



COMPITE +

PROGRAMA SUPERIOR DE GESTIÓN DE LA

EMPRESA FAMILIAR Y SUCESIÓN

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.	Contenido de Las Sesiones.....	13
5.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	21
5.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	21
5.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	21
5.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	21
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 **familiares** sean **más competitivas**, dada su importancia en la economía, el proceso de transición en el que, normalmente, están inmersas, la constatación de los fracasos que se suelen producir en el mismo y la consideración por parte de las nuevas generaciones de que puede ser una alternativa profesional muy atractiva.

La implantación de las **nuevas tecnologías** en la pequeña y mediana empresa familiar y las directrices institucionales se hacen **imprescindibles.**

Pero eso **no es suficiente** en la **crisis** actual. La mayoría de las empresas y empresarios 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.

Este nuevo modelo de empresa familiar prosperará, a condición de que se **planifique** y **administre** bien, con criterios a veces nuevos, pero en todo caso no improvisados.

La cultura y tradiciones familiares, el respeto, el diálogo, el debate interno, la valoración de las opiniones de todos los integrantes de la **Familia**, y en especial la opinión de las personas de más edad, forman la piedra angular del inicio y desarrollo de la actividad empresarial.

Esta cultura debe preservarse para futuras generaciones adaptándose a los lógicos cambios que se produzcan a lo largo del tiempo.

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**:

- generar un clima que permita de forma ordenada y protocolaria que la sucesión permita la continuidad empresarial
- 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 familiares**; 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 Empresas Familiares.

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 Empresas Familiares 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 Empresas Familiares como elemento dinamizador de la economía** y de unas mejores condiciones de vida.

2.1. Objetivo general y específico

Para consolidar una empresa familiar 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 y activa.

Objetivo general:

La promoción de una empresa familiar no es únicamente un proceso intuitivo, inspirado en la mera observación de los cambios del entorno. En él deben mezclarse abundantes dosis de intuición, ilusión y decisión, además de la capacidad técnica, financiera y de gestión suficientes para lo que se va a emprender, y una

cierta dosis de estudio y planificación, con el fin de reducir los posibles niveles de incertidumbre, implementación y/o mejora de los negocios en España con vocación y énfasis en la exportación de sus productos o servicios.

Objetivo específico:

El **objetivo** fundamental del curso, es ofrecer a las empresas familiares la posibilidad de afianzar su **desarrollo** con un tratamiento integral de la problemática familiar, jurídica y empresarial, con especial atención al proceso de **sucesión** generacional.

2.2. Entrevista Previa

Dirigido principalmente a empresarios de empresa familiar que desean dar un impulso a la consolidación de su empresa, planteando toda la problemática (familiar, jurídica y empresarial) de una sucesión ordenada.

Sucesores de la actual generación de empresarios familiares, ya nominados como tales, incorporados o no a la empresa, o que serán nominados al inicio del programa, que deseen abordar sus nuevas responsabilidades con las máximas garantías de éxito

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.

Al programa podrá asistir más de un participante por empresa. Típicamente el empresario y su sucesor.

Se estudiarán otras situaciones teniendo en cuenta las necesidades y circunstancias de la empresa familiar. En todo caso prevalecerá el criterio de aprovechamiento adecuado de los recursos del programa puestos a disposición de los participantes.

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 actual y sucesor, 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 familiar, para hacer una aplicación al caso concreto de cada uno.

Como cada empresa familiar 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 familiares, 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**", "**Protocolo Familiar**" y "**Plan de Sucesión**".

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 **mejora de la competitividad** de la empresa familiar.

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”**, **“Protocolo Familiar”** y **“Plan de Sucesión”**, son importantes por varios motivos:

- Permite **conciliar** y planificar los **intereses** de la Familia y de la Empresa Familiar
- Permite una **sucesión** ordenada
- **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.

Se desea también fomentar la relación entre los participantes de las diferentes empresas familiares, 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.

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 familiar 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 familiar participante, un **Plan Estratégico, un Protocolo Familiar y un Plan de Sucesión** en el que se determinarán las **acciones de cambio y 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 **18** 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.

Al inicio del programa se pedirá a los participantes que adquieran el **compromiso** de tener hechos, o revisados, al acabar el programa, varios planes relacionados con la consolidación de su empresa familiar, y la sucesión:

- Plan estratégico / Plan de empresa
- Protocolo familiar

- Plan de sucesión

La realización de estos planes concreta y materializa los **objetivos, acuerdos y compromisos** de la relación Empresa – Familia.

Los tres deben ser realizados en estrecha colaboración entre el **fundador** y el **sucesor**.

No obstante, el primero de ellos, Plan estratégico/Plan de empresa, será más directamente de la iniciativa del sucesor, mientras que los otros dos lo serán, en principio, del fundador.

