



PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR FARMACÉUTICO

Abril de 2015



INDICE

1. Introducción	3
2. Descripción del Proyecto.....	6
2.1. <i>Objetivo general y específico</i>	7
2.2. <i>Entrevista Previa</i>	9
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	22

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.**

Queremos destacar que ante la **grave crisis económica** existente en España es muy importante hacer que las micro, pequeñas y medianas empresas sean **más competitivas**. La implantación de las **nuevas tecnologías** en la micro y pequeña empresa y las directrices institucionales se hacen **imprescindibles**.

Pero eso **no es suficiente** en la **crisis** actual. La mayoría de los comerciantes, ante la grave atonía del consumo, 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...)
- 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.

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 del pequeño comercio 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 del Comercio como elemento dinamizador de la economía** y de unas mejores condiciones de vida.

2.1. Objetivo general y específico

El **crecimiento**, el **empleo** y la **competitividad** de las empresas son factores determinantes para el desarrollo de la "pequeña empresa" dentro del mundo empresarial. Siendo muchas las amenazas que rodean la evolución de estas empresas una de las herramientas más útiles para minimizarlas es la Formación.

En la medida que una pequeña empresa sea capaz de añadir a su flexibilidad de actuación, las capacidades de **gestión** más **innovadoras**, propias en este momento de empresas con mayores recursos, podrá hacer frente a los retos que la

actual situación de los mercados impone, y desenvolverse con la competitividad adecuada.

Objetivo general: Promover la mejora de las oportunidades de negocio para los/las **Propietarios/as y/o Gerentes un establecimiento farmacéutico.**

El Programa persigue los siguientes objetivos:

- Fomentar **la innovación, creatividad y responsabilidad social** de las empresas participantes en el programa.
- Transmitir **técnicas y herramientas de gestión estratégica**, de general aplicación en el mundo empresarial.
- Facilitar la elaboración por cada empresa de un **diagnóstico de su situación actual** y la elaboración del correspondiente **Plan de Consolidación o Desarrollo.**
- Facilitar la adaptación de los profesionales del sector que se enfrentan a nuevas exigencias derivadas en especial de las innovaciones surgidas por las **nuevas estrategias comerciales.**
- Desarrollar **redes y cooperación** entre productores, proveedores y clientes; en ello participan tanto grandes empresas y proveedores como PYMES, para estimular la transferencia de conocimientos técnicos y buenas prácticas con el fin de mejorar la capacidad de las empresas para fomentar a sus efectivos, especialmente con miras a cubrir las necesidades específicas del pequeño comercio.

Objetivo específico: La implementación y/o **mejora** de los negocios en España con vocación y énfasis en nuevas técnicas de **comercialización** de sus productos o servicios.

En este contexto, se hará un esfuerzo por:

Fomentar el desarrollo de actividades conjuntas competitivas y la participación de las farmacias en **redes** de empresas.

Con el fin de que todos los participantes mejoren los niveles actuales de gestión, se les proporcionará las **herramientas** necesarias para aprovechar de forma competitiva las oportunidades de sus farmacias.

Mejorar la **competitividad** de las farmacias mediante la impartición de un programa de **formación específico** en donde se analizarán, de cada farmacia participante, los elementos de cada uno de ellas susceptibles de **mejora**.

Para ello, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 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**

2.2. Entrevista Previa

Los/as Propietarios/as y/o Gerentes de las farmacias interesados mantendrán una entrevista previa con el/la directora/a del Programa para **aclerar 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

El Programa está dirigido a personas responsables de la gestión de una farmacia que quieran mejorar la rentabilidad de su negocio, siendo el objetivo principal la elaboración de un **Plan Estratégico** que permita mejorar las capacidades comerciales de las empresas participantes, así como evaluar otras alternativas de expansión y consolidación.

Entre **20 y 25 farmacias** 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:

- Un 10% aproximadamente (32 horas), para la transmisión de **conceptos y técnicas de gestión** en sesiones de **asistencia conjunta** (4 horas semanales de promedio)
- El 90% restante (288 horas), dedicado a **tutoría individual** con cada comercio, 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 comerciante 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 su negocio, para hacer una aplicación al caso concreto de cada uno.

Como cada farmacia 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 los conocimientos y 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”**.

