



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas

Sesión 3: Plan de negocio y plan de comercialización



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.



¿Qué es un plan de negocios?

- Es un documento en que se fundamenta la razón de ser de la empresa, además explica qué vas a hacer para que tu empresa sea rentable y cómo tienes que hacerlo.
- En él se estructuran detallada y formalmente todas las partes de una organización incluidas su puesta en práctica y control.
- En un plan de negocios, conocer los beneficios y riesgos del proyecto para tomar decisiones, ayuda a generar utilidad dentro de la empresa.

¿Que es un plan de negocios?

Este documento sirve para.



¿ Por qué hacer un plan de negocio?



Permite conocer el sector de la competencia

Sirve como hoja de ruta y análisis estratégico

Comprueba la coherencia interna del proyecto

Comunica la idea a posibles inversores, proveedores, clientes, socios, etc.

Estudia la viabilidad técnica y económica

Cohesiona al equipo humano respecto a la marcha del proyecto

Sirve para visionar el futuro a corto plazo



¿Cuándo es el mejor momento para elaborar el plan de negocios?

Aún existe una gran incógnita al respecto, pues hay quienes deciden hacerlo antes de iniciar operaciones y otros que prefieren diseñarlo una vez el negocio ya está en marcha.

La Universidad de Harvard argumenta que una planificación previa del negocio marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, pues ayuda a convertir la visión de los empresarios en acciones tangibles promoviendo la organización y dirección desde el inicio.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que para hacer un plan de negocios se necesita flexibilidad para ajustarlo cuando se requiera. Por el contrario, concentrarse únicamente en la representación semi-ficticia de la empresa que se establece al inicio, impide ver oportunidades reales que se presentan más adelante.

Plan de Negocio, Modelo de Negocio y Plan de comercialización

A diferencia de un plan de negocio, un plan de comercialización se enfoca netamente en los objetivos de comercialización de una organización, lo cual es más específico que un plan de negocio.

Un plan de comercialización presenta las estrategias, presupuesto, responsables y plazos para cumplir los objetivos y metas de comercialización de una organización. En el caso de las cooperativas, existe una dificultad adicional ya que los objetivos son definidos por todos sus socios y cumplen un carácter social y económico.

Plan de Negocio, Modelo de Negocio y Plan de comercialización

No hay que confundir el Modelo de Negocio con los planes de Negocio y Comercialización.

El modelo de negocio se centra en evaluar que la idea de negocio pueda cumplir los objetivos estratégicos, siendo una representación abstracta del negocio. Mientras que los planes son representaciones concretas del negocio.

Una sección del plan de negocio requiere del modelo de negocio.

¿Qué cosas debo evitar al desarrollar el plan de negocios?

- Nunca debemos subestimar a la competencia.
- Ignorar el entorno cultural en que desarrollaremos el negocio.
- trabajar el plan de negocios como un presupuesto.
- Sobre valorar las proyecciones.
- Omitir posibles riesgos.
- extender demasiado la elaboración del plan.

Pasos de Plan de Comercialización

1. Objetivos Cooperativos, objetivos de comercialización y metas de comercialización
2. Información de la industria
3. Definición de segmentos de clientes
4. Definición de estrategias de comercialización para los segmentos
5. Definición de plazos, responsables y presupuesto
6. Revisión del plan

1. Elementos de la gestión estratégica

Negocio: Determina a qué se dedica la empresa.

Visión: Proyecta una imagen ideal del proyecto y/o qué se quiere lograr.

Misión: Manifiesta el propósito por el cual existe el negocio.

Valores: Declara los principios éticos que rigen la cultura empresarial.

Análisis Estratégico: Utiliza herramientas de análisis estratégico para conocer la situación interna y externa de la empresa.

Objetivos Estratégicos: Define metas y estrategias para alcanzar resultados a corto, mediano y largo plazo.

1. Misión

Para definir la misión de una empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?

1. Visión

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?

1. Objetivos de la cooperativa

La cooperativa, a través de un trabajo colectivo, tiene que definir los objetivos sociales y productivos.

A partir de estos objetivos, el/la encargado/a del área de comercialización debe definir los objetivos de comercialización, los cuales deben ser presentados al consejo de administración o a la asamblea.

Una vez acordados los objetivos de comercialización, se puede pasar a la definición de las metas del área de comercialización.

1. Objetivos de la cooperativa

Las metas del área de comercialización deben ser:

Específicas

Medibles

Alcanzables

Relevantes respecto a los objetivos a cumplir.

Con un tiempo límite.

