



## PROGRAMA DE DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL

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> .....	8
2.3.	<i>Número de participantes</i> .....	9
2.4.	<i>Duración</i> .....	9
3.	Enfoque del Programa y Metodología .....	10
4.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	12
4.1	Crecimiento y empleo .....	12
4.2	Medio ambiente y desarrollo sostenible.....	12
4.3	Igualdad de Oportunidades .....	12
5.	Propuesta de contenidos .....	13
6.	Calendario de ejecución.....	21

## **1. Introducción**

---

La apertura de fronteras y la difusión de tecnologías de la información y comunicación han propiciado el desarrollo del comercio internacional en **ámbitos competitivos globales** en los que participan empresas nacionales y extranjeras de distintos tamaños y tipos de actividad.

La **internacionalización** se apoya en una lógica estratégica tan convincente que muchas empresas, y particularmente algunas PYMES españolas, se verán implicadas en procesos de esta naturaleza en un plazo más o menos inmediato.

Es el momento adecuado para que las PYMES españolas analicen si disponen de **potencial suficiente** para su internacionalización, planteándose algunas preguntas básicas:

- ¿Hay **oportunidades de negocio** en el exterior que estoy desaprovechando por falta de información?
- ¿Puedo **mejorar la competitividad** de mis productos comprando en el exterior materiales y componentes o subcontratando algún proceso productivo?
- ¿Puede mi empresa abordar con **garantías mínimas de éxito** un proceso de internacionalización?
- ¿Puedo valorar las **ventajas y riesgos** de esta decisión?
- ¿Puedo contar con algún **apoyo institucional**?

Su participación en este programa, diseñado y desarrollado por expertos en Comercio Internacional le permitirá familiarizarse con el proceso de

internacionalización y desarrollar las capacidades necesarias para afrontarlo con éxito.

La **finalidad** del Proyecto es promover la participación de emprendedores/as y empresarios/as en el desarrollo productivo y social de nuestro país, a través de actividades emprendedoras de forma que el aprovechamiento de las oportunidades de negocio internacionales reviertan en la creación de empresas y la generación de empleo.

El camino para la consecución de este objetivo es el fomento de **creación y consolidación** de micro **empresas** y pymes en **España y fuera de España**, así como el fomento de intercambios comerciales, contactos y oportunidades de negocio entre las personas participantes de los programas. Para ello, se propone una metodología basada en la formación y el asesoramiento para la elaboración de un plan de negocio de ámbito internacional.

Además, las actuales condiciones socio económico en España nos lleva a pensar en la pertinencia de facilitar a los/las empresarios/as la introducción en los canales precisos para la **internacionalización**, contribuyendo así no sólo al crecimiento sostenible, el empleo, y el nivel de vida, sino también a la diversificación de la oferta comercial a otras áreas geográficas. Con este fin se crearán las "**Viveros** de atención a empresarios/as" desde donde se les posibilitará la obtención de soporte físico y técnico necesario para llevar a cabo sus proyectos.

En este proyecto se contempla, además, la creación de una **red de empresas con vocación internacional** que facilitará la transferencia de tecnología, la introducción de procesos innovadores, así como la puesta en práctica de sistemas de vigilancia competitiva.

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 y emprendedores/as residentes en Europa y en países latinoamericanos en este campo; 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 expansión internacional.

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 creación y 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 proyectos competitivos 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 los/las jóvenes emprendedores 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.

### **2.1. Objetivo general y específico**

**Objetivo general:** Promover la mejora de las oportunidades de negocio para, los/las **emprendedores/as y empresarios/as**, mediante la internacionalización de empresas y la consolidación internacional de proyectos empresariales, a través de la viabilidad comercial del mismo, tanto en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

1. Dar a conocer la **problemática** y los **aspectos clave** del **comercio internacional**
2. Transmitir de una forma sencilla y práctica como utilizar las **tecnologías de la información** para analizar **oportunidades de negocio** en el exterior.
3. Facilitar los **criterios para** que las empresas participantes puedan **analizar** su **potencial de internacionalización**
4. Determinar para cada empresa los **factores críticos** y los **problemas internos clave** para el desarrollo de su potencial competitivo.
5. Elaborar a la medida de cada una de las empresas un **Plan de Mejora** de sus procesos internos para alcanzar el **umbral de acceso** a mercados internacionales.

