



PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN SECTORES ECONÓMICOS EMERGENTES Y NUEVAS OPORTUNIDADES
DE MERCADO

Abril de 2015



INDICE

1.	Introducción	3
2.	Objetivo del Programa	5
3.	Características generales del programa.....	9
3.1	<i>Destinatarias</i>	9
3.2	<i>Número de participantes</i>	9
3.3	<i>Duración</i>	9
4.	Metodología del Programa.	10
5.	Propuesta de contenidos y desarrollo del Programa.....	12
6.	Acciones complementarias	21
7.	Coherencia con las políticas comunitarias.....	22
7.1	<i>Crecimiento y empleo</i>	22
7.2	<i>Medio ambiente y desarrollo sostenible</i>	22
7.3	<i>Igualdad de Oportunidades</i>	22
7.4	<i>Compromiso de confidencialidad y derechos de autor</i>	23
8.	Calendario de ejecución.....	24

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

Las mujeres forman uno de los colectivos empresariales más numerosos del tejido productivo de nuestro país. Son una base potencial para el desarrollo empresarial, ya que un porcentaje de aquellas pueden convertir sus iniciativas en pequeñas y medianas empresas.

Este segmento de la economía productiva, vivero de grandes iniciativas empresariales, necesitan realizar programas formativos de apoyo que las hagan consolidarse más y dar el salto a metas más ambiciosas, con el consiguiente aumento del empleo.

Existe una creciente atención de la contribución femenina a la actividad emprendedora, especialmente como política activa de ocupación al alza en el actual ciclo económico (Informe GEMS 2011). Se echa en falta, sin embargo, un dispositivo de seguimiento sobre la situación de las mujeres emprendedoras en sus ciclos iniciales de auto ocupación y emprendimiento globalmente considerados (datos básicos segregados por sexos, tipos de actividades, factores motivacionales, determinantes psicosociales, etc.).

La Fundación **Incyde** tiene como meta el fomento del espíritu empresarial, la formación y mejora de la cualificación de las/os empresarias/os y la creación y consolidación de empresas. En los últimos 10 años ha apoyado la creación de más de 6.000 nuevas empresas. Además de incorporar la perspectiva de género en sus programas, más del 50% de las personas beneficiarias son mujeres.

Los objetivos de la Fundación **Incyde** en el marco de la Igualdad emprendedora son:

- apoyar la creación y consolidación de empresas lideradas por mujeres así como contribuir a la competitividad empresarial a través de políticas de conciliación.
- Supresión de la brecha digital en empresas de mujeres
- Desarrollo de las habilidades y competencias empresariales de mujeres titulares de micro y pequeñas empresas vinculadas a cualquier sector productivo, complementado con el acompañamiento puntual de asesoras/es con reconocimiento profesional consolidado. En definitiva, formación, aprovechamiento y visualización de talento femenino.

Para **crear** una empresa y/o **consolidar** una ya existente 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.

La **Fundación INCYDE fue seleccionada como Promotor del Proyecto (en adelante PP)** denominado "Emprendimiento femenino en sectores económicos emergentes y nuevas oportunidades de mercado" y así figura en el programa de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral y Familiar en el marco del MFEEE 2009-2014.

Tiene por objeto canalizar la subvención nominativa establecida en los Presupuestos Generales del Estado, a través de la **Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad (OP)**

El **objetivo** fundamental del curso, es proporcionar una visión global de las distintas áreas funcionales de la empresa para poder determinar oportunidades de mercado y desarrollar el Plan de Mejora, siempre con la ayuda de las herramientas de gestión para favorecer su puesta en marcha.

Con este objetivo, se desarrolla un programa de asesoramiento práctico e individualizado al colectivo de empresarias, que las posibilite conocer su verdadera situación y poder actuar en consecuencia sobre la base de los elementos objetivos del Plan Estratégico que dispondrá cada una, a la finalización del mismo.

Este colectivo lo podemos agrupar en tres segmentos, las que necesitan:

- ✓ Consolidarse.
- ✓ Expandirse en Nuevos Mercados.
- ✓ Mejorar su competitividad.

La promoción de un nuevo negocio 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/o consolidar, y una cierta dosis de estudio y planificación, con el fin de reducir los posibles niveles de incertidumbre.

