



COMPITE +

DIAGNÓSTICO Y PLANES DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA GANADERA
ANTE LA CRISIS

Abril de 2015



INDICE

1.	Introducción	3
2.	Descripción del Proyecto	7
2.1.	<i>Objetivo general y específico</i>	8
2.2.	<i>Entrevista Previa</i>	10
2.3.	<i>Número de Participantes</i>	10
2.4.	<i>Duración</i>	10
3.	Enfoque del Programa y Metodología	11
4.	Contenido de Las Sesiones.....	15
5.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	20
5.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	20
5.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	20
5.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	20
6.	Calendario de ejecución.....	21

1. Introducción

En el diseño de este programa se han considerado las directrices del nuevo **Programa Marco de la UE para la innovación y la competitividad (CIP. 2007-2013)** en cuanto al fomento de tecnologías de la información, tecnologías ecológicas y fuentes de energía renovables y en particular el **subprograma orientado a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agrario y ganadero.**

Aún con la **mejora** del **mercadeo lácteo**, caracterizada por la recuperación progresiva de los precios, la contención del nivel de producción y el descenso moderado en los costes de producción, con las últimas actuaciones llevadas a cabo desde la Administración para la aplicación del "**paquete lácteo**", los progresos en la inclusión en la **base de datos** de las organizaciones de productores y la propuesta de Reforma de la **PAC**, queremos destacar que ante la **grave crisis económica** existente en España es muy importante hacer que las micro, pequeñas y medianas empresas del sector lácteo sean **más competitivas**. La implantación de las **nuevas tecnologías** y las directrices institucionales se hacen **imprescindibles**.

Pero eso **no es suficiente** en la **crisis** actual. La mayoría de las empresas y empresarios del sector se **enfrentan** a:

- descenso relevante de su facturación
- descenso de los márgenes de explotación
- aumento de los impagados y del riesgo de nuevos impagos
- pérdida de clientes
- sobre dimensión productiva y exceso de stocks

- mercados que dejan de ser rentables
- dificultades de acceso a financiación externa
- agotamiento de los recursos financieros propios
- ajustes laborales caros
- baja productividad

La **crisis** nos lleva a la **crítica** de lo existente, de lo conocido, de lo establecido e implica la toma de **decisiones urgentes**.

Es, por tanto, necesario **gestionar** el **cambio** basándose en un estudio exhaustivo de la situación actual, interna y externa, condicionantes que bien definidos, posibilitaran la **toma** de **decisiones** encaminadas, en una **primera fase**, a destacar frente a los competidores asegurando la supervivencia y, en una **segunda fase**, a consolidar las mejoras realizadas y potenciar un crecimiento sostenible.

Estos aspectos son elemento básico para los/as profesores/as-consultores/as de la Fundación **Incyde** al impartir sus respectivas materias, por cuanto recogen **información relevante** (estructura del sector, DAFOS sectoriales y líneas estratégicas de actuación y delimitación de ayudas institucionales) y serán de una gran utilidad para las empresas participantes, ya que podrán servirles como **Guía Sectorial** para la elaboración de su propio **plan estratégico**, para la toma de **decisiones** y para la realización de **acciones**.

Estas decisiones y acciones, difíciles y, a veces, dramáticas, en todo caso, **perseguirán**:



- redefinir la dimensión óptima de la empresa (activos, recursos humanos, recursos financieros, modelos de gestión...), mejorando la eficiencia para hacerla más rentable en aspectos tales como:
 - la alimentación y la reproducción del ganado
 - el índice de producción por vaca
 - la calidad de la leche
 - la productividad de la mano de obra
- implementación de las tecnologías más avanzadas
- asegurar las áreas de negocio que proporcionan buenos resultados, escindiendo el resto
- reducir los intermediarios de los canales de distribución, potenciando la venta directa
- acuerdos estratégicos con otras empresas (clústeres, fusiones, franquicias)
- acuerdos de colaboración con empresas de distintos sectores de actividad que comparten mismos clientes
- nuevas políticas promocionales y de incentivos a la red comercial
- generar valor añadido, a los productos o servicios, perceptible por los clientes
- medir la atención prestada a los clientes
- mejorar los procesos productivos, administrativos y comerciales.