**Objetivo específico:** La implementación de nuevas líneas de negocios en España, en América Latina y en cualquier lugar del mundo con vocación y énfasis en la exportación de sus productos o servicios.

El Director del Programa, a medida que se van completando los diagnósticos funcionales, establece el **Cronograma** con los hitos de control para el avance del **Plan de Internacionalización** de cada empresa y determinar el ritmo de visitas del consultor principal. El equipo de consultores de la Fundación Incyde trata de propiciar desde el diagnóstico previo y por medio de los diagnósticos funcionales y sesiones formativas, un cambio de la "cultura empresarial" de los participantes, con una dedicación prioritaria a los temas estratégicos de desarrollo internacional.

## **2.2. Entrevista Previa**

Los/as Propietarios/as y/o Gerentes de las empresas interesadas en internacionalizarse, 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.

Desde la experiencia de la Fundación **INCYDE** y los resultados de éxito obtenidos en anteriores proyectos, se apuesta por la **innovación y la internacionalización como elemento dinamizador de la economía** y de unas mejores condiciones de vida en sus respectivos países.



### **2.3. Número de participantes**

Entre **20 y 25 empresarios** 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 **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 con vocación internacional. 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 internacionalización empresarial”**.

La **formación** se desarrollará a través de diversos programas en grupos de 20 - 25 personas aproximadamente y se contará con la participación de consultores de gran experiencia en el sector internacional.

El programa se estructura en *dos áreas* de **formación - tutoría complementarias**, que compaginan la formación sobre herramientas generales de

gestión internacional, 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 internacional**.
- 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 e internacionalización 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.

## **4. Coherencia con las políticas comunitarias**

---

### **4.1 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 internacionales. A su vez, contribuye a alcanzar los propósitos de las directrices integradas para el crecimiento y el empleo.

### **4.2 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 habilitará un espacio destinado a este fin en cada uno de los centros creados; así como se promoverán conductas respetuosas con el medio ambiente en cada una de las acciones a desarrollar en el marco del proyecto.

### **4.3 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.

## **5. Propuesta de contenidos**

---

### **INTRODUCCIÓN Y CONSULTORÍA INICIAL. AREA DIRECCION DE PROYECTOS. PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA. UNA REFLEXION ESTRATÉGICA**

- Introducción al curso
- La necesidad de internacionalización
- El entorno internacional
- El marco de referencia
- Las instituciones y el apoyo a la internacionalización
- Instrumentos de apoyo a la exportación: promoción, información y formación
- La inversión y cooperación empresarial
- Definición del propósito básico de la empresa
- Análisis externo y de mercado y análisis interno. Análisis DAFO
- La decisión de exportar.
  - Objetivos de las actividades consideradas
  - Análisis de barreras potenciales
  - Análisis de las fuerzas del sector
- Definición y utilidad del plan de internacionalización
  - Estructura de referencia
  - Elementos esenciales
- Aportación de metodologías para el análisis interno de la empresa, en función de las capacidades de los empresarios, profesionales y emprendedores que les puedan llevar a una posición competitiva:
  - a. capacidades personales,
  - b. formación previa,
  - c. habilidades complementarias,

- d. conocimientos,
  - e. actitudes hacia el aprendizaje y la innovación,
  - f. posibilidades financieras, etc.
- Diagnóstico DAFO de la situación actual de la empresa en cuanto a fortalezas y debilidades intrínsecas de la empresa o proyecto, y en cuanto a amenazas y oportunidades procedentes del entorno y del mercado.
  - Aportación de metodologías para la elaboración de planes de mejora de la producción y la competitividad, en los mercados de la producción y comercialización del proyecto.
  - Aportación de metodología para la elaboración de un estudio básico de viabilidad y plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias a la producción y comercialización.