1. Actividad

Desde sus conocimientos y experiencia de su cooperativa, redacte tentativamente:

Los objetivos de sus cooperativa

Los objetivos de comercialización de su cooperativa

Las metas de comercialización de su cooperativa

2. Análisis de la Industria

La industria se puede analizar mediante el análisis PORTER o PEST.

El análisis PEST revisa las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas del entorno de la empresa, que pueden influir en el negocio.

2. Análisis Porter

Este tipo de modelo sirve para analizar la competencia dentro de la industria y desarrollar una estrategia de negocio. Además nos ayuda a entender que hay que maximizar los recursos y superar a la competencia cualquiera que sea el giro de la empresa.

2.2 Modelos de las 5 fuerzas

Las 5 fuerzas Porter nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos, las cuales consisten en:

- 1.La rivalidad entre competidores del mismo sector.
- 2.La amenaza de competidores nuevos en el sistema.
- 3.La amenaza de la llegada de productos sustitutivos al mercado.
- 4.El poder de negociación de los proveedores.
- 5.El poder de negociación de los clientes.

Modelo 5 fuerzas de Porter



2.2.1. La rivalidad entre competidores del mismo sector

Depende de 3 factores :

- 1.Estructura competitiva:** Depende si la industria es fragmentada (muchas compañías y ninguna dominante) o es consolidada (una compañía dominante). Si es fragmentada existe una mayor amenaza que si es consolidada.
- 2.Barreras de salida:** Pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional.
- 3.Condiciones de la demanda:** Si existe una mayor demanda por el producto, las compañías ya establecidas pueden aumentar los ingresos sin quitarle la participación de mercado a las demás. Si la demanda decae aumenta la rivalidad por mantener la participación y los ingresos.

2.2.1 La rivalidad entre competidores del mismo sector

La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- Aumentar la inversión del marketing.
- Incrementar la calidad del producto.
- Rebajar nuestros costes fijos.
- Asociarse con otras organizaciones.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia de usuario.

2.2.2. La amenaza de competidores nuevos en el sistema

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñan de esa parte del mercado.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

2.2.2. La amenaza de competidores nuevos en el sistema

- **Economía de escalas:** las grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeños y esto trae como consecuencia una reducción en los costes.
- **Diferenciación del producto.**
- **Inversiones de capital.**
- **Acceso a los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.**

2.2.2. La amenaza de competidores nuevos en el sistema

Para hacer frente a esta amenaza podemos:

- Mejorar/aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente.

2.2.3. La amenaza de la llegada de productos sustitutos al mercado

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Para combatirlo proponemos algunas estrategias:

- Mejorar los canales de venta
- Aumentar la inversión del marketing
- Incrementar la calidad del producto o reducir su coste
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

2.2.4. Negociación con los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es **cuando hacen un mercado más atractivo**. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

Algunas de las estrategias a seguir para no depender de un solo proveedor o encontrar mejores opciones son:

- Aumentar nuestra cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima.

2.2.5. Poder de negociación con los clientes

Cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Ante esta amenaza se puede recurrir a diversas estrategias como:

- Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
- Mejorar los canales de venta.
- Incrementar la calidad del producto y/o servicio o reducir su precio.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.

Aspectos de la gestión de marketing

Estudio de mercado: Demuestra la posibilidad de participación del producto o servicio en el mercado actual mediante una investigación que dé a conocer:

1. Tamaño total del mercado.
2. Cantidad del bien o servicio a comercializar.
3. Segmento de mercado.
4. Competencia directa e indirecta.
5. Principales proveedores.

3. Segmentos de clientes

Para definir los segmentos de clientes hay que partir por definir:

Mercado Objetivo

Mercado Consumidor

Mercado Proveedor

Mercado Competidor

Segmentos de clientes según lo definido en el modelo de negocio.

4. Aspectos de la gestión de marketing

Estrategia de marketing: determina principalmente 4 estrategias sobre las cuales trabajar para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos comerciales:

- 1.Producto.
- 2.Precio.
- 3.Distribución.
- 4.Comunicación.

Ejemplo Estrategias de marketing

Producto

El producto es todo lo que se le entregará al cliente. Es decir:

- Lo tangible o no del producto.
- Lo que viene antes, durante y después de la compra.
- Las funcionalidades concretas del producto y el conjunto de experiencias que produce desde su compra hasta su fin de uso.

Precio

El precio además del **monto a pagar** por el cliente incluye el **modo de pago**. Además, se incluyen aquí los **descuentos**. De esta forma, se puede **aumentar la demanda** para esos periodos. Para escoger un buen precio considere:

- Capacidad de compra de su cliente.
- Qué tan distinto es su producto de la competencia.
- Su estrategia de marketing.