La Fundación **INCYDE**, Organismo intermedio, que desempeña el papel de garante ante España y la Comisión Europea del buen uso y fin de los recursos nacionales y comunitarios utilizados en este proyecto, posee una dilatada **experiencia** en actuaciones destinadas a **empresas**; experiencia que avala el éxito a la hora de proporcionar una formación interdisciplinar de las distintas áreas funcionales de la empresa; en cómo abordar la resolución de problemas y en proporcionar una **formación** eminentemente **práctica** para la mejora de la **competitividad** de las MPYMES lácteas.

En efecto, sin perder de vista su objetivo principal, el alcance de esta propuesta va más allá y apuesta por fomentar en éste colectivo la **consolidación** de empresas así como la **internacionalización** de las mismas a través del acceso y de la transferencia de todos aquellos aspectos innovadores que les permitan emprender y/o consolidar empresas competitivas en las condiciones económicas actuales.

2. Descripción del Proyecto

Los **objetivos** del *Proyecto* se enmarcan dentro de los objetivos de **Europa 2020**, la nueva estrategia de la UE para “*un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*”, promoviendo la formación de las personas y facilitando su incorporación al mercado de trabajo dificultada por la situación de crisis económica y financiera en Europa.

Así mismo, las medidas que se adoptan en el presente proyecto están plenamente integradas en la **Estrategia Europea de Empleo**, que pretende *crear más y mejores puestos de trabajo* en toda la UE, impulsando medidas que permitan alcanzar, de aquí a 2020, tres objetivos fundamentales:

- integrar en el mercado laboral al 75% de las personas de edades comprendidas entre 20 y 64 años
- mantener la tasa de abandono escolar por debajo del 10% y lograr que al menos un 40% de las personas de edades comprendidas entre 30 y 34 años completen la educación superior
- reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social

y en el **Pacto europeo para la juventud** que introduce medidas para *el empleo, la integración y la promoción social de los jóvenes*, estableciendo entre las directrices más pertinentes, la promoción de un enfoque del trabajo basado en el ciclo de vida, renovando los esfuerzos para crear itinerarios hacia el empleo para los jóvenes reduciendo el desempleo juvenil.

En este contexto, el **Fondo Social Europeo** (FSE) se convierte en una herramienta básica para alcanzar los objetivos establecidos en el marco anteriormente definido;

al mismo tiempo que, el presente proyecto, responde a uno de los considerandos recogidos en el Reglamento (CE) 1081/2006 de 5 de julio relativo al Fondo Social Europeo, "el fomento de las acciones transnacionales e interregionales innovadoras constituye una dimensión importante que conviene integrar en el ámbito del FSE".

Igualmente, incide en una de las áreas prioritarias de intervención europea para ayudar a las regiones a alcanzar mayor progreso económico y social: la promoción del desarrollo a través del sector privado.

Por otro lado, en España, la situación del colectivo de MPYMES se vuelve especialmente sensible ante condiciones económicas adversas con tasas de desempleo extremadamente elevadas y el consiguiente descenso del consumo.

Desde la experiencia de la Fundación **INCYDE** y los resultados de éxito obtenidos en anteriores proyectos llevados a cabo, se apuesta por la **mejora de la competitividad de las MPYMES como elemento dinamizador de la economía** y de unas mejores condiciones de vida.

2.1. Objetivo general y específico

Objetivo general: Promover la mejora de las oportunidades de negocio para los/las **Propietarios/as y/o Gerentes de Pymes del sector lácteo, preferentemente** del siguiente **perfil:**

- Más de 5 años de antigüedad
- Plantillas entre 5 y 150 empleados/as
- Que requieran apoyo y asesoramiento especializado en las áreas de Gestión de la producción y buenas prácticas, Innovación y Transferencia de

Tecnología, Finanzas, Marketing, Comercial, Gestión de Procesos, Internacionalización y Comercio Exterior.

