESAS ENERGÉTICAS

15 abril – 29 octubre 2010

## CONTENIDO DE LAS JORNADAS

Eficiencia Energética y Energías Renovables

La Eficiencia Como Oportunidad De Negocio



## PRESENTACIÓN

Steven Chu, premio Nóbel de física en 1997 y actual Secretario de Estado de Energía de Estados Unidos, declaró el pasado 13 de diciembre: *“En Estados Unidos inventamos el primer panel solar, el primer ordenador, el primer láser e Internet. Estas son algunas de nuestras capacidades. **Ahora vamos a revolucionar la energía.** El Departamento de Energía va a facilitar **ayudas públicas**, para los próximos dos años, de **80.000 millones** de dólares para energías **renovables**, captura de CO2, desarrollo de pilas de combustible, redes eléctricas inteligentes y **eficiencia energética.** Queremos duplicar la participación de energías renovables en 2012. Ahora necesitamos un Norman Borlaug de la energía para reducir las emisiones en un 50% en 2050 en el mundo y un 83% en EE UU. Se puede hacer. Pero hay que ponerse a ello. Yo soy científico y sé que **“nunca es demasiado tarde”**.”*<sup>1</sup>

Steven Chu, cuando declara que “nunca es demasiado tarde”, se refiere a que EEUU, en este tema, va por detrás de Europa, que apostó por una nueva estructura económica hace tiempo, liderada por un cambio profundo en el sector energético. Steven Chu, en sus declaraciones, informa al mundo que EEUU quiere recuperar el camino perdido y convertirse en el líder de la modernización y el desarrollo de la nueva economía.

La Unión Europea ha manifestado más deseos que alcanzado realidades y ha establecido más compromisos de los que ha podido hacer frente. Su liderazgo, en este tema, es posible pero no está del todo conseguido. España, con una política energética exitosa, tiene aquí una oportunidad de oro que no debe desaprovechar, ya que acumula experiencias importantes y tiene conocimientos adecuados.

## LA ENERGÍA Y LA ANTICIPACIÓN COMO ESTRATEGIA

El Cambio Climático es la demostración científica que ha sentado las bases del pensamiento de que el desarrollo económico que impulsa a la sociedad no puede ser despiadado con el medio ambiente y abusivo en la utilización de los recursos.

Independientemente de la discusión sobre el efecto exacto de las emisiones de gases de efecto invernadero en el incremento de temperatura de la tierra, los estudios al efecto han generado la conciencia de que:

- 1- Los recursos energéticos sobre los que basamos nuestro desarrollo son finitos.
- 2- Esos recursos se encuentran en países no OCDE, lo que supone un riesgo para occidente y estimula salidas de capital hacia otras economías.
- 3- No es posible construir el progreso y el futuro de los países en vías de desarrollo sobre el modelo energético actual, ya que conllevaría un incremento excesivo de los precios de las materias primas y terminaría con los recursos fósiles existentes en un tiempo menor del que la humanidad necesita.

Junto a estas conclusiones, que han llevado a Europa a actuar con un liderazgo claro, cabe destacar que algunos países, entre los que se encuentran España y Alemania, se han dado cuenta que esto significa una revolución industrial, y no sólo una forma de determinar las fuentes de abastecimiento energético para el consumo necesario. España, con su política agresiva en energías renovables,

se ha convertido en un líder mundial tecnológico, especialmente en energía eólica, que está llevando a sus empresas a la conquista de nuevos mercados, principalmente Europa y EEUU. Esta revolución energética y la anticipación con la que ha actuado, ha permitido a España ser líder mundial en los conocimientos regulatorios y tecnológicos de un sector económico de gran importancia.

Entendemos que, en definitiva no estamos hablando simplemente de una nueva forma de suministrar energía menos contaminante y menos dependiente del exterior, sino que **estamos hablando de una revolución industrial-económica**, de una nueva forma de hacer las cosas que, como en todas las revoluciones de la historia, **la decisión de entrar pronto, de ser líderes, de establecer las bases reguladoras (esenciales para esta revolución), y de crear la fuerza laboral especializada, dará a España una ventaja competitiva importante, que le permitirá, posteriormente, exportar sus modelos de negocio, sus conocimientos y su tecnología alrededor del mundo.**

El mundo se sumará a esta corriente. Se han escuchado críticas a los acuerdos alcanzados en la cumbre de Copenhague. Sin embargo Copenhague no ha sido un fracaso. Copenhague ha significado un freno impuesto por las economías que están por detrás en esta revolución industrial (EEUU, India, China) para ganar tiempo e intentar recuperar el liderazgo perdido. Analizándolo desde una perspectiva amplia, esta posición refuerza la importancia de esa revolución y de la competencia que se va a generar para lograr el liderazgo en la misma.