Ejemplo Estrategias de marketing

Distribución:

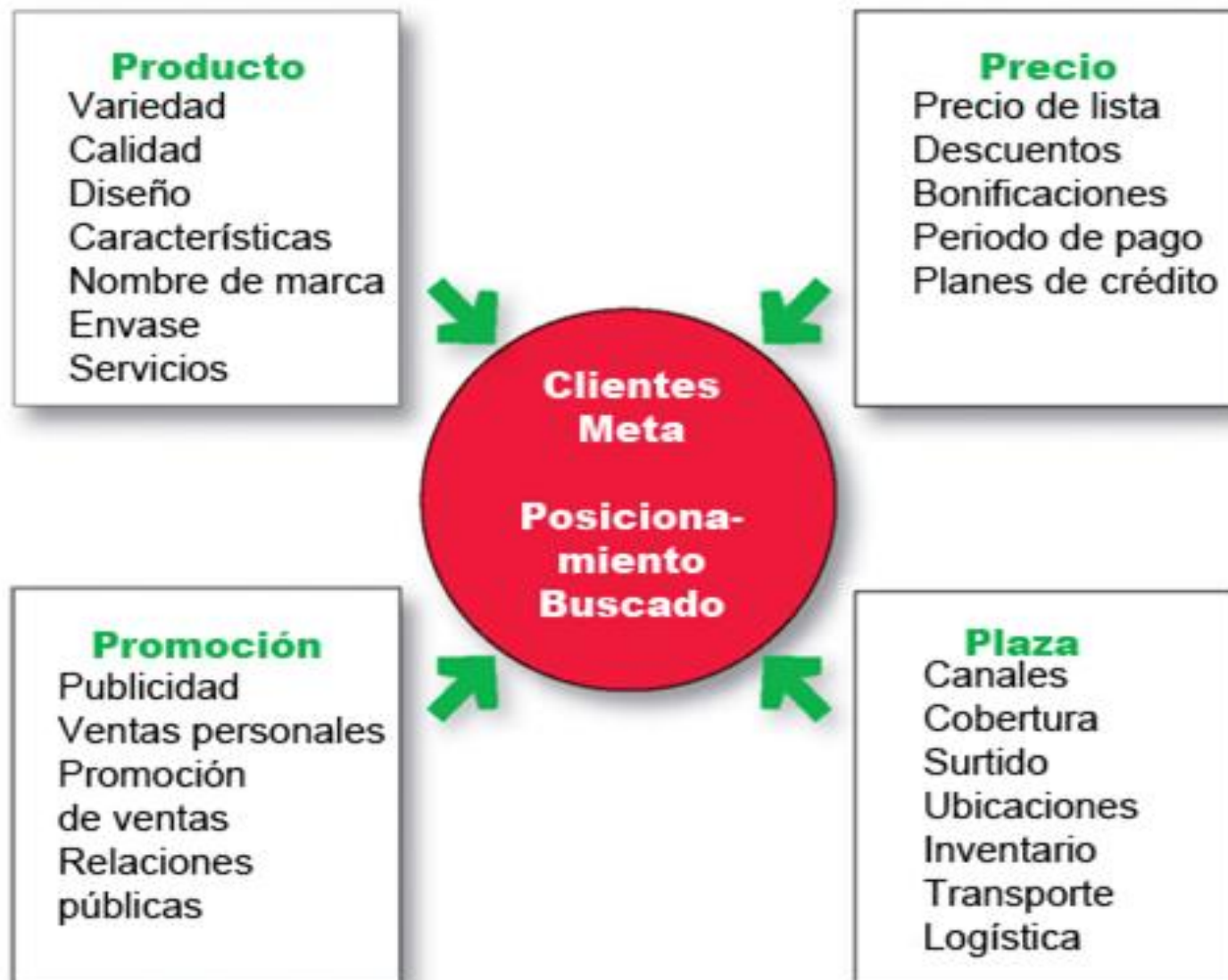
La plaza hace referencia al espacio-tiempo dónde (y cuándo) se vende el producto. Por ejemplo, si usted vende vestimenta por internet (con despacho incluido) usted ofrece la siguiente plaza:

- Posibilidad de ver la vestimenta todos los días a toda hora (24/7) en su sitio web.
- Punto de venta en el sitio web.
- Distribución súper eficiente a la casa del comprador.