Objetivo específico: Mejorar la **competitividad** de las MPYMES del sector **lácteo** mediante la impartición de un programa de **formación específico** en donde se analizarán, de cada empresa participante, los elementos de cada uno de ellas susceptibles de **mejora**.

Para ello, se establecen los siguientes objetivos:

- Transmitir conceptos, técnicas y herramientas específicas de **dirección en tiempo de crisis**
- **Diagnosticar problemas críticos** por áreas funcionales
- **Establecer prioridades** y ayuda a la toma de decisiones
- **Fijar un calendario** de puesta en marcha de **acciones urgentes**

Para alcanzar estos objetivos se procederá a:

- Complimentación por las empresas participantes de un **cuestionario de auto diagnóstico** de su nivel general de competitividad, tanto en la vertiente externa (posicionamiento y desarrollo de productos) como en la interna (rendimiento de los procesos clave).
- Revisión por **áreas temáticas** de los factores críticos para la competitividad y cumplimentación de cuestionarios específicos para cada área.
- Diseño e impartición de **acciones formativas de amplio espectro** relacionadas con:
 - Excelencia Empresarial. Establecimiento de sistemas de gestión apropiados.

- Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y uso eficiente de Internet
- Tecnologías asequibles para mejora de los procesos productivos e innovación ecológica, calidad, gestión medioambiental y energía sostenible
- Internacionalización y Asociacionismo Empresarial (en su caso)

2.2. Entrevista Previa

Los/as Propietarios/as y/o Gerentes de las empresas interesadas mantendrán una entrevista previa con el/la directora/a del Programa para **aclarar aspectos metodológicos** y garantizar el mutuo compromiso de **uso eficiente** de los **recursos asignados** y la **absoluta confidencialidad** de la información facilitada.

2.3. Número de Participantes

Entre **15 y 25 empresas** que tengan el perfil requerido y se comprometan a prestar la suficiente dedicación al Programa.

2.4. Duración

La duración del programa será de **8 Semanas consecutivas** por un total de **320 horas** con la siguiente distribución:

- o Un 10% aproximadamente (32 horas), para la transmisión de **conceptos y técnicas de gestión** en sesiones de **asistencia conjunta** (4 horas semanales de promedio)
- o El 90% restante (288 horas), dedicado a **consultoría individual** con cada empresa, a razón de una consulta semanal en día y hora a convenir según necesidades.

3. Enfoque del Programa y Metodología

El programa se concibe como un conjunto de actividades llevadas a cabo por el/la empresario/a con la orientación del equipo de consultores/as del programa. Se parte de una información y reflexión sobre los temas más importantes que afectan a la situación actual de la empresa, para hacer una aplicación al caso concreto de cada uno.

Como cada empresa presenta rasgos y situaciones muy diferentes dentro de un marco común de problemas y decisiones a tomar, la **metodología** se adapta a estas circunstancias al utilizar sesiones de consultoría individualizada para cada empresa, junto con otras sesiones conjuntas para tratar temas comunes a todas las empresas en dificultad. En todo caso los enfoques son eminentemente **prácticos** basados en la experiencia de los/as profesores/as y consultores/as que llevan a cabo el programa.

Se desea también fomentar la relación entre los/as participantes de las diferentes empresas, ya que una parte muy importante del aprendizaje se produce con el intercambio de experiencias y puntos de vista sobre problemas de la misma naturaleza, compartidos por todos y todas.

Desde el inicio se plantea como resultado final del programa y materialización del trabajo realizado, la preparación del **“Plan de ajuste empresarial/ Plan de recuperación empresarial”**.

La **formación** se desarrollará a través de diversos programas en grupos de 15 - 25 personas aproximadamente y se contará con la participación de consultores de gran experiencia.

El programa se estructura en *dos áreas* de **formación - tutoría complementarias**, que compaginan la formación sobre herramientas generales de gestión, y el desarrollo de los proyectos, basado en la tutoría **individualizada**, que se realiza de forma paralela a lo largo del desarrollo del programa.

