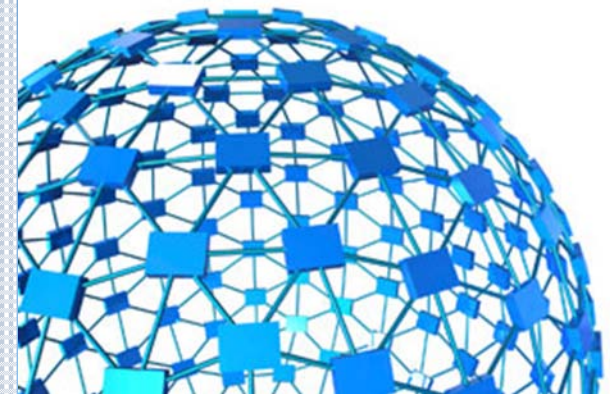


**ESTUDIO DE ANÁLISIS Y DETECCIÓN  
DE NECESIDADES DE FORMACIÓN EN  
LAS EMPRESAS DEL SECTOR TIC EN  
EUSKADI Y PLAN DE FORMACIÓN  
2012-2014**

**GAIA**



**HOBETUZ**

Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua  
Langileen Prestakuntzarako Euskal Fundazioa



**Lanbide**

Euskal Enplegu Zerbitzua  
Servicio Vasco de Empleo



**EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO**

Septiembre 2012



Este estudio ha sido financiado por Hobetuz (Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua / Langileen Prestakuntzarako Euskal Fundazioa), gracias a la siguiente Convocatoria de Ayudas, aprobada por acuerdo del Consjeo de Administración de Lanbide Servicio Vasco de Empleo, en su sesión de 14 de julio de 2011.

*Convocatoria de ayudas económicas para la realización de Estudios de Análisis y Detección de Necesidades de Formación que se desarrollen por parte de las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco; las acciones financiadas al amparo de esta convocatoria tienen como objetivo servir de base para la mejora de las competencias y cualificaciones de sus trabajadores, en aras a conseguir una mayor competitividad.*



Responsables del Plan de Formación en GAIA:

- Ana Soroa y Oihana Arrieta

Consultoras Responsables del Plan de Formación:

- Raquel Serrano, Eugenia Atin y Oihana Hernáez



## 1. INTRODUCCIÓN

### ESTRUCTURA DEL PLAN:

El presente Plan de Formación está compuesto por 18 acciones de formación con una duración de 2 años, iniciándose en el 4º trimestre de 2012 y concluyendo en el 3º trimestre de 2014.

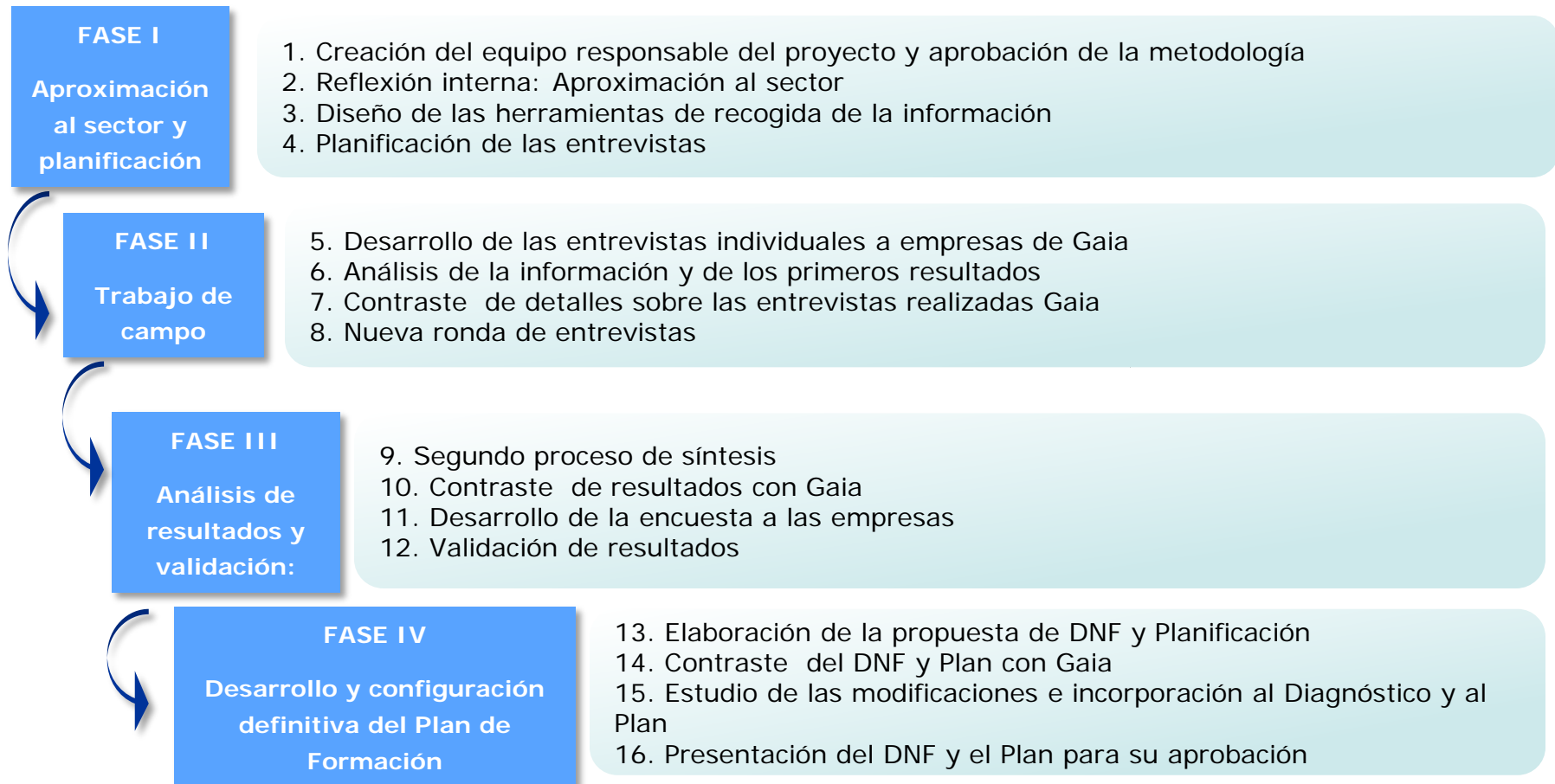
La presentación del Plan incluye:

