



PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN EL MARCO DE ACTIVIDADES DE FRANQUICIA

Abril de 2015



INDICE

1.	Introducción	3
2.	Descripción del Proyecto	6
2.1.	<i>Objetivo general y específico</i>	7
2.2.	<i>Destinatarios</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.....	13
5.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	19
5.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	19
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.**

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 pequeña y mediana 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.

Tanto la creación de empresas, como la consolidación de las ya existentes, es la reacción más eficaz contra el paro.

Crear una empresa no es tarea de un día, ni un cometido sencillo. Se precisan, además de determinadas capacidades, muchas horas de trabajo y formación en el terreno empresarial. Todo ello ha de ir acompañado de una fuerte motivación, que resulta vital para conseguir el objetivo y que proviene, en la mayoría de los casos, de una actitud emprendedora, que empuja al actor hacia la acción

Objetivo general: Promover la mejora de las oportunidades de negocio a través de la Franquicias.

El Programa persigue los siguientes objetivos:

- Dotar a los emprendedores en el comercio de la herramienta que les permita ser franquiciados.
- Utilizar la fórmula para que empresas ya constituidas se conviertan en franquicias de éxito.
- Consolidar enseñas de franquicia en estado de expansión.
- Mejora de la posición competitiva de establecimientos franquiciados en fase de consolidación.
- Todo ello a través del desarrollo de un programa de asesoramiento práctico e individualizado, que posibilite a estos colectivos conocer la situación de su empresa y poder actuar en consecuencia sobre la base de los elementos objetivos de su Plan Estratégico.

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:

- 1º. Familiarizar a los participantes con las características de esta fórmula comercial, facilitando la comprensión de los factores de éxito en este sector.
- 2º. Asesorar a cada uno de los participantes en la búsqueda y selección inicial de las franquicias de acuerdo con sus distintas preferencias, y capacidades individuales.
- 3º. Transmitir el conocimiento de las técnicas específicas de gestión del comercio minorista, mejorando las capacidades directivas y operativas de los asistentes.
- 4º. Dirigir la elaboración de un proyecto de franquicia realizado por cada uno de los participantes, cuyo contenido permita evaluar la viabilidad del mismo y la idoneidad de su promotor.

En una primera fase, durante las dos primeras semanas, se facilita la inmersión en el mundo de la franquicia, transmitiendo los conceptos básicos, realizando ejercicios prácticos e invitando a profesionales de la franquicia a debates-coloquio, con objeto de conocer experiencias ajenas y poder sopesar ventajas e inconvenientes de este sistema comercial, familiarizando a los participantes con los aspectos relevantes del sector.

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 negocios.

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. Destinatarios

- a. Emprendedores que quieran crear una franquicia
- b. Emprendedores que deseen asociarse a una enseña en franquicia
- c. Empresas franquiciadas
- d. Empresas franquiciadoras
- e. Empresas que quieran crecer en franquicia

2.3. Número de Participantes

El Programa está dirigido a emprendedores que desean iniciar una actividad comercial en régimen de franquicia.

Entre **20 y 25 comercios** 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 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 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 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”**.

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.

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 comercio 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.

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

4. Contenido de Las Sesiones

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

- 1ª semana: 12 horas de selección + 20 horas de consultoría individual en dirección de proyectos. 1 sesión grupal para **establecimiento de objetivos** estratégicos. Impartida por el director del programa.
- 2ª semana: 28 horas de consultoría individual + 4 horas en dos sesiones grupales diferenciadas. Área de **marketing y estrategia empresarial**. Impartida por el director del programa.
- 3ª semana: 32 horas de consultoría individual en el área de **Arquitectura de interiores, escaparatismo y merchandising**. No hay sesión grupal. Impartida por un consultor especialista.
- 4ª semana: 30 horas de consultoría individual + 2 horas en una sesión de todo el grupo. Área de **NNTT y Herramientas informáticas. Técnicas de venta, redes sociales y comercio on-line** con una sesión grupal, impartidas por un consultor especialista.
- 5ª semana: 32 horas de consultoría individual en el área de **Dirección de Proyectos, estudio de mercado**. Impartida por el director del programa.
- 6ª semana: 30 horas de consultoría individual + 2 horas en una sesión de todo el grupo. Finanzas: consultoría individual para cerrar estados financieros previsionales, impartidas por el especialista en finanzas.