- Formación general en **gestión empresarial**.
- Formación y consultoría específica en el **desarrollo de empresas existentes**, siguiendo una guía de **Plan de Negocio** que permite avanzar, paso a paso, desde la definición de los problemas existentes hasta la formulación de un plan de ajuste empresarial.

Se llevará una atención sistemática individualizada con cada empresa participante, donde no sólo se avanzará en la definición de los problemas existentes, sino que también se usará para la nivelación de conocimientos. La metodología que a lo largo de estos años ha desarrollado la Fundación **INCYDE** está dotada de flexibilidad permitiendo, fácilmente, su adaptación al nivel y perfil de las empresas participantes.

Se designará un tutor para cada empresa que llevará el **seguimiento** del mismo durante los 24 primeros meses de implantación. En esta etapa también se difundirá la necesidad de adaptarse a los criterios de responsabilidad empresarial y de gestión ambiental que además de mejorar la competitividad, otorgan una imagen positiva de la empresa. Paralelamente, se inculcará el enfoque de la **internacionalización** de sus negocios

En el desarrollo del programa describimos un **método** que sirve como **guía** para la **puesta en marcha** de nuestro proyecto empresarial.

El método enseña a **analizar** los abundantes datos que proporciona el entorno, su depuración en **información** útil, discriminar la importante y **establecer mecanismos** de **acción** para conseguir los objetivos propuestos.

El “**Plan de ajuste empresarial/ Plan de recuperación empresarial**” es **importante** por varios motivos:

- **Identifica y analiza** una o varias **oportunidades** de negocio.
- Permite determinar la **situación actual, eliminando incertidumbres** y por tanto **riesgos** innecesarios al evitar decisiones de inversión erróneas.
- Permite definir las **actividades futuras** de la empresa al anticipar los posibles acontecimientos que puedan afectarla.
- Posibilita la **asimilación** de los **conocimientos** adquiridos.
- Determina la **viabilidad técnica, jurídica, comercial y financiera** y por tanto su mejora.
- Desarrolla **alternativas, estrategias, objetivos, y planes de acción** que nos permiten aprovechar las oportunidades del entorno.
- Nos **ayuda** en nuestras **relaciones** con asesores, contables, clientes, proveedores, etc.

El “**Plan de ajuste empresarial/ Plan de recuperación empresarial**” debe realizarse de una forma **sintética, coherente y convincente**, actualizándose continuamente.

Los puntos a tratar son los siguientes:

- El **primer punto** trata sobre la cumplimentación por las empresas participantes de un **cuestionario de auto diagnóstico** de su nivel general de competitividad.
- El **segundo punto** trata del análisis del entorno **externo**, mercado, sector, competidores, clientes, proveedores, relaciones con la administración estatal, autonómica y local.
- El **tercero** trata sobre las **capacidades** personales, técnicas, comerciales, de gestión y financieras más importantes con que deben contar los promotores.

- En el **cuarto punto** se analizan las **oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades**, evaluando la situación actual.
- El **quinto punto** propone el desarrollo de **alternativas** para minimizar o eliminar las debilidades, potenciar y mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades más importantes y evitar que las amenazas nos afecten
- En el **sexto** se establecen los **objetivos** de facturación, crecimiento, rentabilidad, flexibilidad, cuota de mercado, etc.
- En el **séptimo punto** se diseñan **planes de acción** detallados para cada área de la empresa.
- En el **octavo** se determina la **viabilidad** de la empresa en función de los objetivos propuestos.

Para la realización del programa se proporcionan los *datos, informaciones y herramientas necesarias* para el desarrollo del Plan de **Mejora** de MPYMES lácteas, siendo el *fin último* que los empresarios que realizan el Programa consigan eliminar sus problemas, mejorar su competitividad y abrir nuevos mercados donde vender sus productos o prestar sus servicios.