- ✓ Explicación de las fases y de la metodología de trabajo.
- ✓ Presentación de los principales retos del sector.
- ✓ Resumen del Plan de Formación elaborado.
- ✓ Interés por parte de las empresas.
- ✓ Descripción de las acciones formativas.



## 2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE ANÁLISIS REALIZADO

### FASES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS:



## 3. RETOS DEL SECTOR

### PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR :

Se definen a continuación los tres grandes retos identificados a través de las entrevistas y análisis realizados:

- ✓ 1<sup>ER</sup> RETO: Información y conocimiento para la internacionalización
- ✓ 2<sup>º</sup> RETO: La venta del servicio en el exterior
- ✓ 3<sup>ER</sup> RETO: El cambio organizacional



## ... 3. RETOS DEL SECTOR

### ... PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR :

- ✓ **1<sup>ER</sup> RETO: Información y conocimiento para la internacionalización**
  - Cada vez más las empresas que deciden salir al exterior para la oferta de productos y servicios a clientes internacionales, o al menos, son cada vez más las empresas que empiezan a planteárselo
  - Diferentes niveles de internacionalización y diferentes estrategias:
    - Estrategia de internacionalización fuertemente establecida
    - Estrategia de internacionalización definida y venta de servicios avanzados en el exterior a través de la prospección puntual (redes comerciales y/o alianzas estratégicas)
    - Sin estrategia de internacionalización definida
  - El reto de la internacionalización recae en los siguientes campos:
    - Conocimiento de los principios básicos del comercio internacional.
    - Identificación de las oportunidades: contexto general de los países, información...
    - Análisis de la viabilidad
    - Definición de objetivos y selección de la estrategia
    - Operativa para la implementación del proceso de internacionalización: Redes de apoyo, financiación, medios de pago, transporte
    - Ejecución de los proyectos de internacionalización (puesta en marcha)

## ... 3. RETOS DEL SECTOR

### ... PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR :

#### ✓ 2º RETO: La venta del servicio en el exterior

- Dificultad para la comercialización de un servicio en otros mercados, en comparación a la venta de un producto: pequeño tamaño de la mayor parte de las empresas de este sector, la dificultad de personalizar los servicios no estandarizados ante la necesaria adaptación de los mismos a nuevos mercados o clientes, "paquetizar" la compleja cadena de valor del servicio, los requisitos de intensidad en la interacción con el cliente, cómo solventar la distancia física ante la demanda de proximidad de los servicios de mantenimiento,...
- ¿Cómo "paquetizar" servicios para ofrecer una solución?
- ¿Cómo "productificar" el servicio (productos testeados, cerrados, con gran capacidad de parametrización a las necesidades de los usuarios, reduciendo costos de adaptación del producto a cada nuevo cliente)?
- ¿Qué estrategia de marketing internacional desarrollar?
- ¿Qué técnicas de venta?
- ¿Utilización de tecnologías que permitan salvar la distancia?
- ¿Qué habilidades comerciales se deben desarrollar?
- ¿Cómo realizar el mantenimiento o el servicio post-venta?