## **AREA DE MARKETING, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN. DEFINICION DE MARKETING INTERNACIONAL: ELEMENTOS DE MARKETING EXTERIOR**

- El mercado objetivo: definición, estimación del tamaño y estrategia de segmentación. Objetivos.
- Elementos de marketing exterior: producto, precio, distribución, comunicación y calidad de servicio
- Gestión de marketing avanzado, comercialización y distribución.
- Panorama productivo del sector correspondiente.
- Conceptualización, diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios ligados al proyecto.

- Configuración de productos y servicios en función de los perfiles funcionales y motivacionales de la demanda: modas, tendencias, patrones de consumo, edad, nivel social, nivel cultural, etc.
- Estrategias de fijación de precios
- Comercialización y distribución directas.
- Comercialización informal y alternativa a través de clubs, asociaciones, colectivos de intereses específicos, colectivos corporativos.
- Redes comerciales nacionales e internacionales.
- Redes de conocimiento de marketing e investigación de mercados de oferta y demanda en el sector.
- Investigación de mercados de oferta y demanda.
- Posicionamiento y reposicionamiento de producto y de marca.
- Notoriedad.
- Sistemas de realización de benchmarking.
- Comunicación, imagen e identidad en el sector correspondiente.
- Definición de imagen corporativa.
- Estructuración de identidad corporativa y merchandising.
- Branding o política de marcas.
- El plan de comunicación.
- La dirección de comunicación.
- Comunicación on line.
- Gestión de marketing avanzado: promoción y comercialización.
- Estructuración de campañas de publicidad.



- Preparación y rentabilización de la presencia en ferias, salones, exposiciones y otros eventos promocionales.
- Promoción on - line.
- Estrategias y acciones de marketing específicamente aplicadas al sector objetivo.
- Rentabilización de la presencia en bolsas de contratación.
- Diseño y análisis de planes de marketing aplicados a cada uno de los participantes.
- Revisión de puntos fuertes y débiles.
- Identificación de oportunidades de mercado.
- Análisis de benchmarking de otros productos del sector, así como productos afines comparables y relevantes existentes en el mercado.

## **ÁREA APLICACIONES INFORMÁTICAS, GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN, INTERNET Y REDES SOCIALES**

- ¿Es útil Internet para la empresa exportadora?
- La búsqueda de información sobre mercados exteriores en Internet
- Internet como herramienta de promoción indispensable para la empresa exportadora
- Internet como canal de venta: el comercio electrónico
- Seguridad electrónica y legislación Diagnóstico de necesidades.
- Aplicaciones informáticas para el área de gestión de producción y gestión departamental.
- Aplicaciones informáticas para el área de marketing y comercialización.

- Uso de Internet.
- Aplicaciones informáticas para las áreas administrativas.
- Aplicaciones informáticas para el área económico-financiera.
- Estudio de necesidades informáticas.
- Presupuestación de hardware y software.
- Internet y TIC en la producción, promoción y comercialización aplicadas al sector donde se desarrolla la actividad.
- Uso óptimo de las redes sociales como elemento dinamizador y generador de confianza y mejora de la marca

#### **AREA DIRECCION 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 correspondiente.
- 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.

