



EMPRENDE EN POSITIVO

PROGRAMA DIRIGIDO AL SECTOR DE LA MODA

Abril de 2015

INDICE

1.	Introducción	3
2.	Objetivo del Programa	5
3.	Características generales del programa.....	8
3.1	<i>Destinatarios</i>	8
3.2	<i>Número de participantes</i>	8
3.3	<i>Duración</i>	8
4.	Metodología del Programa.	10
4.1	<i>Metodología formativa</i>	10
5.	Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.	12
6.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	24
6.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	24
6.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	24
6.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	24
6.4	<i>Compromiso de confidencialidad y derechos de autor</i>	25
7.	Calendario de ejecución.....	26

1. Introducción

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.

2. Objetivo del Programa

El sector de la moda en España se compone de más de 21.000 empresas y emplea a más de 135.000 personas. Este sector abarca desde infantil, nupcial, íntima, femenino y masculino hasta calzado, marroquinería, bisutería y joyería. En todos estos subsectores nos encontramos con diferentes modelos de empresas que cubren todo el canal de distribución: diseñadores, fabricantes, empresas auxiliares, proveedores de materiales, mayoristas, distribuidores, minoristas, centrales de compras, etc

El sector español de la moda es actualmente una industria potente y dinamizadora de la economía española.

Las zonas geográficas que concentran un mayor número de empresas del sector son Cataluña, Castilla León, la Comunidad Valenciana, Galicia y Madrid.

Actualmente el sector está en proceso de reconversión a semejanza de la reconversión que sufrió tras la crisis de principios de los años 90. La integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión, así como una importante apuesta por el sistema de distribución vertical por parte de las empresas, se ha traducido en un mejor posicionamiento de nuestras empresas, y una consolidación de su imagen de marca. Esa apuesta por una distribución vertical hace que en el sector intervengan agentes, como: diseñadores, fabricantes, representantes, mayoristas, distribuidores, comercios al menor...

Se acaba de alcanzar un acuerdo entre las empresas de confección con el sector de la distribución, con El Corte Inglés y la Confederación Empresarial del Comercio Textil y de Moda (Cecotex), para promocionar la moda diseñada y fabricada en España con el fin de fomentar su demanda.

Conscientes de la importancia que tiene la diferenciación de marca España, vinculada al diseño y calidad en el sector, las prendas que hayan sido ideadas o producidas en España portarán un distintivo (una pequeña etiqueta de cartón) con la **designación MÑ, "moda de España"**.

Para ello, Fedecon y el resto de asociaciones de fabricantes de moda y complementos han presentado el proyecto al Ministerio de Industria.

El sector trabaja en esta iniciativa mientras acaba de constituir la Confederación de Empresas de la Moda en España, con el fin de potenciar el sector dentro y fuera del país y **fomentar la relocalización** de la industria.

Todos estos cambios conllevan que los agentes implicados en el sector moda deban plantearse una nueva estrategia de gestión de sus negocios para adaptarse a las nuevas necesidades, al mismo tiempo, que se abren nuevas oportunidades de emprendeduría en el sector.

Objetivos generales:

- Desarrollar un Modelo de Negocio basado en el aprovechamiento de las nuevas oportunidades presentes en el sector
- Facilitar a las Empresas participantes los aspectos claves en la creación y/o adaptación de su negocio con el fin de incrementar su competitividad en el mercado
- Elaborar un Plan de Creación o Mejora como Herramienta de ayuda para la Consolidación de la Empresa

Objetivos específicos:

- Trabajar en la Gestión del Cambio dentro de las empresas para que esta repercuta directamente en una mejora de la calidad: ayudando a definir los

Procesos de trabajo y las correctas operativas de gestión y control (Mano de Obra, Materiales, Métodos, Máquinas, Mediciones y Medio Ambiente)

- Definir y Facilitar la Promoción de las nuevas estrategias planteadas como instrumento de penetración en el mercado
- Desarrollar un Plan Financiero como documento y guía para la organización del modelo empresarial.
- Facilitar la incorporación de la empresa a nuevos mercados internacionales, dando a conocer los diferentes trámites y requisitos legales, como base de nuevas líneas estratégicas
- Situar al participante dentro del marco legal correspondiente como ventaja competitiva
- Dar a conocer al participante las Herramientas Tecnológicas, facilitando así la implantación de políticas de i+d+i en el seno de la empresa
- Incorporar Internet en la estrategia de la empresa para mejorar su gestión, promoción y relaciones comerciales

Con este programa se facilita la elaboración de un **Proyecto de Empresa / Plan de Mejora** desarrollado y completo, que puede utilizarse por el/la promotor/a no sólo como guía de referencia para la puesta en marcha y/o consolidación de su negocio, sino que puede servirle además como medio de argumentación de su viabilidad ante entidades públicas y financieras.