- 7ª semana: 29 horas de consultoría individual y 3 horas de formación grupal, en dos áreas:
 - a. Redacción y/o análisis del **contrato de franquicia**, con una sesión grupal, impartida por un consultor especialista del área jurídico-fiscal.
 - b. Formación transversal: en las áreas de Calidad, Medio ambiente y RRHH, impartidas por un consultor especialista en estas áreas.
- 8ª semana: 28 horas de consultoría individual + 4 grupales, en dos áreas:
 - a. Igualdad de oportunidades: 2 horas de formación grupal + 6 horas de tutoría en aquellos proyectos que lo requieran, impartidas por un consultor especialista o por el director del programa.
 - b. 22 horas de tutoría final + 2 formación grupal, en el área de dirección de proyectos, impartidas por el director del programa

AREA DE DIRECCION DE PROYECTOS. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA DEL PROYECTO. PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIAS DE FRANQUICIA

- Visión
- Análisis Interno / Externo
- Fuentes de Información
- Síntesis D.A.F.O.
- Consultorías individuales con el Director del Plan
- Sesiones Conjuntas
- Definición y Tipología de la franquicia
- Ventajas e inconvenientes para el franquiciado
- Aspectos diferenciales para el sistema de franquicias
- Aspectos económicos
- Perspectiva del franquiciador
- Perspectiva del franquiciado

- Factores de éxito en el sector

AREA DE MARKETING, COMERCIALIZACIÓN, MERCHANDISING

De capital importancia en este programa pues uno de los pilares de la franquicia descansa en el manual de identidad corporativa como elemento de cohesión de la enseña.

- La Tienda
- Los Sistemas de Ventas
- El surtido y el Precio
- Atención al Cliente
- La Promoción
- 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.

AREA DE ARQUITECTURA DE INTERIORES, ESCAPARATISMO.

- **Arquitectura** de interiores:
 - Análisis del **local**.
 - Análisis de la **distribución** del espacio enfocada al cliente.
 - Evaluación de **luces, mobiliario** y estructura del local.
 - Puntos calientes y puntos fríos:
 - Arquitectura de la tienda
 - Secciones
 - Surtido de productos
 - Política de precios. Descuentos. Rebajas
 - Promociones
 - **Recomendaciones**
- **Escaparatismo**
 - Elementos del **escaparate**.
 - **Diseño** de escaparates.
 - Composición y **exposición** de artículos.
 - Análisis de escaparates. Escaparates de **temporada**.
 - **Recomendaciones**

ÁREA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

- **Plataformas de Información**
- Plataformas de **Comunicación**
- Razones para entrar en Internet con su negocio
- Conceptos básicos
- ¿Es apto su negocio para el comercio electrónico?
- Estrategias de Marketing

- Política
- Consejos útiles
- Posibles **ayudas** institucionales.
- Informática como herramienta para el **análisis** y **control** del negocio
- **Recomendaciones**

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.
- 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

ÁREA FINANZAS. ELABORACIÓN DEL PLAN PREVISIONAL DE VENTAS EN MERCADOS DISTINTOS. VALOR DE LA FRANQUICIA

- 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**
- **Recomendaciones**

ÁREA JURÍDICO CONTRACTUAL. ELABORACIÓN O ANALISIS DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIA

El Contrato de franquicia:

- Características
- Elementos
- Requisitos
- Tipos de Franquicia
- Contenido

ÁREA DIRECCION DE PROYECTOS. PRESENTACION DE PROYECTOS. 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 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	
SEMAMA 1	HAËANA	Jornada de Presentación CLASE de 18 a 20 H	Introducción y Consultoría Inicial. Área de Dirección de Proyectos. Introducción y Metodología. Presentación de Experiencias de Franquicia.			Introducción y Consultoría Inicial. Área de Dirección de Proyectos. Introducción y Metodología. Presentación de Experiencias	
	TABOC						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMAMA 2	HAËANA	Area de Marketing - Comercialización. Merchandising CLASE de 18:00 a 22:00 H	Consultoría Individual de Area de Marketing -Comercialización. Merchandising			Consultoría Individual de Area de Marketing -Comercialización. Merchandising	
	TABOC						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMAMA 3	HAËANA	Arquitectura de Interiores y Escaparatismo					
	TABOC						

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMAMA 4	HAËANA	Area Nuevas Tecnologías de la Información y Herramientas Informáticas CLASE de 18:00 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	
	TABOC						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMAMA 5	HAËANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos					
	TABOC						
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	
SEMAMA 6	HAËANA	Area Finanzas. Elaboración del Plan Provisional de Ventas en Mercados Distintos. Valor de la Franquicia. CLASE de 18:00 a 22:00 H	Consultoría Individual Area Finanzas. Elaboración del Plan Provisional de Ventas en Mercados Distintos. Valor de la Franquicia.			Consultoría Individual Area Finanzas. Elaboración del Plan Provisional de Ventas en Mercados Distintos. Valor de la Franquicia.	
	TABOC						



		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 7	HABANA					Consultoría Individual Área Jurídico Contractual. Elaboración o Análisis de los Contratos de Franquicia
	TABCO	Area de Jurídico Contractual. Elaboración o Análisis de los Contratos de Franquicia CLASE de 18:00 a 22:00 H	Consultoría Individual Área Jurídico Contractual. Elaboración o Análisis de los Contratos de Franquicia			
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 8	HABANA				Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos
	TABCO	Igualdad de Oportunidades CLASE de 18:00 a 22:00 H	Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos		Tutoría Individual Final. Área Dirección de Proyectos CLASE de 18:00 a 22:00 H	