



Módulo 3 – Orientaciones Generales del Emprendimiento

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Objetivos educativos

- Describir el término de emprendimiento y las tendencias en Europa
- Utilizar diferentes herramientas para desarrollar su idea de negocio y llevar a cabo diferentes etapas en el proceso de emprendimiento
- Proporcionar una reseña de:
 - Cómo identificar oportunidades y generar ideas
 - Herramientas como Estudios de viabilidad, Plan de Negocios y Plantillas de Plan de Negocios
 - Conciencia acerca de la legislación y el reglamento que afecta a las ideas de negocio

¡Conozcámonos los unos a los otros! (Actividad para romper el hielo)

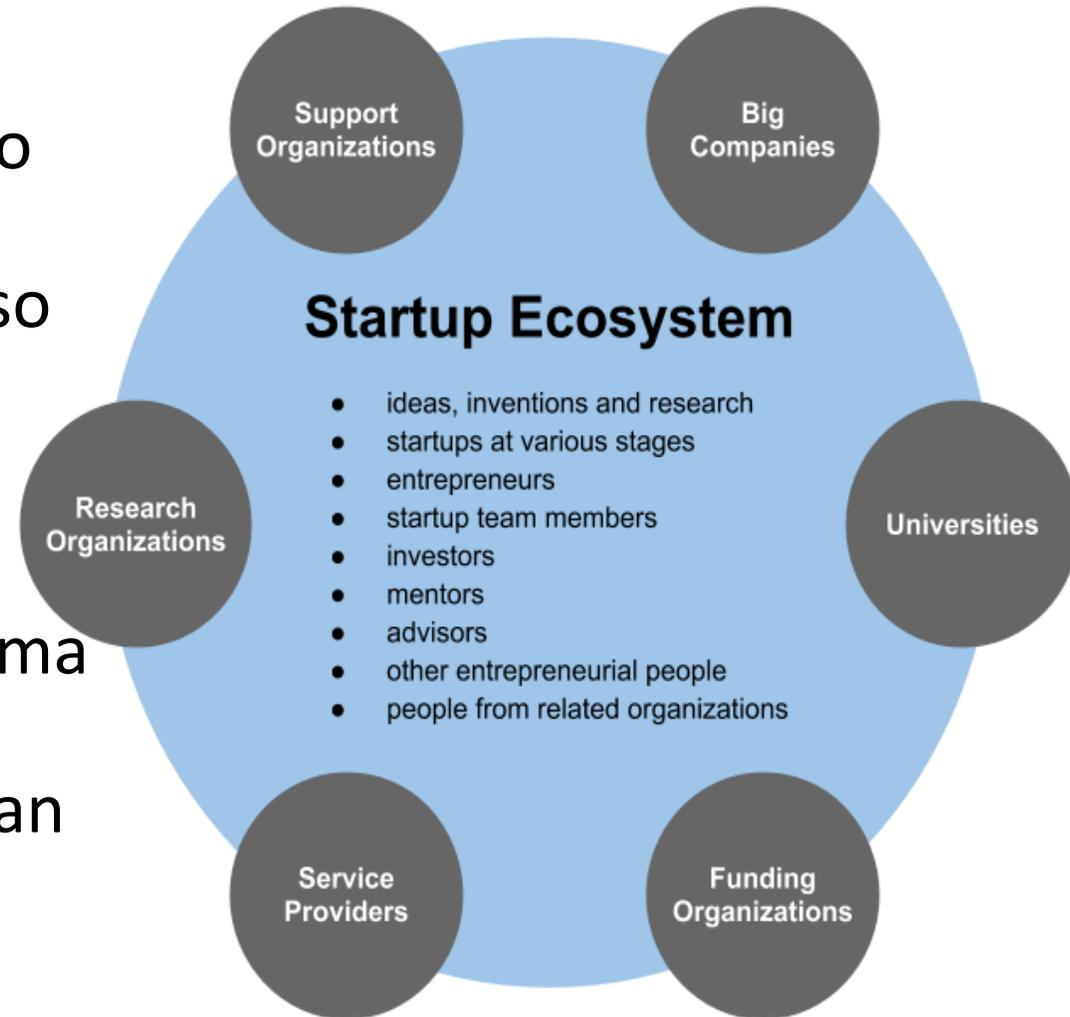
Coge un bolígrafo y una página en blanco y escribe:

1. Si pudieras conseguir cualquier trabajo del mundo, ¿cuál sería?
2. Si pudieras tener un poder mágico durante solo 24 horas, ¿cuál sería?
3. Si pudieras inventar cualquier producto o servicio, ¿cuál elegirías y por qué?