La Fundación INCYDE tiene como objeto dentro de este proyecto, **fomentar la igualdad de oportunidades desde la perspectiva empresarial**, reforzando y capacitando el potencial emprendedor de las mujeres en todo el territorio nacional. Para tal fin, se compromete a realizar las siguientes actuaciones:

- **Detectar en primer lugar los nichos de mercado emergentes.**

Aquellos ámbitos de actividad económica vinculados preferentemente a las **TIC, biotecnología, energías renovables, telecomunicaciones** u otros en los que existan fundadas expectativas de crecimiento futuro y donde las mujeres se encuentran sub-representadas.

- **Se llevarán a cabo nueve talleres regionales.**

- **Puesta en marcha de nueve programas de formación, en las mismas regiones en las que han tenido lugar los talleres de la fase anterior.**
- Ofrecer a las beneficiarias de la **subvención, asesoramiento y ayudas para tener acceso a la financiación.**

En el marco de este Convenio se ayudará y asesorará a las emprendedoras en la elaboración del plan de empresa, a los proyectos que ese consideren viables, se les concederá un **certificado de viabilidad y se remitirá a alguna de las entidades con las que el Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad o las Cámaras de Comercio tengan suscrito es convenios de colaboración.**

En el marco de este Convenio también se facilitará el **encuentro entre inversores privados y las mujeres emprendedoras que tengan un Plan de empresa calificado como viable**, mediante la celebración de foros de inversión, derivación de usuarias a redes de Business Angels o plataformas destinadas a tal fin..

Con este programa se facilita la elaboración de un **Plan de Mejora** desarrollado y completo, que puede utilizarse por la empresaria no solo como guía de referencia para la consolidación y expansión de su negocio, sino que pueda servirle además como medio de argumentación de su viabilidad ante entidades públicas y financieras.

3. Características generales del programa

3.1 Destinatarias

- Dirigido principalmente a empresarias 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 veinte empresas/emprendedoras 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 experiencias 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.

Las acciones formativas previstas para este programa son una **Jornada de Sensibilización**, y que supondrá fase previa de los programas de formación que se realizarán después, y otra fase de **Programas de formación** con el objeto de implantar y establecer un programa de formación personalizada, individual y específica para mujeres emprendedoras y empresarias, que permita desarrollar un plan de empresa o consolidar y modernizar el ya existente.

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
- **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 de Comercio local.

Tanto los contenidos teóricos como los prácticos de la formación conjunta se adaptarán a la formación previa y a los conocimientos de las 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 la empresaria, gestora profesional o emprendedora.

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

Por último, se realizará una **Jornada Impulso** de Refuerzo, Verificación e Impulso, que consistirán en la realización de un taller especializado, que permita mentorizar a los participantes de los programas de formación reforzando los conocimientos ya adquiridos, verificar la puesta en marcha de los proyectos emprendedores, así como realizar un networking activo entre ellos, de forma que se creen sinergias y se lleven a cabo vínculos de colaboración.

5. Propuesta de contenidos y desarrollo del Programa.

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 MARKETING, MERCHANDISING, TÉCNICAS DE VENTA Y VENTA ONLINE

- Cómo elaborar un plan de marketing de empresa.
- 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.
- Comercialización en Internet.
- Comercialización asociada.
- Redes comerciales nacionales e internacionales.
- Elementos de marketing.
- 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.
- Surtido de productos
- Política de Precios. Descuentos. Rebajas
- Promociones
- Gestión de Stocks
- Lineas de productos. Referencias.
- Marcaje
- Conversaciones margen sobre coste y sobre ventas
- 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 CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

La Innovación como 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.

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

- 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 HABILIDADES DIRECTIVAS Y LIDERAZGO

- Comunicación Interna
- Asertividad
- Delegación
- Gestión de Tiempo
- Visión del negocio y de la empresa.
- Iniciativa y orientación al cliente.
- Carisma y optimismo.
- Autoconocimiento y autoestima.
- Equilibrio emocional e integridad.
- Comunicación, negociación y toma de decisiones.

- Gestión del tiempo, delegación.
- Gestión de conflictos, internos y externos.
- Trabajo en equipo.
- Aprendizaje continuo y coaching

AREA DE JURÍDICO -FISCAL EN LA EMPRESA

- Legislación general aplicable.
- Legislación específica aplicable.
- Sistemas de Estimación Directa, Indirecta y por Módulos.
- Relaciones con las Administraciones Públicas, Seguridad Social y Administración tributaria.
- Modelos de contratos empresariales y profesionales propios del sector.