<sup>1</sup>EE UU avisa: “Inventamos los ordenadores, el láser e Internet. Ahora revolucionaremos la energía” El secretario de Energía norteamericano y premio Nobel de Física, Steven Chu, deslumbra en la cumbre del clima de Copenhague. RAFAEL MÉNDEZ | Enviado especial - Copenhague - 14/12/2009. Elpais.com

## LA APUESTA EUROPEA

La UE aprobó, en el 2009, la Directiva del 20/20/20. El objetivo es llegar al 2020 con una participación de la energía renovable en el consumo energético del 20%, reducir un 20% las emisiones de CO2 e incrementar la eficiencia energética en un 20%. Este objetivo tiene la marca 20/20/20.

La Directiva impone objetivos a los países miembros, pero cada país miembro regulará independientemente la forma de alcanzarlos. Cabe destacar que para llegar al 20% en energías renovables, considerando el gran

peso del transporte, se deberá alcanzar un 40% de la producción eléctrica con dichas fuentes. Al respecto de la eficiencia, aspecto prácticamente sin desarrollar en España, se deberá establecer un nuevo marco regulatorio para lograr dichos objetivos. **Eficiencia y renovables** serán dos vectores de vital importancia, donde se deberán aportar miles de millones de Euros de ayudas públicas e incentivos para lograr los objetivos impuestos por Europa. **Los que antes empiecen y los que mejor lo hagan serán los captadores de estos apoyos.**

## EL CURSO, MURCIA Y LA REVOLUCIÓN ENERGÉTICA ACTUAL

En épocas anteriores este tipo de Cursos no eran necesarios. Las empresas energéticas eran pocas, grandes o medianas-grandes, constituían entre ellas un monopolio y preparaban a sus profesionales dentro de su estrategia y operativa normal de desarrollo.

Las decisiones que afectaban a esas empresas se tomaban en círculos muy restringidos, a los que accedía una minoría de gestores de alto nivel, pudiéndose decir que operaba un lobby de grandes empresas que se relacionaba con el Estado Central.

La liberalización del Sector Energético, iniciada en el año 1997, ha transformado profundamente ese Sector, con lo que:

- 1- Existe mucha más competencia.
- 2- Existen muchos más actores que empujan el sector hacia una creciente competencia:
  - Aparición de un número creciente de operadores de generación.
  - Aparición de un número creciente de comercializadoras.
  - Aparición de un número creciente de generadores de energías renovables a prima.

Como consecuencia de los objetivos europeos del 20/20/20 aparecerán **nuevas oportunidades y se crearán nuevas empresas que querrán aprovecharlas. Podrán hacer negocio empresas de cualquier tamaño que lo hagan bien, con lo que la relación tamaño-negocio se romperá definitivamente.**

Aunque la remuneración por venta de energía procedente de renovables se decide con referencias de Estado, la instalación de esas fuentes de energía es potestad de las Comunidades Autónomas. Esta nueva situación ha generado un cambio profundo en la estructura, composición y gestión del lobby, más repartido y difuminado, más local y, en cada caso, más accesible a empresas de pequeño tamaño.

En recientes modificaciones, o propuestas de modificación, se ha constatado esta realidad, porque las Comunidades Autónomas han conseguido que el Legislativo no lleve a la práctica propuestas que, incluso, estaban aprobadas por el Senado y en proceso de aprobación por el Congreso.

En este nuevo mundo, cada vez más global, los objetivos y las condiciones se deciden cada vez más arriba, pero las aplicaciones y los desarrollos se deciden cada vez más abajo, lo que abre un territorio nuevo de oportunidades para los nuevos agentes mientras los antiguos, más tradicionales, se adaptan a los cambios.