**Coge un folio en
blanco**

3.1 ¿Qué es el emprendimiento?

- Se trata del proceso de creación de algo nuevo en el que asumimos los riesgos y las posibles recompensas. El emprendimiento es el proceso dinámico de creación de riquezas.
- Una empresa emergente o **start-up** es una iniciativa empresarial que, normalmente, se trata de un negocio nuevo que emerge de forma rápida ya que su objetivo es satisfacer las necesidades del mercado desarrollando un plan de negocios viable acerca de un producto, servicio, proceso o plataforma.



Citas de emprendedores famosos

"My mother always taught me never to look back in regret but to move on to the next thing. The amount of time people waste dwelling on failures rather than putting that energy into another project always amazes me."

RICHARD BRANSON



"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."

WARREN BUFFETT

3.2 Tipos de Start-ups

TIPOS DE START-UPS:

1. Un tipo de empresa de capital privado que normalmente alcanza un crecimiento limitado.
2. Fundaciones
3. Empresas de alto potencial

Fuente: http://userhome.brooklyn.cuny.edu/bassell/entrepreneurship/images/Myles_Bassell_505SGS1.pdf

3.3 Tendencias y cambios en el emprendimiento

1. ¡Todo el mundo lo hace!
2. Los intraemprendedores son cada vez más comunes.
3. Los soloemprendedores están teniendo gran éxito.
4. Los emprendedores son vendedores.
5. Hay que contratar a trabajadores con contrato.
6. Los emprendedores están fuertemente centrados en los ingresos.
7. Pocos emprendedores crean empresas grandes.

Debatir el artículo:

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

10 Jobs that Didn't Exist 10 Years Ago!

We examined over **259,000,000** LinkedIn member profiles to determine the 10 most popular job titles that were barely on the map in 2008. Technology and fitness are the biggest drivers for these fascinating changes.

1



THE IOS DEVELOPER

Apple announced the iPhone in 2007, and 3rd party development for iOS took off in 2008 with the release of iOS 2 and the App Store.



142x growth in 5 years

3



THE ZUMBA INSTRUCTOR

Zumba started in the early 2000's and quickly gained traction in 2007 as fitness centers started popping up all over the US.



396x growth in 5 years

2

THE ANDROID DEVELOPER

Google's Android platform was also announced in 2007, with the release of the first Android-powered handset in 2008.



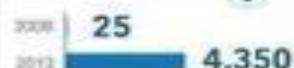
199x growth in 5 years



4

THE SOCIAL MEDIA INTERN

LinkedIn, Facebook, YouTube and Twitter were all founded between 2003 and 2006. These networks really started hitting their stride after 2008 and are currently at peak popularity. Not a shocker that this is a surging profession.



174x growth in 5 years



5

THE DATA SCIENTIST

Our digital lives have created an overwhelming flood of information. In the last 5 years, data scientists have come to the rescue by trying to make sense of it all.



30x growth in 5 years



7

THE BIG DATA ARCHITECT

Although it's been around for at least 2 decades, the concept of big data took off around 2008. That year, the Computing Community Consortium published a white paper which propelled the term into the limelight.