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 farmacia 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 farmacias 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.

En el desarrollo del programa describimos un **método** que sirve como **guía** para la **mejora** de las farmacias.

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 farmacia 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 comerciantes.
- 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** del Sector farmacéutico, 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 farmacia 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 farmacias preseleccionadas
- **Breve historial** de las farmacias inscritas
- **Ajuste final** de contenidos del programa según perfil de las farmacias participantes.

Semana Primera – Chequeo General de la Farmacia

- 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**
- **Oportunidades** de negocio

Semana Segunda – 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 Tercera – Chequeo del Área de Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas

- **Plataformas** de **Información**

- Plataformas de **Comunicación**
- **Comercio electrónico** con Proveedores (B2B) y Clientes (B2C)
- **Innovación del área:** Equipos y Aplicaciones TIC asequibles para farmacias.
- Posibles **ayudas** institucionales.
- Informática como herramienta para el **análisis** y **control** del negocio
- **Recomendaciones**

Semana Cuarta – Arquitectura de Interiores y Escaparatismo

- **Arquitectura** de interiores:
 - Análisis del **local**.
 - Análisis de la **distribución** del espacio enfocada al cliente.
 - Evaluación de **luces, mobiliario** y estructura del local.
 - **Recomendaciones**
- **Escaparatismo**
 - Elementos del **escaparate**.
 - **Diseño** de escaparates.
 - Composición y **exposición** de artículos.
 - Análisis de escaparates. Escaparates de **temporada**.
 - **Recomendaciones**

Semana Quinta – Área 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 farmacéutico.
- Coordinación, apoyo y seguimiento para la elaboración de un estudio básico de **viabilidad** y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas

emprendedoras, teniendo en cuenta la producción de actividades complementarias a las inicialmente propuestas

Semana Sexta – Chequeo del Área Económica Financiera y Tributaria

- 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**
- Negociación con **Proveedores**
- Negociación con Instituciones **Financieras**
- Revisión de la **Fiscalidad de la empresa** y del empresario
- **Estrategia fiscal** ante la crisis
- **Recomendaciones**

Semana Séptima – Merchandising. Técnicas de Venta. Venta Online

- Surtido de productos
- Política de **Precios. Descuentos. Rebajas**
- **Promociones**
- **Gestión de Stocks**
 1. Líneas de productos. Referencias.
 2. Marcaje
 3. Conversaciones margen sobre coste y sobre ventas
 4. Estadísticas
- Viabilidad de proyectos de **expansión** o **remodelación** comercial.
- **El cliente:** satisfacción, fidelización y resolución de quejas.
- **Plan de operaciones:** Aprovisionamientos, marcaje, etiquetado, colocación, reparación.

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

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 innovación 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	Jornada de Presentación CLASE de 20,30 H	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos				Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos
	TARDE						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMANA 2	MAÑANA	Area de Marketing - Estrategia y Jdico-Fiscal CLASE de 20:00 a 22:00 H	Consultoría Individual de Area de Marketing - Estrategía Empresarial y Jdico- Fiscal				Consultoría Individual de Area de Marketing - Estrategía Empresarial y Jdico- Fiscal
	TARDE						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMANA 3	MAÑANA	Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas CLASE de 20:00 a 22:00 H	Consultoría Individual Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas				Consultoría Individual Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas
	TARDE						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMANA 4	MAÑANA	Arquitectura de Interiores y Escaparatismo					
	TARDE						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMANA 5	MAÑANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos					
	TARDE						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMANA 6	MAÑANA	Area Merchandising. Técnicas de Venta. Venta Online CLASE de 20:00 a 22:00 H	Consultoría Individual Area Merchandising. Técnicas de Venta. Venta Online				Consultoría Individual Area Merchandising. Técnicas de Venta. Venta Online
	TARDE						



		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 7	MAÑANA		Consultoría Individual Área Económica Financiera y Tributaria			Consultoría Individual Área Económica Financiera y Tributaria
	TARDE	Area Económica Financiera y Tributaria CLASE de 20:00 a 22:00 H				
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 8	MAÑANA		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos
	TARDE	Igualdad de Oportunidades CLASE de 20:00 a 22:00 H				Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos CLASE de 20:00 a 22:00 H