Comunicación:

Este es todo el proceso comunicacional que tiene como intención que sus clientes:

- Conozcan su producto.
 - Tengan una perspectiva favorable de su producto y empresa.
 - Finalmente compren su producto.
- Para lograr eso se elabora un mensaje entregado por alguien o algo que represente su marca en un medio



5. Plazos, responsables y presupuesto

Plazos: se recomienda poner un plazo máximo para su plan de comercialización de 1 año. Además se recomienda hacer una planificación con actividades mensuales.

Responsables: cada actividad debe tener un responsable a cargo.

Presupuesto: Cada actividad de cada mes debe tener asignado un presupuesto, además de debe totalizar el presupuesto a lo largo de todo el año.

5. Ejemplo presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas

	Primer periodo		Segundo periodo		Tercer periodo	
Ventas estimadas (pronóstico)	\$	40,000.00	\$	45,000.00	\$	50,000.00
(x) Precio unitario	\$	500.00	\$	500.00	\$	500.00
Total de ventas brutas	\$	20,000,000.00	\$	22,500,000.00	\$	25,000,000.00
(-) Descuentos y devoluciones	\$	10,000.00	\$	8,000.00	\$	12,000.00
Total de ventas netas	\$	19,990,000.00	\$	22,492,000.00	\$	24,988,000.00

6. Revisión del plan

Todo plan tiene una temporalidad, una vez cumplido el plazo se debe revisar si se cumplió con el presupuesto, las actividades y responsables. Luego se debe evaluar si las metas se cumplieron.

Por último, evaluar los aciertos y desaciertos para generar aprendizajes y elaborar el plan del próximo periodo.

Actividad

Según los segmentos de clientes y propuesta de valor definido en las sesiones anteriores:

Defina una estrategia de comercialización que cumpla con los objetivos de comercialización.

Escribe un plazo, responsable y presupuesto tentativo.

Plan de Negocio

A diferencia del plan de comercialización, un plan de negocio es un documento que revisa todas las áreas de la empresa, lo cual requiere adicionar los siguientes temas:

Análisis de la gestión operativa, los procesos y flujograma

Análisis de gestión de personas, organigrama y puestos de trabajo

Análisis legal de la empresa

Análisis de la Gestión Financiera

Estrategias del negocio

Evaluación del plan de negocio

Claves de la gestión operativa

Objetivos de producción u operativos: proyecta el volumen de ventas y cantidad de producción en el mes.

Recursos materiales necesarios: establece los recursos para producir, utilizar o vender durante el proceso de intercambio comercial con el cliente.

Capacidad de producción o servicio: fija los requerimientos de producción según los objetivos empresariales de crecimiento mensual y/o anual.

Activos fijos: detalla los bienes que no están destinados a la venta pero que sí son útiles para producir y operar.

Claves de la gestión operativa

Proceso de producción o ciclo del servicio: identifica los procesos operacionales más importantes, tanto internos como subcontractados.

Flujograma de procesos: diseña el proceso de producción de inicio a fin.

Distribución de la planta: plasma la ubicación física de todos los elementos que conforman la empresa con el fin de optimizar el espacio.

Buenas prácticas laborales: precisa las normas y conductas que garanticen salud ocupacional, seguridad interna y operaciones empresariales responsables.

Flujograma de procesos

El diagrama de flujo (flujograma) es una herramienta utilizada para representar la **secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos**. Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando en su entendimiento y haciendo la descripción del proceso más visual e intuitivo.

En la gestión de procesos, la herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y **aumentar la productividad** de los trabajadores.

Beneficios flujograma

Entre las ventajas de utilizar el diagrama de flujo, es posible resaltar que él:

- Mejora la comprensión del proceso de trabajo.
- Muestra los pasos necesarios para la realización del trabajo.
- Crea normas estándar para la ejecución de los procesos.
- Demuestra la secuencia e interacción entre las actividades / proyectos.
- Puede ser utilizado para encontrar fallas en el proceso.
- Se puede utilizar como fuente de información para el análisis crítico.
- Facilita la consulta en caso de dudas sobre el proceso.

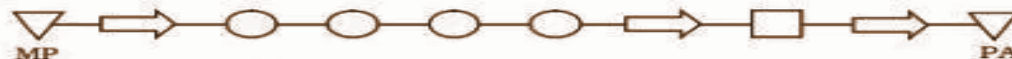
Simbología flujograma

Para facilitar el entendimiento y análisis del proceso, el diagrama utiliza una serie de símbolos para representar las acciones y momentos del proceso. En general, se puede decir que los símbolos de inicio o fin del proceso y de toma de decisiones son los más utilizados.