3,440 x growth in 5 years

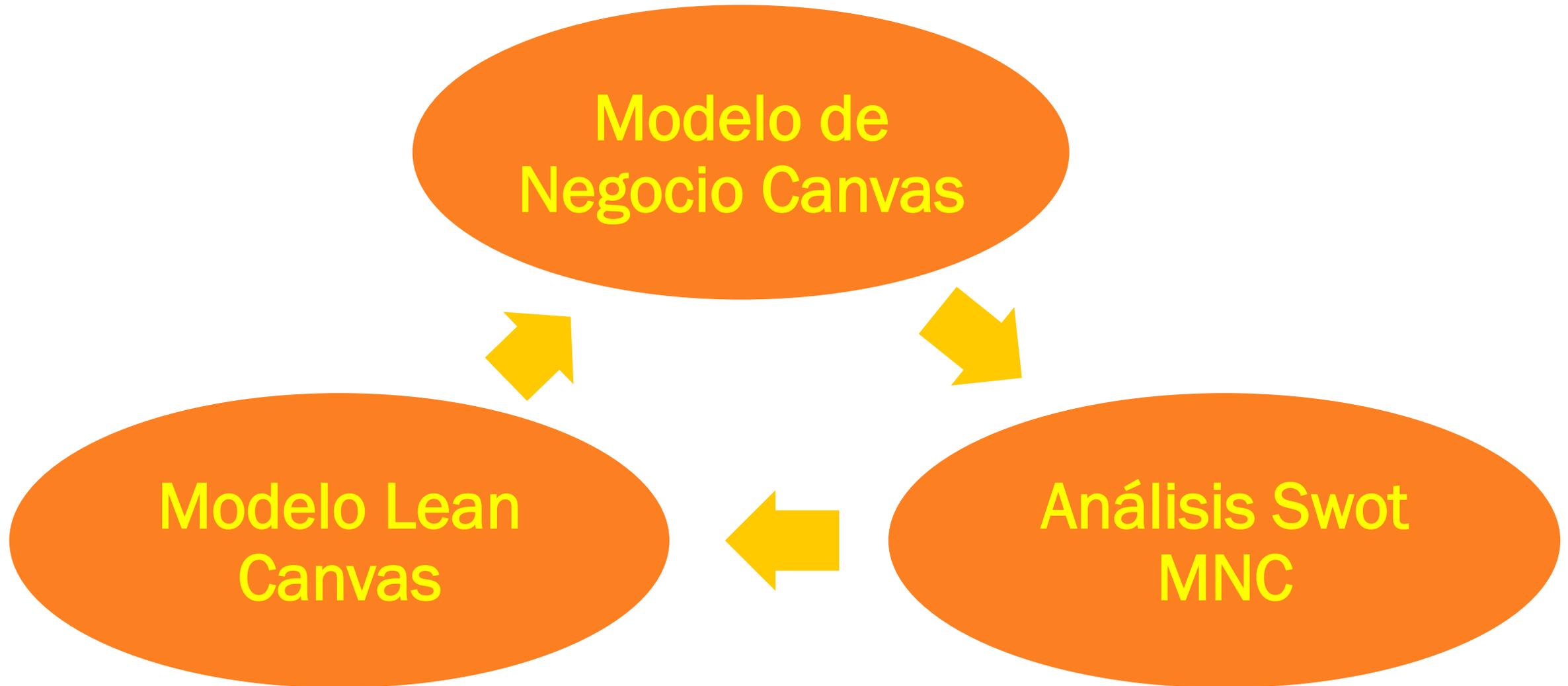


3.4 TEST- Preguntas



1. ¿Cuál es la diferencia entre emprendimiento y start-ups?
2. ¿Cuáles son los tres tipos de start-ups?
3. Nombra tres tendencias principales de emprendimiento en 2016.