3. Características generales del programa

3.1 Destinatarios

- Dirigido a Diseñadores, Fabricantes, Representantes multimarca, Distribuidores al mayor, Mayoristas multimarca, comercios al menor, asociaciones vinculadas al sector moda, bloggers de moda y personal shopper
- Dirigido principalmente a emprendedores/as, que cuenten con una idea de negocio y deseen realizar un proyecto viable de creación de empresa para su posterior puesta en marcha.
- Empresarios/as que quieran consolidar su negocio, mejorar la rentabilidad de su empresa o evaluar otras alternativas de expansión.

3.2 Número de participantes

- Un mínimo de quince empresas/emprendedores y un máximo de veinticinco.

3.3 Duración

- 8 semanas consecutivas a un promedio de 40 horas semanales (320 horas) con la siguiente distribución de contenidos:

a. **Sesiones de formación conjunta:**

En estas sesiones conjuntas se impartirán los contenidos generales del programa, con el fin de proporcionar los conocimientos, herramientas y habilidades esenciales en cada una de las áreas de conocimiento y promover las sinergias e intercambios de experiencia entre los participantes en el mismo.

b. Acciones de acompañamiento y seguimiento individualizado

Con la consigna de la mayor flexibilidad y adaptación a cada uno de los alumnos participantes, se desarrollan actuaciones de seguimiento individualizado en los que se orienta a cada uno en función de su perfil profesional y de la actividad de cada empresa, en el proceso de aplicación e implementación de los contenidos generales abordados a las sesiones conjuntas de formación.

4. Metodología del Programa.

4.1 Metodología formativa

Los programas serán impartidos por personas con amplia experiencia profesional y docente, siendo todos ellos consultores homologados por la Fundación INCYDE como formadores.

La mejora de competencias de los participantes se trabaja mediante dos vías complementarias:

- **Formación genérica** que se imparte en sesiones de asistencia conjunta y
- **Formación específica y a “la medida”** durante la consultoría semanal mantenida con cada participante en su propio domicilio o sede social, o en la sede de la Cámara.

Tanto los contenidos teóricos como los prácticos de la formación conjunta se adaptarán a la formación previa y a los conocimientos de los participantes, de manera flexible y fomentando la participación, el debate y la búsqueda conjunta de soluciones y el desarrollo de casos prácticos. El planteamiento de experiencias e iniciativas en los distintos ámbitos de las empresas participantes permitirán examinar y discutir diferentes alternativas, analizando proyectos de éxito y las posibles causas de otros que han fracasado o no han alcanzado sus principales objetivos.

El trabajo en las tutorías individuales abordará el entorno en el que se enmarca el proyecto empresarial y las características específicas del mismo, abriendo vías de desarrollo y consolidación de la actividad realizada por el empresario, gestor profesional o emprendedor.



En las tutorías se aplicarán a cada caso individual los contenidos de los distintos módulos, enlazándolos con las herramientas y técnicas que los participantes deberán aplicar a sus respectivas situaciones y proyectos.

5. Propuesta de contenidos, desarrollo de los trabajos.

INTRODUCCIÓN Y CONSULTORÍA INICIAL. AREA DIRECCION DE PROYECTOS

- Aportación de metodologías para el análisis del entorno del proyecto propuesto en función de los siguientes factores:
 - a. políticos,
 - b. administrativos,
 - c. sociales,
 - d. tecnológicos,
 - e. operativos,
 - f. ambientales y climáticos,
 - g. jurídicos,
 - h. recursos humanos disponibles,
 - i. y cualesquiera otros relevantes.
- 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 GESTIÓN DE LAS OPERACIONES Y LOS PROCESOS

Si a la hora de definir la Gestión Operativa de una Empresa tenemos que valorar el conjunto de procesos y actividades que integran el sistema productivo de la misma, para la realización de sus Productos y/o Servicios, así como sus interrelaciones con el resto de sistemas de la actividad empresarial, en el sector de la Moda esta necesidad va a ser mayor, obligados por la crisis, y por la coyuntura cambiante e innovadora en la que nos encontramos, ya que si los Productos o Actividades cambian, obviamente su Gestión también.