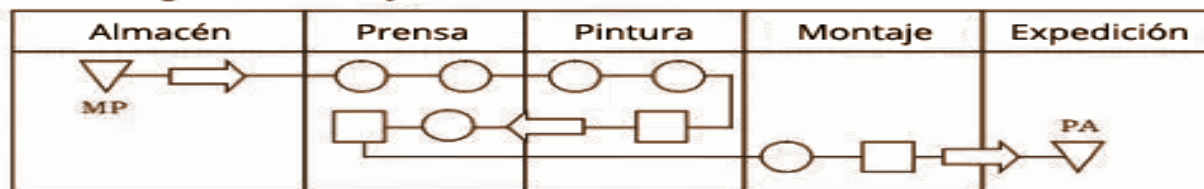
	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un ponto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro circulo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

Tipo de flujogramas

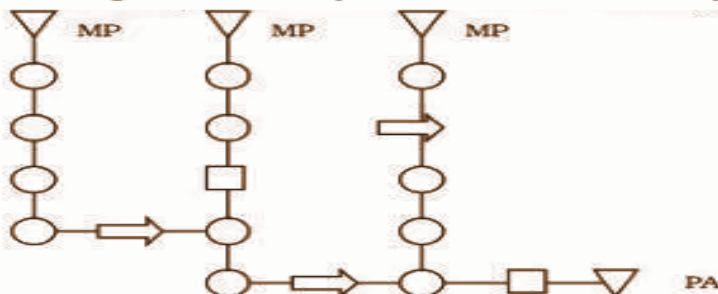
1. Diagrama de Flujo Lineal de operaciones