## ... 3. RETOS DEL SECTOR

### ... PRINCIPALES RETOS DEL SECTOR :

#### ✓ 3<sup>ER</sup> RETO: El cambio organizacional

- La internacionalización implica un cambio y transformación organizacional del que todas las personas empleadas, áreas y departamentos forman parte de alguna manera, tanto directa como indirectamente.
- La filosofía de internacionalización debe ser compartida por todos los niveles de la organización por lo que también implica un cambio cultural debido a los cambios que se producen en la manera de hacer las cosas.
- Necesidad de competencias y habilidades:
  - Competencias para adaptar y alinear las prácticas empresariales a elevados estándares de calidad y competitividad internacional.
  - Habilidades para manejarse en medio de incertidumbre y novedad. Capacidad para asumir retos, desarrollar el gusto por lo nuevo, los viajes, las situaciones que nos demandan una continua capacidad adaptativa
  - Capacidad emprendedora, creatividad, sensibilidad, disposición al cambio
  - Habilidad para relacionarse, conocer y tratar personas de diferentes etnias, culturas, idiomas e idiosincrasias.
  - Capacidad para establecer amistades y crear vínculos profesionales sólidos, depositarios y dadores de elevados niveles de confianza.



## 4. RESUMEN DEL PLAN DE FORMACIÓN PROPUESTO

Se proponen **18 acciones de formación** y **14 servicios de apoyo**: los servicios de apoyo pretenden ofrecer un apoyo adicional a las empresas para facilitar su internacionalización.

### 18 ACCIONES DE FORMACIÓN

PROPUESTA DE ACCIONES DE FORMACIÓN		
AREA	Nº Y NOMBRE DE LA ACCIÓN	OBJETIVOS
INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	1. OPORTUNIDADES EN MERCADOS INTERNACIONALES ESPECÍFICOS (Seminarios-Ponencias-Píldoras formativas)	Conocer y valorar las diferentes oportunidades que ofrecen los mercados internacionales para el sector, buenas prácticas para ayudar a dar visibilidad a los mercados (Europa, Asia, Latinoamérica),...
	2. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA ACTUACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES ESPECÍFICOS (Seminarios-Ponencias-Píldoras formativas)	Conocer la Legislación de mercados concretos (fiscal, mercantil, laboral, inmobiliaria,...) y otros aspectos de la cultura local a tener en cuenta.
	3. COMERCIO INTERNACIONAL - ASPECTOS BÁSICOS	Conocer las diferentes estrategias y hojas de ruta para abordar el mercado internacional, conocimientos básicos sobre derecho internacional, negociación, transporte,...
	4. COMERCIO INTERNACIONAL - CONOCIMIENTOS AVANZADOS	Adquirir conocimientos avanzados de comercio internacional en su conjunto: marketing internacional, transporte, aduanas, impuestos, bancos, seguros, recursos financieros, legislación internacional, técnicas y herramientas de negociación,...
	5. LEGISLACIÓN INTERNACIONAL	Adquirir y/o desarrollar conocimientos sobre derecho internacional, legislación local, fiscal, mercantil, laboral, inmobiliaria,...
	6. PROGRAMAS PÚBLICOS, AYUDAS, FINANCIACIÓN...	Información sobre los apoyos públicos (SPRI, Cámara,...) a la internacionalización de las empresas.

## ... 4. RESUMEN DEL PLAN DE FORMACIÓN PROPUESTO

### ... 18 ACCIONES DE FORMACIÓN

AREA	Nº Y NOMBRE DE LA ACCIÓN	OBJETIVOS
VENTA DEL SERVICIO EN EL EXTERIOR	7. GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y PATENTES	Conocer los mecanismos de desarrollo y transferencia de la PI y patentes.
	8. GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	Conocer los mecanismos para la transferencia de resultados tecnológicos.
	9. PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN EUROPEOS Y MUNDIALES	Conocer las oportunidades existentes en relación a las licitaciones y proyectos de I+D+i financiados por diversos organismos europeos y a nivel mundial y cómo poder acceder a los mismos.
	10. MARKETING INTERNACIONAL Y MARKETING TECNOLÓGICO	Adquirir conocimientos sobre cómo desarrollar una estrategia comercial o de venta en el exterior; cómo "paquetizar" o hacer visible el servicio, transferencia social de la tecnología, posicionamiento de marca ...
	11. NUEVAS HERRAMIENTAS Y REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN MERCADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir y/o desarrollar conocimientos sobre cloudcomputing, geolocalización, realidad aumentada, seguridad en la red, protección de datos,...</li> <li>✓ Adquirir y/o desarrollar conocimientos sobre posicionamiento en internet (SEO, SEM) y redes sociales (SMO), reputación online, crowdsourcing, crowdfunding,...</li> </ul>
CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	12. PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	Adquirir conocimientos para analizar y planificar la estructura organizativa en una estrategia internacional.
	13. IDIOMAS	Comunicarse con clientes y proveedores en el idioma correspondiente: inglés, francés, alemán, portugués y chino.
	14. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL EXTRANJERO	Aplicar técnicas y herramientas de planificación y gestión de recursos humanos en ámbitos internacionales.