¿Tenemos claro nuestro producto o servicio desde el punto de vista técnico? ¿Se han definido procedimientos con un enfoque hacia la Mejora Continua? ¿Se aplican en la Empresa criterios de Eficacia y Eficiencia? ¿Cómo se controla y evalúa en la Empresa la prestación en los servicios y/o elaboración de Producto? ¿Qué Formatos y Registros se han estandarizado? ¿La Estructura es adecuada? ¿Existen Políticas de Planificación? Etc... Capacidad decisión, Delegación, Directrices,...

Una correcta Gestión de las Operaciones tiene que ser la mejor herramienta para encontrar una respuesta afirmativa a las preguntas anteriores que nos permita Mejorar la Productividad, y repercuta directamente en una mayor competitividad que haga crecer a la organización en términos tanto económicos como no económicos. A partir de este punto la Organización habrá sentado las bases para alcanzar sus objetivos en lo tocante a costes, riesgos y ganancias.

Si entendemos dicha Productividad como la "relación entre lo que entra y lo que sale", tendremos que considerar las 6M que se encuentran en esa entrada (Máquinas, Materiales, Métodos, Mediciones, Mano de Obra y Medio Ambiente) para así poder optimizar los rendimientos de la Empresa. Y dentro de estas 6M es básico centrarnos en tres puntos clave para cualquier organización perteneciente al Sector Moda:

- **Control del Diseño:** la necesidad del diseño de un nuevo producto puede surgir por iniciativa propia o por petición de un cliente. En el primer caso, la organización tendrá que establecer, basándose en un análisis del mercado (tendencias,...), los requisitos iniciales de partida, tanto técnicos como comerciales, mientras que en el segundo, el Cliente definirá los requisitos del nuevo producto, siendo necesario un control a través de una Verificación, Validación y Revisión para su aceptación y producción.
- **Gestión de la Producción:** Aparte de las capacidades técnicas necesarias para la Producción textil como el marcado, tendido, corte de telas y confección de diversos artículos, para lograr el acabado de las prendas con la calidad requerida es necesario tener una visión de conjunto de las fases y operaciones de todo el proceso productivo que incluya desde la Planificación y Mantenimiento de las máquinas y herramientas a utilizar para garantizar su operatividad hasta la Homologación de los Proveedores y la correcta gestión de los stocks de Materias Primas y Producto Elaborado.

- **Control de Calidad:** Como cualquier otra empresa, las organizaciones del Sector Moda, deben satisfacer las necesidades implícitas y explícitas del consumidor, fundamentadas principalmente a través de los diseños, la calidad de la tela y la resistencia de la misma. Por ello se debe definir un Sistema de Control de calidad que se lleve a cabo siguiendo medidas fundamentales como revisiones de telas e insumos, evaluaciones de empleados, controles periódicos de las diferentes actividades de la empresa,.. y que deberán reflejarse en un Cuadro de Indicadores que nos permita sacar conclusiones y desarrollar tanto Acciones Correctivas como de Mejora.

Por ello, previamente a cualquier Gestión habrá que Modelizar la organización apuntando hacia un enfoque que permita optimizar esfuerzos y analizar actividades y resultados. En este sentido, herramientas como "Hoshin Kanri" nos otorgan los pasos para una planificación estratégica efectiva e integradora, que nos ayude a desarrollar un nuevo Modelo de Negocio y que a su vez nos facilite la Transición desde un Modelo tradicional

Conocer la Gestión por Procesos, para potenciar el concepto del proceso y que permita trabajar con una visión de objetivo en el cliente, debe ser la forma de gestión de toda organización como paso previo a la Excelencia Empresarial, planteándonosla como un objetivo, no como una consecuencia.

AREA DE MARKETING, PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los participantes en el programa de Creación y Consolidación de Empresas del Sector Moda recibirán Asesoramiento y Formación sobre los aspectos relativos al Marketing y a las Ventas.

La Formación en esta área comenzará con un repaso a los Fundamentos de Marketing como punto de partida que aporta sentido y coherencia a los temas tratados posteriormente.