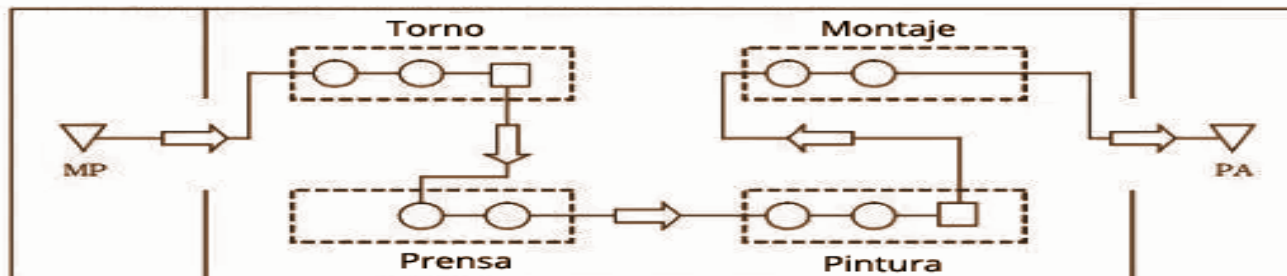
2. Diagrama de Flujo Sectorial



3. Diagrama de Flujo de líneas de Montaje

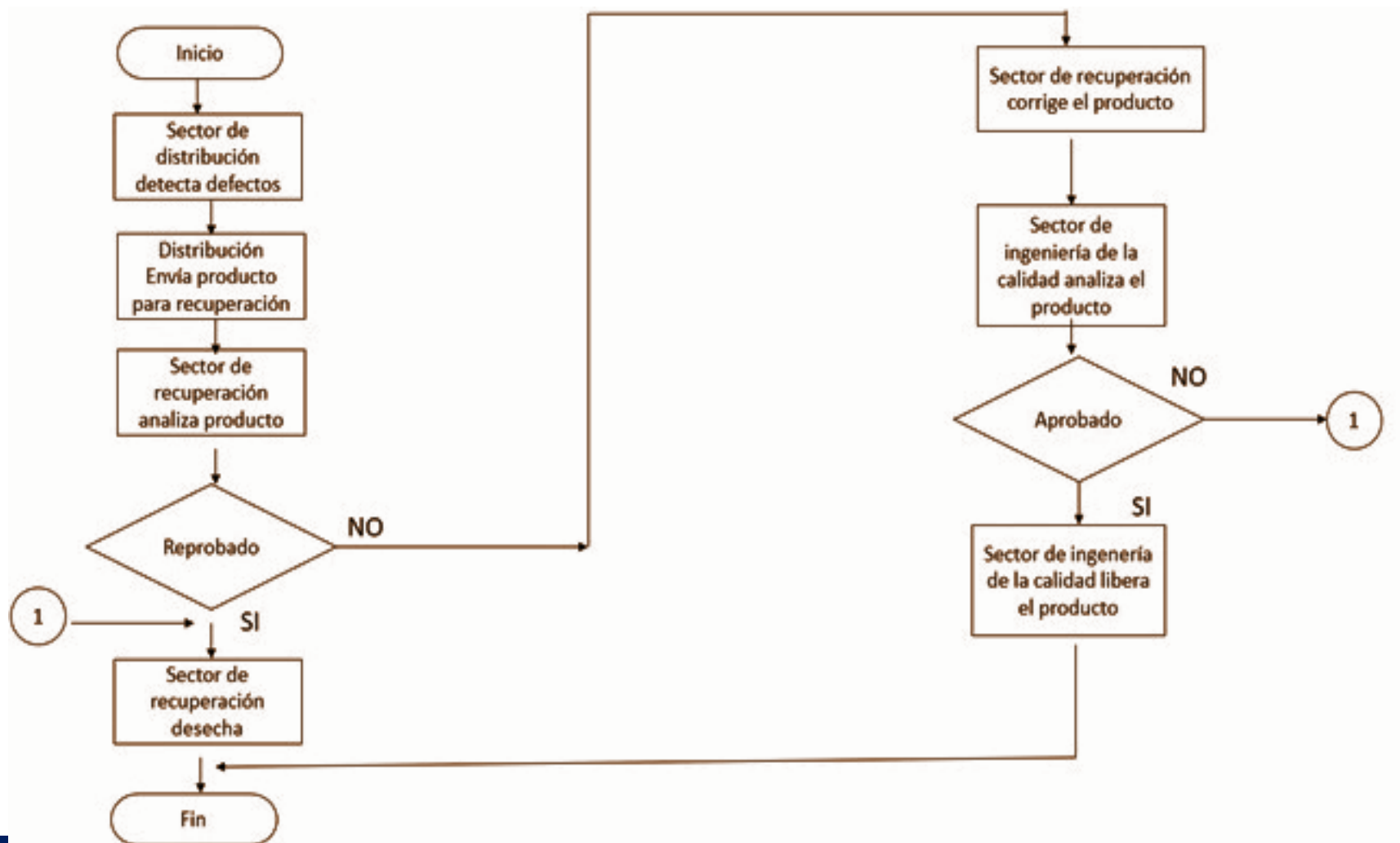


4. Diagrama de Flujo de arreglo físico funcional



MP = materia prima
PA = Producto Acabado (Producto Terminado)