4. Contenido de Las Sesiones

A lo largo del programa se desarrollarán diversos contenidos correspondientes a todas aquellas áreas de interés para las pymes: marketing y comercial, innovación y base tecnológica, financiero, etc. A través del desarrollo de estos contenidos se pretende:

- Realizar un **diagnóstico específico** para cada empresa participante, de su situación, adaptado al sector, tamaño y nivel de recursos disponibles.
- **Impartir la formación y prestar consultoría**, según necesidades detectadas en el diagnóstico previo.
- **Elaborar**, para y por cada empresa participante, un **Plan Estratégico** de actuación en el que se determinarán las **acciones de mejora específicas** a desarrollar.
- **Introducir los correspondientes ajustes** y puesta en marcha de los mismos

Las **sesiones conjuntas** se celebrarán los **lunes** y **jueves** de **19** a **21** horas durante las **semanas primera a cuarta, sexta y séptima**.

SEMANA PREVIA

- **Entrevista** con las empresas preseleccionadas
- **Breve historial** de las empresas inscritas
- **Ajuste final** de contenidos del programa según perfil de las empresas participantes.

Semana Primera – Chequeo General de la Empresa

- Presentación de la **Metodología de Análisis y Diagnóstico**
- **Instrucciones** para la preparación de la información necesaria para las sucesivas sesiones de consultoría
- **Cuestionarios** de Diagnóstico Global: **Ejes** prioritarios y **Factores Críticos**
- Detección de **Problemas Relevantes**

Semana Segunda – Chequeo del Área Económica Financiera

- Evaluación y **Diagnóstico** del Área
- **Ajustes** para el mantenimiento de la **liquidez** y **solvencia** de la empresa
- Revisión del **Punto de Equilibrio** y **Coefficiente de Seguridad**
- Revisión, en su caso, de los **Planes de Inversión**
- Recomendaciones

Semana Tercera – Chequeo del Área Comercial y de Marketing

- Análisis del **Posicionamiento**
- Análisis de Rentabilidad de la **Cartera de Productos**
- Evaluación y **Diagnóstico** del Área
- **Ajustes** para el mantenimiento de **Márgenes Brutos**
- Revisión, en su caso, del **Plan de Marketing**
- Recomendaciones

Semana Cuarta – Chequeo del Área de Operaciones y Transferencia de Tecnología

- **Tipos** de empresa según su producción

- **Planificación** de la producción como elemento fundamental para la competitividad
- Gestión de **operaciones**:
 - Instalaciones y equipamiento
 - Gestión de los recursos humanos
 - Gestión de procesos: la cadena de valor
- **Plan** de operaciones
- Gestión de **compras** y stocks
- Gestión de la **producción**
- **Logística**
- Gestión de la **calidad**

Semana Quinta – Semana de Dirección de Proyectos

- Apoyo y seguimiento para la elaboración de los planes de **mejora** de la **competitividad**, en el mercado de la producción y comercialización del sector lácteo
- Coordinación, apoyo y seguimiento para la elaboración de un estudio básico de **viabilidad** y plan de mejora

Semana Sexta – Chequeo del Área Internet

- **Plataformas de Información**
- Plataformas de **Comunicación**
- **Comercio electrónico** con Proveedores (B2B) y Clientes (B2C)
- **Innovación del área**: Equipos y Aplicaciones TIC asequibles para PYMES.
- Posibles **ayudas** institucionales.
- Recomendaciones

Semana Séptima – Chequeo del Área Jurídica Fiscal

- Complimentación de **Cuestionario previo** para el ajuste de contenidos de la consultoría individual
- Revisión de la **Fiscalidad de la empresa** y del empresario
- **Estrategia fiscal** ante la crisis
- Acciones específicas para la **defensa jurídico fiscal de amenazas** de terceros
- Recomendaciones

Semana Octava – Toma de Decisiones

- Ajustes finales y **Toma de Decisiones**
- Establecimiento de **acciones prioritarias urgentes**
- **Calendario** de puesta en marcha
- Recomendaciones
- Igualdad de oportunidades

Chequeo del Área de Calidad, Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente

- **Normativa** aplicable de seguridad. Adaptaciones y señalizaciones necesarias.
- Normativa específica de Prevención de **Riesgos Laborales**
- Normativa específica de Gestión **Medioambiental**.
- Calidad de entornos /**marketing territorial**/ marcas de territorio.
- Calidad de **productos**.
- Calidad de operaciones y **procesos**.
- Calidad de **imagen**.