De manera progresiva se recorrerán los principales pasos del Plan de Marketing en sus distintas fases, con ejemplos prácticos relacionados con el sector Moda:

- 1) *Investigación de Mercado y Análisis*
- 2) *Definición de Posicionamiento y Estrategia de Marketing*
- 3) *Definición del Marketing Mix y Planes de Acción.*

Durante la Formación se tendrán en cuenta los aspectos más relevantes enfocados hacia el Proceso de Creación de Empresas de Moda, como también aquéllos relacionados con la Consolidación de Empresas de Moda. Se tratarán principalmente los siguientes puntos enfocados de manera práctica al Sector de la Moda:

- Análisis del Entorno global (tendencias de consumo) y sectorial (sector Moda)
 - Cambios producidos en el sector, Crecimiento vertical del mismo. agentes que operan (Cecotex, Fedecon).
- Análisis de valor interno
- Segmentación y Posicionamiento
 - Diferenciación de estrategias para diseñadores, fabricantes, distribuidores, mayorista, comercio minorista y proveedores de servicios de Moda.
- Decisiones sobre Gamas de Producto, Colecciones y Marcas
 - Proceso de Marketing de creación de colecciones

- Modelos de Negocio de Servicios relacionados con la Moda
- Estrategia de proveedores
- Creación de marca y procesos de registro de la misma.
- Estrategias de precio
 - Fijación de precios de venta por canal: fabricante, mayorista, minorista de moda.
 - Márgenes comerciales para posicionarse en el mercado.
 - Estrategias de precios con competencia.
 - Comunicación de precios de venta por canal.
- Comercialización. Canales de Venta.
 - Estrategias por canal: diseñador, fabricante, mayorista, minorista, servicios.
 - Distribución exclusiva vs. Distribución intensiva
 - Dirección de Ventas; Fuerza de ventas
 - Franquicias
 - Técnicas de venta por canal.
 - ✓ Ventas B2B sector Moda
 - ✓ Ventas en tienda en comercio minorista
- Comunicación de Marketing.
 - Imagen corporativa

- Adhesión a la marca MÑ, requisitos y protocolo.
- Publicidad

El Asesoramiento en tutoría individual que recibirán los participantes en el área de Marketing del Programa de Creación y Consolidación de Empresas incluirá el repaso particular e individualizado de cada proyecto empresarial o negocio en consolidación en los puntos relacionados con el Plan de Marketing. Este proceso se realizará con una visión global del Sector de la Moda por un lado, y con la experiencia de gestión empresarial por otro.

En los proyectos de Nueva Creación se revisará conjuntamente el análisis interno y del entorno, valorando la coherencia de la estrategia del nuevo negocio. En los proyectos de Consolidación dicho análisis permitirá diagnosticar la validez de la estrategia elegida y proponer las pertinentes correcciones en su caso.

En ambos casos, Nueva Creación y Consolidación, el asesoramiento individual recorrerá de manera personalizada todos los aspectos del Marketing Mix del negocio de cada participante. En los casos de Nueva Creación, el participante recibirá planes de acción concretos de cada una de los cuatro instrumentos de Marketing para el éxito en su fase de creación. En los negocios en Consolidación, los participantes recibirán de manera individualizada un análisis de las acciones que llevan a cabo en su Marketing Mix y una propuesta de recomendaciones argumentadas durante la tutoría presencial.

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

- Empresa o negocio en Internet: posicionamiento, visibilidad y consolidación.

- Estrategias de Comunicación y Marketing digital realizadas hasta la fecha.
- 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 INTERNACIONALIZACIÓN Y LEGISLACIÓN

Ayudar al participante a realizar un análisis de su situación actual y de su posición competitiva en el mercado, analizando su potencial de internacionalización. Indicar todos aquellos aspectos particulares de la operativa del comercio exterior

Contenido y desarrollo:

- 1.1. La necesidad de la internacionalización
- 1.2. La empresa española y el entorno internacional como marco de referencia
- 1.3. Estudio y selección de mercados
 - 1.3.1. La posición previa
 - 1.3.2. Estrategia de concentración/diversificación
 - 1.3.3. Selección de mercados
- 1.4. La búsqueda de información: ¿qué buscar?, ¿cómo buscar?, ¿dónde buscar? Y ¿cuándo buscar?
- 1.5. Aspectos técnicos del comercio exterior
 - 1.5.1. La negociación internacional: aspectos a tener en cuenta
 - 1.5.2. La contratación internacional
 - 1.5.3. Logística y transporte internacional
 - 1.5.4. Los INCOTERMS 2010. Uso y definición de cada uno de ellos
 - 1.5.5. La aduanas y el impuesto sobre el valor añadido

Operativa financiera y bancaria del comercio exterior.