Ejemplo flujograma

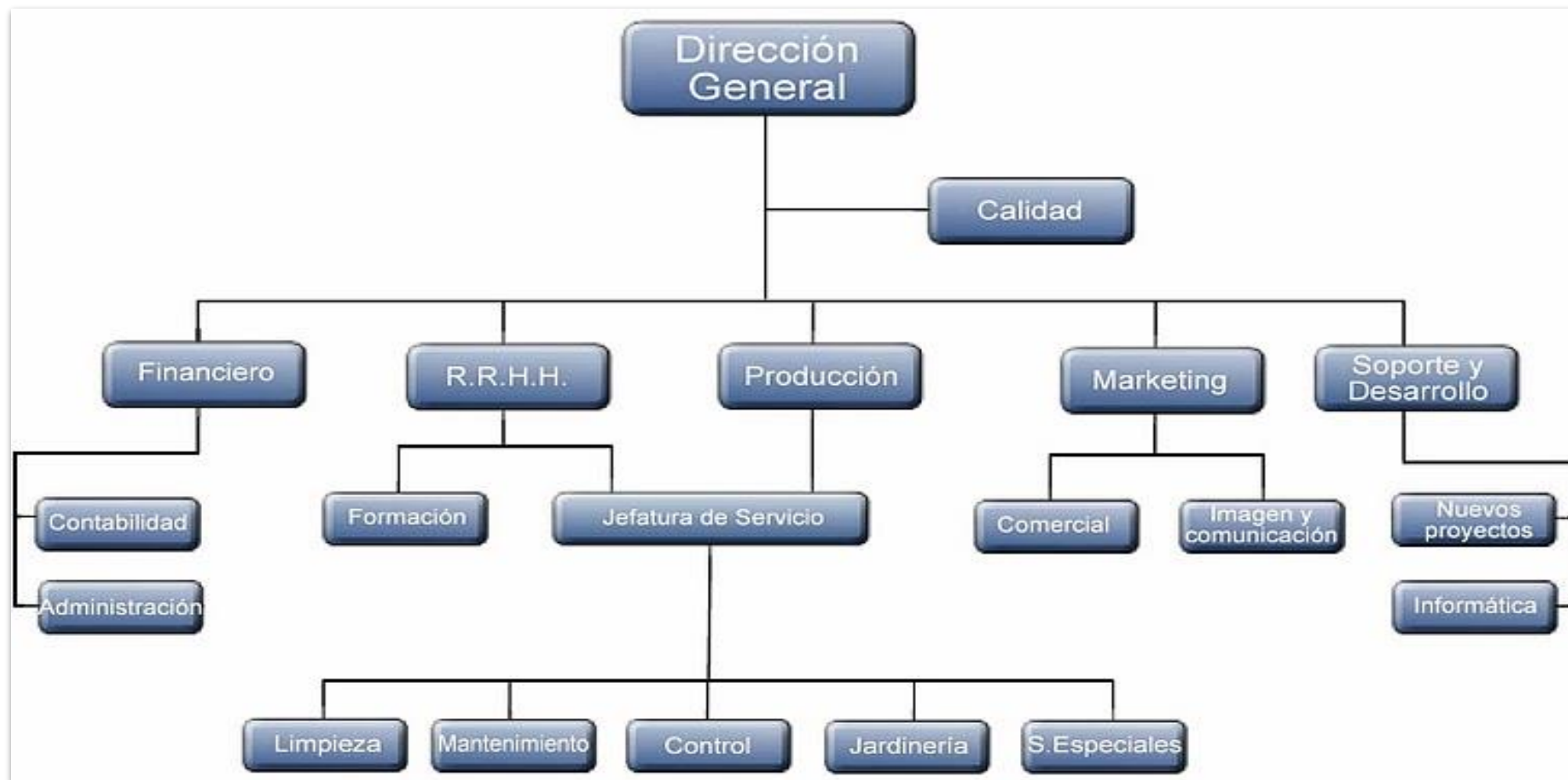


Prácticas para la gestión de personas

Estructura organizativa: divide las funciones de cada cargo y deslinda con claridad las responsabilidades de cada colaborador.

Proceso de contratación: define las técnicas y procedimientos para atraer y seleccionar personal calificado.

Organigrama tipo



Análisis de cargo y puesto laboral

Las palabras **cargo** y puesto generalmente se utilizan como sinónimos, sin embargo, existen diferencias entre ambos términos administrativos.

●**Cargo:** Se designa de acuerdo a un conjunto de actividades específicas a realizar por una persona en particular, denomina jerarquía dentro de la estructura organizacional.

Ejemplo: Se necesita una persona para el cargo de cajera en supermercado.

●**Puesto:** Es la ubicación precisa que ocupa una persona, cantidad de personas que pueden realizar las actividades, tareas y objetivos del cargo.

Ejemplo: El supermercado tiene capacidad para 20 puestos de cajera.

Rubros de la gestión legal

Tipo de empresa: asigna bajo qué tipo de sociedad operará la empresa.

Aspectos tributarios: define qué tipos de impuestos pagar.

Pasos para la constitución oficial: especifica el procedimiento para establecer definitivamente la empresa.

Tipos de empresas

PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS DE LAS EMPRESAS

FORMA JURÍDICA	RESPONSABILIDAD	CAPITAL SOCIAL	Nº SOCIOS
EMPRESARIO INDIVIDUAL	Ilimitada	No se exige capital mínimo	1 socios
SOCIEDAD LIMITADA (SL.)	Limitada al capital aportado	Mínimo: 3.000 €	Mínimo: 1
SLNE	Limitada al capital aportado	Mínimo : 3.000 € Máx: 120.000 €	Mínimo: 1 Máximo: 5
S. ANONIMA (S.A.)	Limitada	Mínimo: 60.000 €	Mínimo: 1
SOC. LIMITADA LABORAL	Limitada	Mínimo: 3.000 €	3 socios, al menos 2 serán socios trabajadores.
SOC. ANONIMA LABORAL	Limitada	Mínimo: 60.000 €	3 socios, de los cuales al menos 2 serán socios trabajadores.
COOPERATIVA (S. COOP)	Limitada al capital aportado	Depende de los estatutos	3 socios

Factores de la gestión financiera

- **Inversión total:** determina el total de recursos financieros a invertir para que el negocio comience a funcionar.
- **Depreciación:** calcula la depreciación anual.
- **Presupuesto de venta:** estimación de las ventas para conocer la rentabilidad.
- **Costos totales:** lista todos los costos fijos y variables.
- **Estado de resultados:** calcula resultados mensuales y anuales que se estima obtener.
- **Indicadores de viabilidad:** precisa la utilidad líquida, rentabilidad, punto de equilibrio, flujo de caja, valor actual neto y tasa interna de retorno.