## ... 4. RESUMEN DEL PLAN DE FORMACIÓN PROPUESTO

### ... 18 ACCIONES DE FORMACIÓN

AREA	Nº Y NOMBRE DE LA ACCIÓN	OBJETIVOS
	15. CERTIFICACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMP	El certificado PMBOK del Project Management Institute (PMI) es un estándar reconocido internacionalmente (IEEE Std 1490-2003) que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos, incluyendo construcción, software, ingeniería, etc.
	16. GESTIÓN DE EQUIPOS MULTICULTURALES	Identificar las habilidades necesarias para el liderazgo de equipos humanos multiculturales, dirigir y animar eficazmente a su equipo de trabajo, desarrollando las capacidades y habilidades de comunicación y motivación necesarias para conducir un grupo de personas internacionales con mentalidad de equipo, tomar decisiones y resolver los problemas inherentes a su puesto, coordinar las actividades a realizar.
	17. HABILIDADES COMUNICATIVAS	Aplicar técnicas y herramientas para mejorar la calidad de las presentaciones, redacción de informes, correos, etc.
	18. HABILIDADES COMERCIALES Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	Desarrollar habilidades comerciales por parte del personal más técnico, utilizar las herramientas más adecuadas para preparar, conducir y cerrar una negociación.

## ... 4. RESUMEN DEL PLAN DE FORMACIÓN PROPUESTO

### Y 14 SERVICIOS DE APOYO

PROPUESTA SERVICIOS DE APOYO EN GAIA	
AREA	ACTIVIDADES
INTERMEDIACIÓN	1. Información y asesoramiento para la salida al exterior.
	2. Organización de acciones comerciales en el exterior.
	3. Creación de alianzas estratégicas entre empresas asociadas y con otros agentes, asociaciones.
	4. Búsqueda de apoyos a la internacionalización: EURES, SPRI.
COLABORACIÓN	5. Apoyo para la búsqueda de contactos: socios, redes comerciales,...
	6. Apoyo a la I+D+i.
	7. Ayuda para crear consorcios en licitaciones públicas.
MARKETING, COMERCIAL	8. Desarrollo de una cartera integral de servicios entre empresas asociadas.
	9. Mejora de la imagen del sector, reputación de las empresas.
	10. Lobby.
INFORMACIÓN, FORMACIÓN	11. Diagnóstico de necesidades de formación.
	12. Organización de eventos para compartir experiencias.
	13. Elaboración de estudios y escenarios sobre mercados de interés.
	14. Asesoramiento en políticas para el cambio organizacional: protocolos de retorno, perfiles clave,...

## 5. INTERÉS POR PARTE DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras la consulta realizada a las empresas asociadas a GAIA; 36 han sido las empresas que han realizado su valoración sobre la propuesta de acciones formativas y servicios de apoyo:

PROPUESTA DE ACCIONES DE FORMACIÓN			
AREA	Nº Y NOMBRE DE LA ACCIÓN	Nº EMPRESAS INTERESADAS	%
INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	1. OPORTUNIDADES EN MERCADOS INTERNACIONALES ESPECÍFICOS	24	66,7%
	2. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA ACTUACIÓN EN MERCADOS INTERNACIONALES	17	47,2%
	3. COMERCIO INTERNACIONAL - ASPECTOS BÁSICOS	18	50,0%
	4. COMERCIO INTERNACIONAL - CONOCIMIENTOS AVANZADOS	13	36,1%
	5. LEGISLACIÓN INTERNACIONAL	10	27,8%
	6. PROGRAMAS PÚBLICOS, AYUDAS, FINANCIACIÓN...	24	66,7%
VENTA DEL SERVICIO EN EL EXTERIOR	7. GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y PATENTES	6	16,7%
	8. GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	12	33,3%
	9. PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN EUROPEOS Y MUNDIALES	23	63,9%
	10. MARKETING INTERNACIONAL Y MARKETING TECNOLÓGICO	24	66,7%
	11. NUEVAS HERRAMIENTAS Y REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN MERCADOS	17	47,2%
CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	12. PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	19	52,8%
	13. IDIOMAS	18	50,0%
	14. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL EXTRANJERO	15	41,7%
	15. CERTIFICACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMP	14	38,9%
	16. GESTIÓN DE EQUIPOS MULTICULTURALES	12	33,3%
	17. HABILIDADES COMUNICATIVAS	19	52,8%
	18. HABILIDADES COMERCIALES Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	20	55,6%