3.5 El Curso Modelo: El Proceso Emprendedor

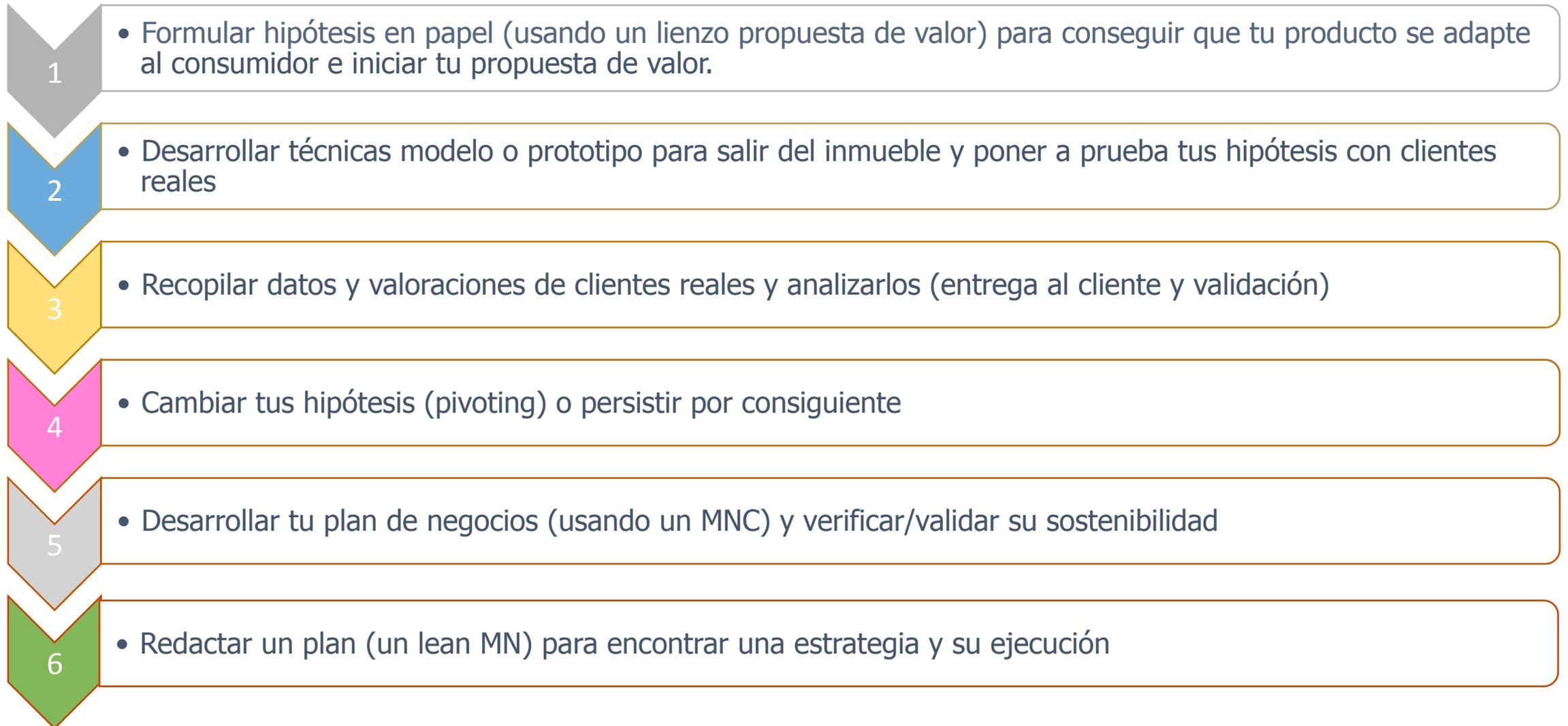


3.5.1. El Proceso Emprendedor: 4 Etapas

Las 4 +1 Etapas :

1. Decisión
2. Desarrollo de la idea de negocio (generación de la idea)
3. Creación del negocio (modelo de negocio canvas)
4. Gestión y crecimiento (fase de expansión)
5. Etapa 5(Posibilidad de abandono)

Metodología Lean start-up



3.6. Identificar oportunidades

1. Observar tendencias:

Ejemplos:

- **Empresas de mayor tamaño invertirán en start-ups**(El crowdsourcing es popular porque en realidad los inversores pueden participar en el proceso de desarrollo del producto y sentirse más involucrados en las operaciones diarias)
- **Los inversores buscarán Lean Spending**(eficiencia según se usen los recursos)
- **La competencia aumentará**(se diferenciarán entre ellos para ser de valor para los inversores y atraer a su público objetivo)
- **Los nichos industriales de tecnología crecerán** (Internet de las cosas, smarthome, ciberseguridad)
- **Habrà Interrupción Continua**(sé un emprendedor con una idea perturbadora, un plan de negocios y pasión por crear un negocio desde cero)

2. Resolver un problema:

- **Investiga qué problema de una categoría de personas puedes resolver** (estudio de mercado)

3. Encontrar brechas en el mercado:

- **Una brecha en el mercado puede tener uno o más de tres atributos. Principalmente es algo nuevo y original, mejora algo que ya existe o toma algo que existe y le encuentra un nuevo mercado.**
- **Exponete a muchas personas nuevas e interesantes, experiencias e ideas para que tu cerebro pueda realizar asociaciones e innovaciones nuevas y creativas.**

3.8 Generar ideas

- ¿Cómo generar, incentivar y proteger nuevas ideas?