- Calidad y profesionalidad en los **recursos humanos**.
- Evaluación y programación de **necesidades formativas** en seguridad, calidad, medio ambiente y gestión de la sostenibilidad.
- **Accesibilidad** universal.
- **Marcas** de calidad de productos como herramienta de marketing.
- Marcas asociadas y clubs de calidad.
- Calidad de **imagen** productos.
- Recomendaciones específicas en materia de prevención de riesgos laborales, calidad y gestión medioambiental aplicadas a cada tipo de empresa.

Este último contenido se impartirá de forma transversal, preferentemente, por los consultores de producción y jurídico fiscal.

5. Coherencia con las políticas comunitarias

5.1 Crecimiento y empleo

Una de las directrices estratégicas comunitarias es “más empleos y de mejor calidad” y una de las vías sugeridas para conseguirlo es a través de la inversión en capital humano. El *Proyecto* promoverá la movilidad de las personas a partir de la mejora y adaptación de la formación para poder trabajar en diferentes escenarios. A su vez, contribuye a alcanzar los propósitos de las directrices integradas nº 17, 18 y 23 para el crecimiento y el empleo.

5.2 Medio ambiente y desarrollo sostenible

En consonancia con la Estrategia de Lisboa que apuesta por el crecimiento sostenible, en el marco del *Proyecto*; se ha querido contribuir a la sensibilización medioambiental, por lo que se promoverán conductas respetuosas con el medio ambiente en cada una de las acciones a desarrollar en el marco del proyecto.

5.3 Igualdad de Oportunidades

La igualdad de oportunidades ha sido uno de los pilares básicos de la Estrategia Europea de Empleo; con el fin de contribuir a alcanzar el objetivo de la estrategia de Lisboa de incrementar la tasa de empleo femenina y a favorecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Las actuaciones del *Proyecto* serán coherentes con este principio aplicando aquellas medidas de acción positiva que sean pertinentes en las distintas fases del proyecto.

6. Calendario de ejecución

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	MAÑANA	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos. Chequeo General de la Empresa			Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos. Chequeo General de la Empresa
	TARDE				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 2	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Área de Económica Financiera	Consultoría Individual de Área de Área de Económica Financiera	Consultoría Individual de Área de Área de Económica Financiera	Consultoría Individual de Área de Área de Económica Financiera
	TARDE			Área de Económica Financiera CLASE de 18:00 a 21:00 H	Área de Económica Financiera CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 3	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Comercial y de Marketing	Consultoría Individual de Área de Comercial y de Marketing	Consultoría Individual de Área de Comercial y de Marketing	Consultoría Individual de Área de Comercial y de Marketing
	TARDE			Área de Comercial y de Marketing CLASE de 18 a 21 h	Área de Comercial y de Marketing CLASE de 18 a 21 h
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 4	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Operaciones y Transferencia de Tecnología	Consultoría Individual de Área de Operaciones y Transferencia de Tecnología	Consultoría Individual de Área de Operaciones y Transferencia de Tecnología	Consultoría Individual de Área de Operaciones y Transferencia de Tecnología
	TARDE			Área de Operaciones y Transferencia de Tecnología CLASE de 18:00 a 21:00 H	Área de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 5	Consultoría Individual Área de Dirección de Proyectos				



		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 7	MAÑANA				Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal	Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal
	TARDE	Área de Jurídico y Fiscal CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal	Consultoría Individual Área de Jurídico y Fiscal	Área de Jurídico y Fiscal CLASE de 18:00 a 21:00 H	
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 8	MAÑANA				Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos. Toma de Decisiones	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos. Toma de Decisiones
	TARDE	Igualdad de Oportunidades CLASE de 18:00 a 21:00 H	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos. Toma de Decisiones		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos. Toma de Decisiones Clase de 18 a 21 horas	