Estrategias de plan de negocio

Para desarrollar el plan de negocios es tener una estrategia. La estrategia para el plan de negocio comienza en enfocarse en las prioridades de su negocio, y en sus puntos clave:

- Una estrategia realista.
- Una estrategia a la medida.
- Una estrategia a largo plazo.
- Las estrategias comienzan por las necesidades.
- Las estrategias se anticipan a las demandas de mercado.
- Las estrategias reconocen desplazamientos.

Estrategias de plan de negocio

La estrategia que se desea elaborar para el plan de negocios tiene que ser realista. Por ejemplo para conducir un auto, se tienen pedales, palanca y volante, y lo único que puede hacer es ir derecho o dar vueltas a la izquierda o derecha. Lo mismo pasa en los negocios, hay cosas que puede hacer y hay cosas que le gustaría hacer pero no puede. Para lograr una estrategia realista tiene que pensar bien en el negocio, ¿qué es lo que se quiere? y ¿qué es lo que se puede hacer? No trate de hacer cosas extravagantes que al final, en lugar de traerle beneficios, sólo perjudique el desarrollo del plan de negocios y finalmente el negocio mismo.

Estrategias de plan de negocio

●Estrategia a la medida

La estrategia o estrategias para el plan de negocios debe ser a la medida, lo que quiere decir que debe ser pensada específicamente para cubrir las necesidades del negocio. No hay una estrategia genérica, o alguna estrategia industrial que lo ayude. Al pensar en su estrategia tiene que pensar en el crecimiento de la empresa, las ventajas que le proporcionará, el posicionamiento de la empresa y la realidad.

Estrategias de plan de negocio

●Estrategia a la medida

La estrategia o estrategias para el plan de negocios debe ser a la medida, lo que quiere decir que debe ser pensada específicamente para cubrir las necesidades del negocio. No hay una estrategia genérica, o alguna estrategia industrial que lo ayude. Al pensar en su estrategia tiene que pensar en el crecimiento de la empresa, las ventajas que le proporcionará, el posicionamiento de la empresa y la realidad.

Estrategias de plan de negocio

- **Las estrategias comienzan por las necesidades**

Una estrategia debe surgir por la demanda de mercado y las necesidades de los clientes. No es sólo pensar una estrategia de cómo vender lo que ya tiene, y de saber quién lo compraría. Sino de pensar en qué es lo que necesita la gente, cuáles son sus necesidades de compra, y cómo puede satisfacer esas necesidades. Saber qué es lo que quiere el mercado, esa es la base de una buena estrategia.

Estrategias de plan de negocio

- **Las estrategias se anticipan a las demandas de mercado**

Una buena estrategia se anticipa a las demandas del mercado. Qué es lo que quiere el comprador, eso es lo que debe tener en cuenta la estrategia de su plan de trabajo para poder llegarle a un buen número de compradores.

Estrategias de plan de negocio

- **Las estrategias reconocen desplazamientos**

Una estrategia puede desplazar a otra u otros puntos que ya había pensado. Esto quiere decir que habrá algunas cosas que usted tendrá que desplazar por otras, algunas las podrá llevar a cabo y otras no.

Entonces, al diseñar una estrategia debe tener en cuenta que una idea puede desplazar otra al surgir una nueva idea. Ésto no importa, lo importante es crear una buena estrategia que cubra todas sus necesidades.

Cómo evaluar un plan de negocios

Detrás de un plan de negocios bien elaborado debe existir la seguridad de que, al llevarlo a cabo, consiga ser viable en un periodo estimado de tiempo. Esta acción se conoce como Quick Win (ganancia rápida). Se trata de realizar una acción que no denote mucho esfuerzo pero que dé grandes resultados.

Puntos claves para alcanzar la viabilidad a corto plazo en tu plan de negocio.

Cómo evaluar un plan de negocios

- **Organiza tu plan de negocio:** una vez establecido, tienes que presentarlo ‘en sociedad’, y para ello, debes organizarlo todo (idea de negocio, público objetivo, producto o servicios...)
- **Conoce tu empresa a fondo:** Cuáles serán los factores de diferenciación de tu negocio en el mercado respecto a tu competencia.

Cómo evaluar un plan de negocios

- **Evolución del mercado:** Tendrás que estar atento a los cambios que se produzcan en el mercado en el que te muevas para adaptarte a las necesidades que demande el usuario.
- **Otros imprevistos a tener en cuenta:** Te vas a encontrar con algunos posibles riesgos imprevistos en el mercado en el que te establezcas, para ello, estudia y analiza con profundidad los aspectos comerciales, financieros y tecnológicos de tu negocio.

Muchas gracias



171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país