## ... 5. INTERÉS POR PARTE DE LAS EMPRESAS CONSULTADAS

PROPUESTA DE SERVICIOS DE APOYO			
AREA	Nº Y NOMBRE DE LA ACCIÓN	Nº EMPRESAS INTERESADAS	%
INTERMEDIACIÓN	1. Información y asesoramiento para la salida al exterior.	15	41,7%
	2. Organización de acciones comerciales en el exterior.	17	47,2%
	3. Creación de alianzas estratégicas entre empresas asociadas y con otros agentes, asociaciones.	24	66,7%
	4. Búsqueda de apoyos a la internacionalización: EURES, SPRI.	21	58,3%
COLABORACIÓN	5. Apoyo para la búsqueda de contactos: socios, redes comerciales,...	21	58,3%
	6. Apoyo a la I+D+i.	18	50,0%
	7. Ayuda para crear consorcios en licitaciones públicas.	16	44,4%
MARKETING, COMERCIAL	8. Desarrollo de una cartera integral de servicios entre empresas asociadas.	15	41,7%
	9. Mejora de la imagen del sector, reputación de las empresas.	10	27,8%
	10. Lobby.	11	30,6%
INFORMACIÓN, FORMACIÓN	11. Diagnóstico de necesidades de formación.	7	19,4%
	12. Organización de eventos para compartir experiencias.	15	41,7%
	13. Elaboración de estudios y escenarios sobre mercados de interés.	22	61,1%
	14. Asesoramiento en políticas para el cambio organizacional: protocolos de retorno, perfiles clave,...	15	41,7%

## 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
1	OPORTUNIDADES EN MERCADOS INTERNACIONALES ESPECIFICOS	ALTA: De interés para el 67% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y valorar las diferentes oportunidades que ofrecen los mercados internacionales para el sector, buenas prácticas para ayudar a dar visibilidad a los mercados (Europa, Asia, Latinoamérica),...</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>El plan de marketing internacional</li> <li>La decisión de exportar</li> <li>Fuentes de información</li> <li>Herramientas de investigación de mercados internacionales online</li> <li>Segmentación y selección de mercados internacionales</li> <li>Marketing MIX internacional básico segmentado</li> <li>Formas más habituales de acceso a mercados internacionales</li> <li>Instrumentos públicos de apoyo</li> <li>Información de base sobre cada mercado exterior específico.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Personal implicado en procesos de internacionalización, principalmente asociado a puestos de dirección estratégica, marketing, comercial o ventas.	

## 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
2	ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA ACTUACION EN MERCADOS INTERNACIONALES	MEDIA: De interés para el 47,2% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer la legislación de mercados concretos (fiscal, mercantil, laboral, inmobiliaria,...) y otros aspectos de la cultura local a tener en cuenta.</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<p>MERCADOS CONCRETOS:</p> <p>a) la información general sobre el país, su población, características socioculturales, renta, hábitos... infraestructuras y economía y el entorno.</p> <p>b) aspectos específicos del sector: factores clave de éxito, intensidad competitiva, productos sustitutivos, poder de negociación con los proveedores y clientes, barreras de acceso y de salida, etc.,</p> <p>c) barreras arancelarias y barreras técnicas, requisitos de adaptación de producto o servicio, normativa legal, patentes y marcas, factores culturales, costumbres comerciales y hábitos de negociación</p> <p>d) aspectos operativos: contratación, financiación, transporte, cobertura de riesgos,...</p>
PARTICIPANTES	Puede interesar a todo el personal implicado en procesos de internacionalización. Del estudio se deriva que aun existiendo diferencias entre empresas, los perfiles clave cubren los puestos de dirección, comerciales, jefes de proyectos y personal técnico.	



## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
3	COMERCIO INTERNACIONAL – ASPECTOS BÁSICOS	ALTA: De interés para el 50% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las diferentes estrategias y hojas de ruta para abordar el mercado internacional, conocimientos básicos sobre derecho internacional, negociación, transporte,...</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a la internacionalización, medidas de política comercial, obstáculos al comercio,</li> <li>- El plan de internacionalización</li> <li>- Introducción a la operativa del comercio internacional, facturación, condiciones de envío y medios de pago, documentación, contratación del transporte,...</li> <li>- Introducción a la fiscalidad del comercio exterior: medidas de economía arancelaria, normativa aduanera y medidas de fomento de la exportación.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Puede interesar a todo el personal implicado en procesos de internacionalización. Del estudio se deriva que aun existiendo diferencias entre empresas, los perfiles clave cubren los puestos de dirección, comerciales, jefes de proyectos y personal técnico.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
4	COMERCIO INTERNACIONAL – ASPECTOS AVANZADOS	MEDIA: De interés para el 36,1% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir conocimientos avanzados de comercio internacional en su conjunto: marketing internacional, transporte, aduanas, impuestos, bancos, seguros, recursos financieros, legislación internacional, técnicas y herramientas de negociación,...</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de explotación y gestión del comercio internacional.</li> <li>- Financiación y medios de pago en el comercio internacional: instrumentos, fuentes, financiación, gestión de cobros y pagos.</li> <li>- Marco jurídico internacional y licitaciones: entorno jurídico internacional, contratos internacionales, arbitraje internacional...</li> <li>- Logística, transporte y seguros en el comercio internacional</li> <li>- Gestión aduanera a nivel internacional: aduanas y marco normativo, tránsito de mercancías, fiscalidad en las transacciones internacionales.</li> <li>- Gestión comercial internacional: política de ventas o de compras internacional.</li> <li>- Internet aplicado a la exportación</li> <li>- Estudios caso de experiencias internacionales</li> <li>- Mercados y protocolos de negocio</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en procesos de internacionalización, principalmente asociado a puestos de dirección estratégica, marketing, comercial o ventas.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
5	LEGISLACIÓN INTERNACIONAL	MEDIA: De interés para el 27,8% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir y/o desarrollar conocimientos sobre derecho internacional, legislación local, fiscal, mercantil, laboral, inmobiliaria,...</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El sistema de comercio internacional: La Organización Mundial del Comercio, los acuerdos comerciales regionales; Negociación</li> <li>- La administración de la legislación aduanera</li> <li>- Subsidios, medidas antidumping, derechos compensatorios y otros remedios comerciales</li> <li>- Normas técnicas para los productos y servicios TICs</li> <li>- Protección de la propiedad intelectual</li> <li>- Aranceles y las cuotas</li> <li>- Contratación Internacional- aspectos institucionales, legales, financieros y de procedimiento que intervienen en la adquisición de bienes y servicios. Cuestiones contractuales y técnicas de negociación para la contratación y supervisión</li> <li>- Conciliación, el arbitraje y la mediación frente a litigios en el país de una de las partes o en un tercer país</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Profesionales jurídicos del sector TICs.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
6	PROGRAMAS PÚBLICOS, AYUDAS, FINANCIACIÓN	ALTA: De interés para el 66,7% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información sobre los apoyos públicos (SPRI, Cámara,...) a la internacionalización de las empresas.</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvenciones y ayudas públicas: tipología de programas de apoyo-bolsa de viaje; participación en ferias; publicidad; catálogos y folletos; registro de patentes y marcas; estudios de mercado; consultoras locales; promoción en punto de venta y acciones comerciales en el exterior en general; invitación de clientes con aprobación previa; contratación de personal, etc.</li> <li>- Financiación: Apoyo de las instituciones financieras, líneas financieras de bancos específicas para operaciones de comercio exterior y para inversiones en el extranjero, créditos especiales para la internacionalización( ICO), o programas de apoyo a la inversión por medio de la participación de empresas públicas,...</li> <li>- Asesoría y consultoría: Empresas de servicios en ayuda para los contratos, los registros y patentes, el transporte, la financiación, la cobertura y los cobros. Otros Servicios de Apoyo en el ámbito estratégico de toma de decisiones, acompañamiento en los procesos de internacionalización,...</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en procesos de internacionalización, principalmente asociado a puestos de dirección estratégica, marketing, comercial o ventas.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
7	GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y PATENTES	BAJA: De interés para el 16,7% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los mecanismos de desarrollo y transferencia de la Propiedad Intelectual.</li> <li>Identificar los aspectos técnicos del procedimiento de concesión de patentes y licencias.</li> <li>Solucionar conflictos en el ámbito jurisdiccional.</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos de Propiedad Intelectual</li> <li>Conceptos y políticas de protección.</li> <li>Requisitos de patentabilidad.</li> <li>Reivindicaciones e infracciones de patentes.</li> <li>Acceso a la documentación de patentes.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Personal implicado en I+D+i, servicios jurídicos,...	