La Región de Murcia es una localización idónea para una iniciativa de este porte. La apuesta de España por las energías renovables es un hecho y las consecuencias del cambio climático en esta Región son una realidad. Los trabajos para aumentar la eficiencia energética van a ser la siguiente ola de oportunidades para las Empresas del Sector de la Energía Renovable y Eficiencia Energética (SENEREFE). Es digno de recordar que, según la Agencia Internacional de la Energía, se espera que el 40% de las reducciones de las emisiones de CO2 vengan de la mano de los aumentos de la eficiencia energética.

La iniciativa de la Región de Murcia, al llevar adelante este Curso es, por tanto, muy oportuna y, si lo hace bien, muy rentable. Esta Región puede ser líder en un negocio nuevo de dimensiones de alcance mundial.

# JORNADA 1

## Situación actual del sector energético en España y en Europa

### Objetivos

- Dar a conocer a los participantes los fundamentos del negocio actual de la energía, la separación entre negocios regulados y liberalizados y la situación actual del sector en España.
- Proporcionar los criterios principales para analizar el sector. Entender su funcionamiento, las entidades administrativas que lo integran el papel que desarrolla cada una.
- Analizar el mix energético actual, analizar las ventajas e inconvenientes de cada tecnología. Debatir sobre el mix energético futuro.
- Esta jornada permite introducir al participante en el sector, entendiendo cual es la regulación básica, la situación actual, y adquiriendo los conocimientos que le permitirán, en próximas jornadas, realizar un diagnóstico de la situación y crear su propia opinión de hacia dónde debe avanzar la planificación y las medidas regulatorias que convierten esta planificación en realidad.

### Contenido

- 1- Regulación Básica. Estructuración del sector. Organización del sector
- 2- Sector regulado y sector liberalizado. Características de cada negocio
- 3- Principales magnitudes del sector
- 4- El precio diario. Mercado de electricidad
- 5- El mix energético actual
- 6- Análisis de cada tecnología. Ventajas y desventajas.
- 7- Conceptos básicos: El respaldo y la seguridad. El precio
- 8- Comercialización de energía
  - 8.1- Comercializador de último recurso
  - 8.2- El bono social
  - 8.3- El mercado libre
  - 8.4- Distribución y transporte
- 10- Generación
- 11- El futuro del sector. Mix de Generación a futuro
- 12- Planificación y prospectiva energética

# JORNADA 2

## Planificación y Marketing Estratégico

### Objetivos

- Dar a conocer a los empresarios los fundamentos de la planificación estratégica.
- Transmitir la metodología necesaria para elaborar y poner en marcha un plan estratégico de éxito.
- Proporcionar los criterios principales para analizar el sector y encontrar oportunidades y ventajas competitivas dentro de ellos.
- Desarrollar los pasos necesarios para que el empresario desarrolle un plan comercial coherente con el plan estratégico y su dimensión de marketing estratégico.

### Contenido

#### 1- ¿Qué es un plan Estratégico?

- 1.1- Definiciones y conceptos básicos
- 1.2- El enfoque y la dirección estratégica
- 1.3- Objetivos de realizar un plan estratégico
- 1.4- ¿Cuándo tengo que realizar un plan estratégico?

#### 2- El análisis estratégico

- 2.1- Interno
  - 2.1.1- Misión, visión, valores
  - 2.1.2- Procesos
  - 2.1.3- Fortalezas internas
- 2.2- Análisis Externo (Marketing Estratégico)
  - 2.2.1- Cadena de valor
  - 2.2.2- Factores críticos de éxito
  - 2.2.3- Estudio de tendencias

#### 3- La formulación de hipótesis estratégicas

#### 4- Determinación de los objetivos estratégico

- 4.1- Alternativas estratégicas
  - 4.1.1- Escenarios posibles
  - 4.1.2- Coste de oportunidad
  - 4.1.3- Modelos de decisión
- 4.2- Líneas estratégicas
  - 4.2.1- Marketing Estratégico o Plan de Marketing
  - 4.2.2- Posicionamiento en la cadena de valor
  - 4.2.3- Política de Alianzas
  - 4.2.4- Las 4Ps (producto, distribución, precio y promoción)
- 4.3- Plan Comercial
- 4.4- Estrategia financiera y procesos

Esta jornada se iniciará con una introducción en los principales conceptos relacionados con la estrategia, aquí trataremos de introducir ejercicios interactivos en los que los asistentes empiecen a comprender los fundamentos del pensamiento estratégico, más que explicar conceptos teóricos.