En el desarrollo del programa se contemplarán además de las cuestiones generales para cualquier empresa, las siguientes problemáticas específicas de la Empresa Familiar:

Problemática Familia – Empresa

- Una visión de conjunto de la Empresa Familiar
 - Su trascendencia en la Sociedad
 - Valores y limitaciones
 - Un modelo para entender su complejidad
- Órganos de Familia para facilitar el funcionamiento de la EF
 - Junta de Familia
 - Consejo de Familia
 - "Family Office"
- Protocolo Familiar: Un acuerdo marco

- Objetivos: Regular las relaciones económicas y profesionales entre empresa y familia
 - Contenido: Introducción (Historia y valores). Pactos (sobre adopción de acuerdos, retribuciones, etc.). Órganos de familia.
 - Eficacia moral y jurídica
 - Seguimiento
- Arbitraje y mediación en casos de conflicto

Problemática de la Sucesión generacional

- Ciclo de vida de la Empresa Familiar
 - Los problemas de elección y nominación de sucesor
 - Directivos / Sucesores familiares y no familiares
- Plan de sucesión
 - Continuidad y cambio
 - Preparación del sucesor
 - Alternativas. ¿Entrada de socios, Venta, etc.?
- Aspectos jurídicos de la sucesión
 - La donación como instrumento para la continuidad
 - Capitulaciones Matrimoniales en la EF
 - Provisiones testamentarias
 - Aspectos fiscales
- Aspectos financieros de la sucesión
 - Planificación testamentaria. Liquidez y garantías

Problemática Empresarial

- Evaluación/Diagnóstico de la situación de la EF (marketing, finanzas, etc.)
- Preparación/Revisión del Plan Estratégico de la empresa
 - Análisis estratégico. DAFO
 - Misión y objetivos
 - Compromiso familiar
 - Planes (marketing y previsión de ventas, operaciones, etc.)
- Planes económico-financieros. Simulaciones
 - Financiación del crecimiento
 - Política de dividendos
 - Reinversión y liquidez
- Valoración de la empresa
- Aspectos mercantiles y fiscales específicos de la EF.
 - Patrimonio y control de la EF
 - Exenciones y reducciones de bases
- Gobernabilidad y órganos de gobierno de la EF. Relación entre los órganos de gobierno de la empresa y los órganos de familia

El desarrollo del programa se concreta en:

Semana Primera – Chequeo General de la Empresa

- Introducción del Programa.
- Plan de Trabajo. **LA EMPRESA FAMILIAR** en el entorno actual.
- Problemática específica en relación con la Sucesión.
- **VISIÓN DE CONJUNTO**

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 y preparación de una estrategia de futuro.

Semana Cuarta – Chequeo del Área de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología

La Innovación es un factor estratégico para la MPYME.

- La generación de la cultura de la Innovación en la empresa.

- Creatividad e innovación en la MPYME. La metodología aplicada a la creatividad:
 - Recogida de Información.
 - Digestión de la Información.
 - Incubación de la Idea.
 - Descubrimiento.
 - Traspaso a la vida real.
- Herramientas para fomentar la creatividad.
- La **gestión** del **cambio** en la empresa.
- **Tecnologías** innovadoras aplicadas a la empresa.
- La transferencia de tecnología **espacial**.
- Una fuente de innovaciones en continua expansión.
- Ejemplos.
- Búsqueda de proyectos.
- Introducción al **project management**.

Semana Quinta – DIRECCIÓN DE PROYECTOS

- Preparación del Plan Estratégico / Plan de Empresa.
- Preparación del Protocolo Familiar y Plan de Sucesión

Semana Sexta – Chequeo del Área Internet. Nuevas Tecnologías de la Información y el Comercio Electrónico Aplicadas a la Empresa

- **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

- Cumplimentación 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**
- Igualdad de oportunidades
- Preparación final del Plan estratégico
- Protocolo Familiar y Plan de Sucesión.
- FIN DEL PROGRAMA

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 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		Introducción del Programa. Plan de Trabajo. LA EMPRESA FAMILIAR en el entorno actual. Problemática específica en relación con la Sucesión. VISIÓN DE CONJUNTO.		Introducción del Programa. Plan de Trabajo. LA EMPRESA FAMILIAR en el entorno actual. Problemática específica en relación con la Sucesión. VISIÓN DE CONJUNTO.	
	TARDE	Jornada de Presentación CLASE de 18:00 a 21:00 H				CLASE de 18:00 a 21:00 H
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 2	MAÑANA		Consultoría Individual. Diagnóstico y preparación de una estrategia de futuro en el área de ECONÓMICO - FINANCIERA		Consultoría Individual. Diagnóstico y preparación de una estrategia de futuro en el área de ECONÓMICO - FINANCIERA	
	TARDE	Area de Económico - Financiera CLASE de 18:00 a 21:00 H				Area de Económico - Financiera CLASE de 18:00 a 21:00 H

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 3	MAÑANA		Consultoría Individual. Diagnóstico y preparación de una estrategia de futuro en el área de MARKETING		Consultoría Individual. Diagnóstico y preparación de una estrategia de futuro en el área de MARKETING	
	TARDE	Area de Marketing CLASE de 18:00 a 21:00 H				Area de Marketing CLASE de 18:00 a 21:00 H
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 4	MAÑANA		Consultoría Individual de Área de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología		Consultoría Individual de Área de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología	
	TARDE	Area de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología CLASE de 18:00 a 21:00 H				Area de Innovación, Creatividad y Transferencia de Tecnología CLASE de 18:00 a 21:00 H

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 5	MAÑANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos. Preparación del Plan Estratégico / Plan de Empresa, Protocolo Familiar y Plan de Sucesión				
	TARDE					
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 6	MAÑANA		Consultoría Individual de Área de Nuevas Tecnologías de la Información y el Comercio Electrónico Aplicadas a la Empresa.		Consultoría Individual de Área de Nuevas Tecnologías de la Información y el Comercio Electrónico Aplicadas a la Empresa.	
	TARDE	Area de Nuevas Tecnologías de la Información y el Comercio Electrónico Aplicadas a la Empresa. CLASE de 18:00 a 21:00 H				Area de Nuevas Tecnologías de la Información y el Comercio Electrónico Aplicadas a la Empresa. CLASE de 18:00 a 21:00 H