AREA DE FINANZAS

- Estructura financiera básica de la empresa.
- Propuestas de organización del área administrativo-financiera.
- Los estados y documentos financieros:
 - a. Balance de Situación
 - b. Cuentas de Explotación y Resultados
- Concepto y acciones de Control de Gestión.
- Indicadores de gestión.
- Política de precios.
- Estimación y presupuestos de ingresos y gastos.

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 MEDIOAMBIENTE

- 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.

6. Acciones complementarias

La Cámara de Comercio dará a conocer, ofrecerá y pondrá a disposición de las participantes de los programas formativos, los servicios propios de su actividad, así como los viveros de empresas de los que sean titulares, con objeto de conseguir un mayor aprovechamiento de los recursos y facilitar a las emprendedoras /empesarias participantes, el acceso a ellos.

Se informará a las participantes que tengan un plan de empresa viable la existencia de los **viveros de empresas** de las Cámaras de Comercio que permiten iniciar la actividad en unas condiciones más favorables, y conseguir un networking activo entre empresas de la Red EBAN (Federations of Business Angel Networks).

Se dará información a las mujeres participantes en el proyecto, sobre las diferentes opciones existentes de acceso a la financiación. En este sentido, se ofrecerá un servicio de información y asesoramiento personalizado a las participantes sobre los instrumentos de financiación que se ajusten mejor a las necesidades de sus proyectos. Asimismo, se proporcionará ayuda y asesoramiento a las emprendedoras en la elaboración del plan de empresa; a los proyectos que se consideren viables, se les concederá el **certificado de viabilidad**, y se remitirá a alguna de las entidades con las que el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad o las Cámaras de Comercio tengan suscritos convenios de colaboración. También se realizarán **encuentros específicos con Business Angels**, para dar a conocer los proyectos que se están realizando e intentar obtener financiación para ellos, explorándose otras posibles vías de financiación de los proyectos.

Se realizará un **seguimiento** de beneficiarias del programa, proporcionando acompañamiento y asesoramiento personalizado y específico, durante la presente

anualidad, y por dos años más, a aquellas que pongan en marcha un proyecto empresarial.

7. Coherencia con las políticas comunitarias

7.1 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.

7.2 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.

7.3 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.

7.4 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**.

8. Calendario de ejecución

MAYO				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
04/05/2015	05/05/2015	06/05/2015	07/05/2015	08/05/2015
Counselor a Individual de Área Dirección de Proyectos				
Jornada de Presentación De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Dirección de Proyectos	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Dirección de Proyectos	
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
11/05/2015	12/05/2015	13/05/2015	14/05/2015	15/05/2015
TRABAJO DE CAMPO				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
18/05/2015	19/05/2015	20/05/2015	21/05/2015	22/05/2015
Counselor a Individual de Área Marketing, Promoción y Comercialización				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Marketing, Promoción y Comercialización	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Marketing, Promoción y Comercialización	
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
25/05/2015	26/05/2015	27/05/2015	28/05/2015	29/05/2015
Counselor a Individual de Área Creatividad, Innovación y Transferencia Tecnológica				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Creatividad, Innovación y Transferencia Tecnológica	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Creatividad, Innovación y Transferencia Tecnológica	
CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE - ONLINE				
JUNIO				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
01/06/2015	02/06/2015	03/06/2015	04/06/2015	05/06/2015
Counselor a Individual de Área Aplicaciones Informáticas, calidad de la Información, Internet y RR.SS.				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Aplicaciones Informáticas, calidad de la Información, Internet y RR.SS.	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Aplicaciones Informáticas, calidad de la Información, Internet y RR.SS.	
CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE - ONLINE				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
08/06/2015	09/06/2015	10/06/2015	11/06/2015	12/06/2015
Counselor a Individual de Área Dirección de Proyectos				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Dirección de Proyectos	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Dirección de Proyectos	
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES - ONLINE				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
15/06/2015	16/06/2015	17/06/2015	18/06/2015	19/06/2015
Counselor a Individual de Área Jurídica y Fiscal en la Empresa				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Jurídica y Fiscal en la Empresa	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Jurídica y Fiscal en la Empresa	
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES - ONLINE				
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
22/06/2015	23/06/2015	24/06/2015	25/06/2015	26/06/2015
Counselor a Individual de Área Finanzas y P.R.L.				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Finanzas y P.R.L.	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Finanzas y P.R.L.	
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
29/06/2015	30/06/2015	01/07/2015	02/07/2015	03/07/2015
Counselor a Individual de Área Dirección de Proyectos				
Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Dirección de Proyectos	Claro de Área De 18:30 a 20:30	Consultoría Individual de Área Dirección de Proyectos	