AREA DE FINANZAS

Conocer unas nociones financieras que permitan poder estudiar la viabilidad del proyecto empresarial, facilitar su gestión y control y realizar proyecciones de futuro. La elaboración de un Plan Económico y Financiero que refleje todas las decisiones que toma el participante y sus

consecuencias, que permitan conocer la viabilidad económica y financiera y su rentabilidad futura.

- ✓ Introducción y objetivos
- ✓ La empresa
 - La información económica
 - El patrimonio
 - La estructura económica de la empresa
 - La estructura financiera de la empresa
 - El resultado de la empresa
- ✓ La contabilidad
 - Definiciones y clases
 - El método contable
 - El registro contable
 - El Plan General de Contabilidad
 - Los estados financieros
- ✓ Los costes
 - Introducción
- ✓ Tipos de costes
- ✓ Sistemas de costes
- ✓ Análisis de los estados financieros
- ✓ Análisis del balance
- ✓ Análisis de la cuenta de resultados
- ✓ Financiación del circulante: el fondo de maniobra y el periodo de maduración
- ✓ El punto de equilibrio
- ✓ Análisis de la rentabilidad
- ✓ La elaboración de un plan económico y financiero

AREA DIRECCION DE PROYECTOS FINAL. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

- Revisión final de los planes realizados de mejora de la producción y la competitividad, en el mercado de la producción y comercialización correspondiente.
- Revisión final del plan de negocio destinado a las nuevas iniciativas emprendedoras en producción de actividades complementarias.
- Igualdad de oportunidades.

AREA DE CALIDAD, PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y MEDIO AMBIENTE

- Normativa aplicable de seguridad. Adaptaciones y señalizaciones necesarias.
- Seguridad alimentaria.
- Normativa específica de Prevención de Riesgos Laborales
- Normativa específica de Gestión Medioambiental
- 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.



- 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-

6. Coherencia con las políticas comunitarias

6.1 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.

6.2 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.

6.3 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.

6.4 Compromiso de confidencialidad y derechos de autor

Tal y como exige todo trabajo donde se manejan bases de datos de personas u organizaciones, la Fundación INCYDE se compromete a observar confidencialidad sobre los hechos, informaciones, conocimientos, documentos y otros elementos que le hayan sido facilitados por las entidades y personas que participen en las actuaciones objeto del mismo.

En este sentido, se mantendrá estricta confidencialidad sobre los datos que pueda conocer como consecuencia de las tareas previstas, utilizándolos única y exclusivamente para el desarrollo del proyecto concreto y específico adjudicado, no pudiendo aplicarlos ni utilizarlos con fin distinto, ni comunicarlos en forma y momento algunos a otras personas, ya sean físicas o jurídicas, ni aun después de finalizada la relación contractual entre ambas partes.

En lo relativo a los datos personales, todo el trabajo se realizará ateniéndose a las especificaciones contenidas en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Además, de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 3 y 4 del Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, las medidas de seguridad exigibles serán las del nivel básico, siendo su implementación responsabilidad de la Fundación INCYDE.

7. Calendario de ejecución

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 1	HABANA		Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos
	TABRE	Jornada de Presentación CLASE de 18:00 a 21:00 H	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	Introducción y Consultoría Inicial. Área Dirección de Proyectos	
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 2	HABANA				Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos	Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos
	TABRE	Área de Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos	Consultoría Individual de Área de Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos	Área de Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos CLASE de 18:00 a 21:00 H	
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 3	HABANA				Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización
	TABRE	Área de Marketing, Promoción y Comercialización CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización	Consultoría Individual de Área de Marketing, Promoción y Comercialización	Área de Marketing, Promoción y Comercialización CLASE de 18:00 a 21:00 H	
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 4	HABANA		Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales
	TABRE	Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales CLASE de 18:00 a 21:00 H	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales	Consultoría Individual de Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales	Área de Aplicaciones Informáticas, Gestión de la Información, Internet y Redes Sociales CLASE de 18:00 a 21:00 H	
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 5	HABANA	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos				
	TABRE	Consultoría Individual. Área Dirección de Proyectos				
		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
SEMANA 6	HABANA		Consultoría Individual Área de Finanzas	Consultoría Individual Área de Finanzas	Consultoría Individual Área de Finanzas	Consultoría Individual Área de Finanzas
	TABRE	Área de Finanzas CLASE de 18 a 21 h	Consultoría Individual Área de Finanzas	Consultoría Individual Área de Finanzas	Área de Finanzas CLASE de 18 a 21 h	



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