A partir de aquí se sigue la lógica del proceso de planificación estratégico. Un apartado que trata del análisis estratégico, con una parte especialmente fuerte de Marketing Estratégico, ya que uno de los principales objetivos del curso debe ser que el empresario tenga criterios para analizar su sector e identificar oportunidades. La parte interna irá más enfocada hacia los puntos clave, y propondremos algún ejercicio práctico de auto diagnóstico.

La formulación de hipótesis estratégica servirá para que los empresarios puedan identificar y validar los supuestos estratégicos que asumen a la hora de definir su modelo de negocio. Esta parte es muy apropiada para introducir ejercicios de discusión estratégica.

En el último apartado se transmitirá como definir y planificar las líneas estratégicas a partir de los supuestos estratégicos elegidos, haciendo especial hincapié en la dimensión comercial: posicionamiento, 4Ps y Plan Comercial. Adicionalmente se proporcionará metodología de seguimiento.

# JORNADA 3

## Plan de Negocio y Gestión de Proyectos

### Objetivos

- Proporcionar metodología a los empresarios para que puedan elaborar un plan de negocio de su empresa sea cual sea el objetivo que persiguen con él.
  - Transmitir los criterios principales de proyección económica y financiera para que el empresario pueda elaborar escenarios y previsiones acordes a la estrategia de su negocio.
- Comunicar buenas prácticas para la comunicación del Plan de Negocio a su audiencia
- objetiva.
- Transmitir los principios básicos para que el empresario pueda desarrollar y gestionar sus
- proyectos de forma eficiente y eficaz.

### Contenido

#### 1- Introducción y contexto general

- 1.1- Qué es un Business Plan (BP)
- 1.2- Para qué se hace un BP
- 1.3- A quién va dirigido el BP
- 1.4- Tipos de BP y objetivos

#### 2- Contenidos y elaboración

- 2.1- Estructura de un BP
- 2.2- Modelo económico financiero
  - 2.2.1- Métodos de proyección numérica
  - 2.2.2- Planteamiento de escenarios
- 2.3- Redacción
- 2.4- Comunicación
  - 2.4.1- Identificación de audiencia (inversor, empleado, banco, público, etc.)
  - 2.4.2- "Marketing" del plan (vender bien el plan a la audiencia)

#### 3- Gestión de proyectos

- 3.1- Qué es un proyecto
- 3.2- Enfoque de la gestión de proyectos
- 3.3- Componentes de la gestión de proyectos
  - 3.3.1- Planificación
  - 3.3.2- Control y seguimiento
- 3.4- Buenas prácticas de gestión de proyectos
- 3.5- Herramientas de gestión de proyectos

Esta jornada tiene un enlace directo con la anterior, pues el plan de negocio suele partir de un plan estratégico, o al menos de unas reflexiones estratégicas previas.

Durante esta jornada se explicarán los componentes básicos con los que debe contar un plan de negocio. Haremos especial hincapié en los aspectos financieros, las proyecciones numéricas mínimas que deben tener cualquier empresa y los escenarios que debe plantear.

Asimismo se tratará la redacción del plan y la estrategia de comunicación dependiendo de la audiencia hacia la que esté dirigido. Esta parte será eminentemente práctica.

Posteriormente se completará la formación con un apartado de gestión de proyectos, y se dedicará a transmitir metodología para la planificación y seguimiento de proyectos. Buscaremos asentar en los empresarios la diferencia entre un proyecto y otro tipo de tareas, y transmitir buenas prácticas para potenciar su gestión.

## JORNADAS 4 y 5

# Insostenibilidad y nueva visión del sector energético en la UE Cambio del modelo energético: nuevas oportunidades de negocio

### Objetivos

- Una vez conocida la situación actual los participantes serán capaces de analizar, determinar, y entender la insostenibilidad del modelo energético actual.
- Se obtendrán conocimientos sobre las herramientas regulatorias de incentivo para la modificación del modelo actual energético.
- Entender los objetivos de cambio del modelo en España en el marco de las obligaciones impuestas por Europa.
- Obtener conocimientos básicos sobre los objetivos de emisiones hasta el 2012 y los posteriores que aún no han sido asignados de forma específica para cada una de las industrias. Analizar y comprender las herramientas de reducción de emisiones entre las que cabe destacar el mercado de certificados de CO<sub>2</sub>.
- Conocer y debatir sobre los instrumentos existentes de gestión ambiental y sobre cuáles de estos se está actuando.
- Conocer la existencia de impuestos ambientales, cuáles se están aplicando y para qué no deben ser usados.
- Analizar y conocer las últimas modificaciones regulatorias tales como la Ley de Economía Sostenible y otras que se publiquen desde la fecha hasta la realización de la jornada.