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
8	GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	MEDIA: De interés para el 33,3% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los mecanismos para la transferencia de resultados tecnológicos.</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la transferencia tecnológica. gestión del proceso de innovación y emprendizaje, tanto desde la vertiente empresarial e intraempresarial.</li> <li>Mecanismos para la transferencia de resultados tecnológicos.</li> <li>Herramientas básicas para la gestión eficaz del conocimiento implícito.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Personal implicado en I+D+i, personal técnico, comercial, marketing,...	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
9	PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN EUROPEOS Y MUNDIALES	ALTA: De interés para el 63,9% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer las oportunidades existentes en relación a las licitaciones y proyectos de I+D+i financiados por diversos organismos europeos y a nivel mundial y cómo poder acceder a los mismos</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos, ayudas existentes y fuentes de financiación para las diferentes líneas de investigación.</li> <li>- Programas de financiación disponibles para distintas políticas de la UE Financiación de la investigación y la innovación en 2014-2020 (Europa)</li> <li>- Búsqueda de socios Agentes que participan en el proceso de investigación.</li> <li>- Gestión de programas de investigación: tareas y responsabilidades en el desarrollo de trabajos, programas o proyectos estructurados y cooperativos</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en I+D+i y dirección.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
10	MARKETING INTERNACIONAL Y MARKETING TECNOLÓGICO	ALTA: De interés para el 66,7% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir conocimientos sobre cómo desarrollar una estrategia comercial o de venta en el exterior; cómo "paquetizar" o hacer visible el servicio, transferencia social de la tecnología, posicionamiento de marca ...</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del mercado para la exportación.</li> <li>- Definir con precisión los productos y servicios y sus posibilidades en cada mercado.</li> <li>- Realizar ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. La venta de bienes y servicios tecnológicos</li> <li>- La venta de bienes y servicios tecnológicos en mercados exteriores: requisitos de adaptación de la empresa y selección de estrategias adecuadas que permitan materializarlas a través de herramientas y tecnologías que posibiliten la comercialización de estos Servicios Avanzados globales.</li> <li>- Elementos de Marketing aplicados a negocios tecnológicos: mix de marketing, segmentación, posicionamiento, branding, ciclo de vida del producto, investigación de mercado, marketing de la innovación, marketing digital aplicadas a negocios tecnológicos.</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en procesos de internacionalización, principalmente asociado a puestos de dirección estratégica, marketing, comercial o ventas.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
11	NUEVAS HERRAMIENTAS Y REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS EN MERCADOS	MEDIA: De interés para el 47,2% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir los conocimientos, habilidades técnicas y competencias en la gestión internacional de empresas bajo los nuevos modelos de marketing digital.</li> <li>Adquirir y/o desarrollar conocimientos sobre cloudcomputing, geolocalización, realidad aumentada, seguridad en la red, protección de datos,...</li> <li>Adquirir y/o desarrollar conocimientos sobre posicionamiento en internet (SEO, SEM) y redes sociales (SMO), reputación online, crowdsourcing, crowdfunding,...</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan estratégico para internacionalizar empresas haciendo uso de las herramientas digitales, propiciando la apertura de nuevos mercados. Networking internacional.</li> <li>Innovación y cambio de los modelos de gestión, adaptando la empresa a las nuevas realidades ofrecidas por las nuevas tecnologías: crowdsourcing, crowdfunding,...</li> <li>Métodos y Conceptos. plan de marketing online (comunicación y publicidad) para la internacionalización de la empresa. Posicionamiento en internet (SEO, SEM) y redes sociales (SMO),... reputación online,</li> <li>Las nuevas tecnologías: cloudcomputing, geolocalización, realidad aumentada, seguridad en la red, protección de datos, ofimática online (trabajo colaborativo),</li> <li>multimedia online (videos, fotos, podcast, radio,...)</li> <li>Web 2.0, medios y redes sociales: weblogs, wikis, marcadores sociales, microblogging, podcasting, redes sociales (facebook, twitter, linkedin, slideshare, youtube,...)</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en procesos de internacionalización y técnicos interesados en el ámbito del marketing en el nuevo entorno digital y de la web 2.0	



## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
12	PLAN ORGANIZACIONAL PARA LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	ALTA: De interés para el 52,8% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir conocimientos para analizar y planificar la estructura organizativa en una estrategia internacional.</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organización del proceso de internacionalización del negocio</li> <li>Implantación del proyecto en la empresa (localización socios, clientes o proveedores, traslado o localización de personal clave y cualificado, puesta en marcha de las operaciones,...)</li> <li>Aspectos financieros (calculo de la rentabilidad del proyecto de internacionalización, presupuesto de inversiones, plan de financiación, repatriación de capitales, impuestos locales e internacionales, tratamiento del riesgo de moneda, etc...)</li> <li>Recursos humanos (responsables de proyecto, equipos de trabajo interno y externo, evaluaciones, etc...)</li> <li>Mecanismos y criterios de valoración, supervisión, evaluación y control</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en procesos de internacionalización, dirección y técnicos de recursos humanos.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
13	IDIOMAS	ALTA: De interés para el 50% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicarse con clientes y proveedores en el idioma correspondiente: inglés, francés, alemán, portugués y chino.</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel del contenido dependerá de la evolución de los conocimientos de los participantes.</li> <li>- Gramática</li> <li>- Vocabulario</li> <li>- Expresión y estructuras funcionales</li> <li>- Conversación</li> <li>- Comprensión oral y escrita</li> <li>- Escritura: cartas, faxes, etc.</li> <li>- Aplicaciones comerciales: el idioma adaptado al sector y a la negociación.</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Puede interesar a todo el personal implicado en procesos de internacionalización. Del estudio se deriva que aun existiendo diferencias entre empresas, los perfiles clave cubren los puestos de dirección, comerciales, jefes de proyectos y personal técnico.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
14	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL EXTRANJERO	MEDIA: De interés para el 41,7% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar técnicas y herramientas de planificación y gestión de recursos humanos en ámbitos internacionales.</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación y gestión de equipos estratégicos: análisis y diseño de puestos, motivación (ofrecer propuestas interesantes y convincentes para los empleados de la organización), capacitación, compensación y protección, políticas repatriación,...</li> <li>- Preparación y selección internacional: reclutamiento y selección del personal, contratación y capacitación de personal local en los mercados específicos.</li> <li>- Políticas de retribuciones, incentivos y participación.</li> <li>- Relaciones con el personal y evaluación de la efectividad de las actividades internacionales desarrolladas por el personal, carrera profesional, evaluación del desempeño</li> <li>- Análisis de políticas laborales (conciliación, seguridad,...) adaptadas a la normativa legal de relaciones laborales internacionales,</li> <li>- Prestaciones y servicios al personal en cada unidad geográfica; análisis de las redes online de recursos humanos (formales e informales) para distribuir los servicios que brinda el área RR.HH</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en la dirección de equipos y gestión de personas.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
15	CERTIFICACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMP	MEDIA: De interés para el 38,9% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparar al profesional para la obtención de la certificación de gestión de proyectos PMP. El certificado PMBOK del Project Management Institute (PMI) es un estándar reconocido internacionalmente (IEEE Std 1490-2003) que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos, incluyendo construcción, software, ingeniería, etc.</li> </ul>	<b>CONTENIDOS / TEMARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Proyectos: fases , áreas de conocimiento y procesos</li> <li>- Gestión de la Integración del proyecto</li> <li>- Aspectos fundamentales de la Gestión del Ámbito del Proyecto en el Examen PMP</li> <li>- Gestión de Costos del Proyecto</li> <li>- Gestión de la Calidad del proyecto</li> <li>- Gestión de los Recursos Humanos del proyecto</li> <li>- Gestión de la Comunicación del Proyecto</li> <li>- Gestión de Riesgos en el Proyecto</li> <li>- Gestión de Adquisiciones y Compras del proyecto</li> <li>- Responsabilidad social y profesional del Project Manager</li> </ul>
<b>PARTICIPANTES</b>	Personal implicado en gestión de proyectos y dirección.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
16	GESTIÓN DE EQUIPOS MULTICULTURALES	MEDIA: De interés para el 33,3% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las habilidades necesarias para el liderazgo de equipos humanos multiculturales, dirigir y animar eficazmente a su equipo de trabajo, desarrollando las capacidades y habilidades de comunicación y motivación necesarias para conducir un grupo de personas internacionales con mentalidad de equipo, tomar decisiones y resolver los problemas inherentes a su puesto, coordinar las actividades a realizar.</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factores de éxito para los equipos internacionales.</li> <li>- Participación y métodos de trabajo; un modelo para el desarrollo de equipos sostenibles y de alto rendimiento.</li> <li>- Cómo mejorar la diversidad cultural.</li> <li>- Comunicación con mayor eficacia entre culturas.</li> <li>- Gestión emocional en los equipos; fomentar la confianza en los equipos.</li> <li>- Gestión del equipo internacional.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Personal implicado en la dirección de equipos y gestión de personas.	

## ... 6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
17	HABILIDADES COMUNICATIVAS	ALTA: De interés para el 52,8% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar técnicas y herramientas para mejorar la calidad de las presentaciones, redacción de informes, correos, etc.</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las claves para una comunicación eficaz: métodos y herramientas.</li> <li>Hablar en público con éxito.</li> <li>Dominar las técnicas de formulación de preguntas.</li> <li>La excelencia en la atención telefónica.</li> <li>Redactar con eficacia.</li> <li>Claves para escribir un e-mail eficaz.</li> <li>e-Diseño de presentaciones eficaces.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Cualquier profesional interesado en mejorar sus habilidades comunicativas.	

Nº	TÍTULO DE LA ACCIÓN	PRIORIDAD
18	HABILIDADES COMERCIALES Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	ALTA: De interés para el 55,6% de las empresas.
ASOCIACIÓN	PLAN	AREA
GAIA	PLAN DE FORMACIÓN 2012-2014	INFORMACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
OBJETIVOS OPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar habilidades comerciales por parte del personal más técnico, utilizar las herramientas más adecuadas para preparar, conducir y cerrar una negociación.</li> </ul>	CONTENIDOS / TEMARIO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del cliente.</li> <li>Proyectar una imagen homogénea de la empresa.</li> <li>Comportamientos y comunicación.</li> <li>Técnicas de venta.</li> <li>Técnicas de negociación.</li> </ul>
PARTICIPANTES	Personal técnico que realiza labores de gestión.	