#### **AREA DE FISCALIDAD INTERNACIONAL, LA PROTECCION A LAS INVERSIONES Y REGÍMENES ADUANEROS**

- La fiscalidad internacional

- Impuesto sobre el valor añadido. Operaciones sujetas. Exenciones. Devengo. Base imponible. Sujeto pasivo. Tipo impositivo. Deducciones. Cuotas deducibles. Intrastat
- Impuestos especiales
- La fiscalidad en la RED (comercio electrónico). Jurisprudencia internacional en el comercio electrónico. Fiscalidad indirecta y directa. Convenios de doble imposición. La firma electrónica. Presentación de impuestos on-line
- Aduanas. Introducción. Derecho aduanero. El arancel aduanero comunitario (TARIC) El origen de las mercancías. Valor en aduana de la mercancía. La deuda aduanera - El pago. Destinos aduaneros. Documentación

## **AREA DE NEGOCIACIÓN Y CONTRATACION INTERNACIONAL. TRANSPORTE Y LOGISTICA INTERNACIONAL**

- Selección de Agentes y contactos de distribución
- Aspectos culturales en la negociación internacional
- Elementos básicos de los contratos internacionales
- Tipos de contratos internacionales
- Los INCOTERMS
- Transporte y logística internacional

## **AREA DE FINANZAS INTERNACIONALES. PLAN ECONOMICO FINANCIERO**

- El control de cambios y el mercado de divisas
- Medios de pago y cobro en el mercado internacional

- Financiación del comercio exterior
- Cobertura de riesgos comerciales exteriores
- Gestión y cobertura del riesgo de cambio

### **AREA DIRECCION DE PROYECTOS FINAL. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES**

- Ajustes finales sobre el Plan de exportación y toma de decisiones
- Evaluación de la competitividad internacional de la empresa, a nivel capital y recursos humanos.
- Calendario de puesta en marcha y establecimiento de prioridades
- Recomendaciones
- Igualdad de oportunidades

### **AREA DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE. HOMOLOGACIÓN. BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

- **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**.
- La homologación



- Adaptación del producto, etiquetado
- 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.

## 6. Calendario de ejecución

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	MAÑANA	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos. Plan de Internacionalización de la Empresa		Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos. Plan de Internacionalización de la Empresa	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos. Plan de Internacionalización de la Empresa
	TARDE			Jornada de Presentación CLASE de 18:00 a 21:00 H	Área de Dirección de Proyectos CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 2	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización. Marketing Internacional		Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización. Marketing Internacional	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización. Marketing Internacional
	TARDE			Área de Marketing, Promoción y Comercialización. Marketing Internacional CLASE de 18 a 21 h	Área de Marketing, Promoción y Comercialización. Marketing Internacional CLASE de 18 a 21 h
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 3	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Innovación, Internet y Redes Sociales		Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Innovación, Internet y Redes Sociales	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Innovación, Internet y Redes Sociales
	TARDE			Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Innovación, Internet y Redes Sociales CLASE de 18:00 a 21:00 H	Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Innovación, Internet y Redes Sociales CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 4	MAÑANA	Consultoría Individual Área de Dirección de Proyectos			
	TARDE				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 5	MAÑANA	Consultoría Individual Área de Fiscalidad Internacional		Consultoría Individual Área de Fiscalidad Internacional	Consultoría Individual Área de Fiscalidad Internacional
	TARDE			Área de Fiscalidad Internacional CLASE de 18:00 a 21:00 H	Área de Fiscalidad Internacional CLASE de 18:00 a 21:00 H
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 6	MAÑANA	Consultoría Individual de Área de Negociación y Contratación Internacional. Transporte y logística Internacional		Consultoría Individual de Área de Negociación y Contratación Internacional. Transporte y logística Internacional	Consultoría Individual de Área de Negociación y Contratación Internacional. Transporte y logística Internacional
	TARDE			Área de Negociación y Contratación Internacional Transporte y Logística Internacional CLASE de 18:00 a 21:00 H	Área de Negociación y Contratación Internacional Transporte y Logística Internacional CLASE de 18:00 a 21:00 H



		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 7	MAÑANA				Consultoría Individual de Área de Finanzas Internacionales	Consultoría Individual de Área de Finanzas Internacionales
	TARDE	Área de Finanzas Internacionales CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual de Área de Finanzas Internacionales		Área de Finanzas Internacionales 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	