### Contenido

- 1- La insostenibilidad del sistema energético actual
  - 1.1- Análisis de la situación
  - 1.2- Herramientas de decisión
  - 1.3- Políticas de desarrollo
- 2- El Entorno internacional. La apuesta europea por el cambio climático
  - 2.1- Historia
  - 2.2- El 20/20/20. Objetivos obligatorios Fomento de los reguladores independientes
  - 2.3- Objetivos europeos reducción de emisiones. Nuevos límites para las industrias
  - 2.4- El mercado de CO<sub>2</sub>
  - 2.5- Copenhague y el futuro
  - 2.6- Los sectores difusos
  - 2.7- Renovables, emisiones y eficiencia
- 3- Políticas sostenibles del sector. Políticas de oferta, de demanda y transversales
- 4- Nuevo Marco Regulatorio. Ley de economía sostenible
- 5- Instrumentos de Gestión Medioambiental
- 6- Fiscalidad medioambiental. Lo que viene

# JORNADAS 6 y 7

## Desarrollar Habilidades de Negociación y Gestión de Lobbys

### Objetivos

- Establecer un nuevo entendimiento de las relaciones.
- Provocar el autodescubrimiento personal de los asistentes.
- Profundizar en la esencia de la actividad de negociar.
- Analizar las razones que mueven a las personas a la acción.
- Distinguir entre la inteligencia de los “qués” y la de los “cómos”.
- Analizar y calificar los estilos de comportamiento.
- Establecer un entendimiento práctico del poder.
- Establecer un orden de acontecimientos en las relaciones.
- Analizar la sociedad como un esquema de Redes superpuestas.
- Distinguir entre Relaciones Corporativas e Institucionales.
- Analizar la escalera relacional de presencia en las Instituciones.
- Establecer los principios de la gestión de grupos externos.
- Establecer la gestión de grupos de poder.
- Establecer los principios y las prácticas de la gestión de lobbys.
- Ejercitar las habilidades de negociación con casos prácticos.

### Contenido

- 1- La importancia de las relaciones
- 2- El trabajo de las relaciones
- 3- Lo que mueve a las personas. El motor
- 4- La importancia del Qué y del Como. El teatro
- 5- La gestión del entorno. El milagro
- 6- El poder en las relaciones. Las fuerzas
- 7- El orden y el tiempo en las relaciones. La profecía
- 8- Relaciones Corporativas e Institucionales
- 9- Las redes sociales y las redes de poder
- 10- las personas y los problemas
- 11- Las posiciones y las necesidades
- 12- Las opciones y los criterios
- 13- Las redes de influencia
- 14- La gestión de los grupos y de los lobbys

# JORNADAS 8

## Energías Renovables: tecnologías, directivas e implantación

### Objetivos

- Entender y conocer las implicaciones de la normativa obligatoria europea para España.
- Analizar la situación de las renovables en España, su regulación y las necesidades adicionales de renovables para alcanzar los objetivos requeridos.
- Analizar diferentes tipos de normativa de fomento de renovables en el mundo y la opción elegida por España.
- Analizar cómo se pueden fomentar las renovables en las Comunidades Autónomas y que opciones se están eligiendo.
- Analizar las diferentes tecnologías renovables. Sus ventajas e inconvenientes.
- Analizar la potencialidad de España en renovables y de la Comunidad Autónoma de Murcia en particular.
- Conocer desde un punto de vista práctico los principales inconvenientes y dificultades con los que se encuentran los promotores de energías renovables, desde el punto de vista de negocio.

### Contenido

#### 1- Las renovables en el contexto energético actual

- 1.1- Peso de las renovables en el mix energético internacional
- 1.2- Evolución de la producción renovable
- 1.3- Principales mercados internacionales
- 1.4- Contribución de las renovables a la consecución de objetivos internacionales en materia de cambio climático

#### 2- Marcos de apoyo y Directiva de Renovables

- 2.1- Descripción de los principales marcos de apoyo a las renovables. Análisis detallado de los casos más exitosos
- 2.2- Principales elementos de la Directiva de Renovables.
- 2.3- Relación de la Directiva de Renovables con el resto de elementos del Paquete Verde 20/20/20.
- 2.4- Impacto de la propuesta de Directiva de Renovables sobre los marcos de apoyo nacionales.

#### 3- Situación de las Tecnologías.

- 3.1- Panorama actual de las tecnologías renovables.
- 3.2- Descripción de cada una de ellas
- 3.3. Análisis de potencial
- 3.4. Principales barreras a la implantación

#### 4- Promoción y explotación de las renovables

- 4.1- Promoción de las centrales renovables
- 4.2- Explotación de centrales renovables
- 4.3- Análisis de casos prácticos

#### 5- Análisis económico

- 5.1- Principales instrumentos del análisis económico y financiero para analizar el sector renovable
- 5.2- El Plan de negocio
- 5.3- Valoración de un proyecto
- 5.4- Análisis de riesgos

# JORNADA 10 y 11

## Eficiencia Energética y Certificación Energética de edificios

### Empresas de implantación de Eficiencia Energética y Vehículo Eléctrico

#### Objetivos

- Entender el peso de la eficiencia energética en los objetivos necesarios para la reducción de emisiones de gases efecto invernadero.
- Entender, desde un punto de vista global, las deficiencias que el mercado de eficiencia energética ha tenido hasta ahora, las cuales han sido causa de su escaso desarrollo.
- Analizar, conocer y discutir los diferentes modelos de estimulación del desarrollo de eficiencia energética.
- Conocer los objetivos de España hasta el 2012 y discutir sobre nuevos objetivos a futuro.
- Entender qué son las empresas “gestores de energía” y el marco en el cual se van a desenvolver.
- Analizar las diferentes estrategias al respecto que se han desarrollado en otros países y en las diferentes Comunidades Autónomas.
- Analizar el proceso de electrificación de la economía. Tomar el caso esencial del vehículo eléctrico, análisis del modelo de negocio, evolución prevista, situación regulatoria y posibles medidas de fomento.

#### Contenido

- 1- Análisis sobre la eficiencia energética
- 2- Barreras y fallos de mercado
- 3- Políticas de fomento de eficiencia energética
- 4- Objetivos de eficiencia energética
- 5- Modelos internacionales de implantación de eficiencia energética
- 6- Estrategia de ahorro y eficiencia energética en España (2004-2012)
- 7- Las auditorias energéticas
- 8- Eficiencia energética por sectores
- 9- Eficiencia energética en España
- 10- Subvenciones aplicables en España
- 11- El vehículo eléctrico

# JORNADA 12

## Gestión de equipos directivos

### Herramientas para lograr un equipo eficiente

#### Objetivos

- Cómo construir un Equipo Eficiente.
- Roles constructivos y roles destructivos.
- Cómo valorar a mi Equipo.
- Gestión de Conflictos en el Equipo.
- Cómo gestionar el compromiso de mi equipo.
- Factores críticos para generar Sinergia de Equipo.

El núcleo del negocio, aunque parezca paradójico, no se encuentra tanto en el mercado como en el Equipo de Dirección. Es ahí donde realmente se analiza, se planifica y se implementa la estrategia para ganar al mercado. Construir un Equipo de máximo rendimiento constituye una de las prioridades esenciales de la dirección general.

Pero ¿cómo se logra? ¿qué herramientas existen para forjarlo? ¿qué etapas hay que pasar? y ¿qué experiencia nos ofrecen las mejores empresas? son las cuestiones clave que se desgranarán en esta jornada.

#### Contenido

- 1- Características de un Equipo de Alto Rendimiento
- 2- ¿Tengo capacidades para trabajar en Equipo?
- 3- Roles constructivos y destructivos
- 4- Trabajar las tres dimensiones del Equipo
  - 4.1. Nivel Competencial
  - 4.2. Nivel de Compromiso
  - 4.3. Sinergia como equipo
5. Gestión de Conflictos.
  - 5.1. Las dos dimensiones del conflicto
  - 5.2. Estrategia para resolver un conflicto. Caso práctico
6. Etapas del comité de dirección de máximo rendimiento  
Herramientas para cada etapa:
  - 6.1. Desarrollo competencial: 360º + coaching
  - 6.2. Mapa del compromiso y cómo se gestiona
  - 6.3. Impulsar la sinergia de equipo
7. Complementariedad en el Equipo y Techos de Hormigón
8. Experiencias de éxito.