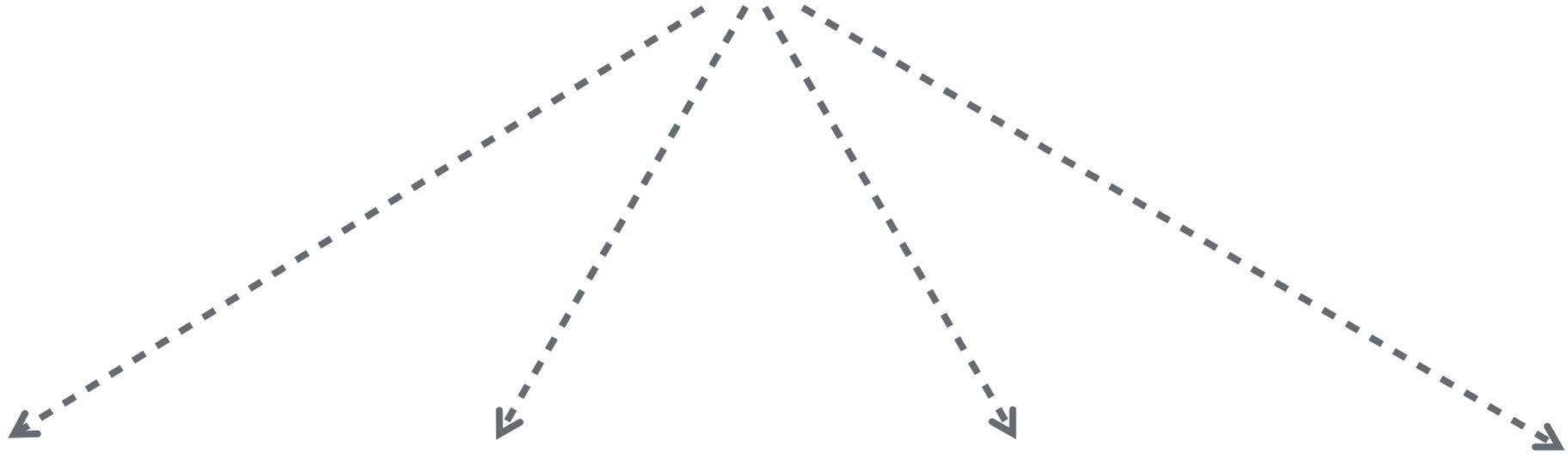
everybody is creative!



GREEN
ENTREPRENEURSHIP
TRAINING



4 puntos clave



Pensamiento
Creativo

Patrones de
Pensamiento

Ejercicios para
Pensadores Creativos

Pensamiento
Lateral



Erasmus+



**GREEN
ENTREPRENEURSHIP
TRAINING**

Pensamiento Creativo
Reflexión de Logos



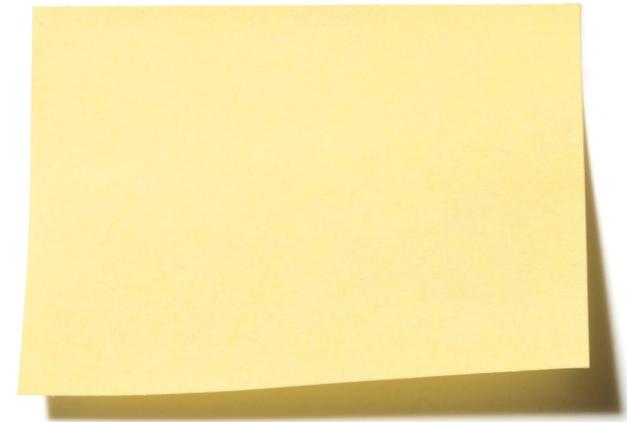


**GREEN
ENTREPRENEURSHIP
TRAINING**

Patrones de Pensamiento
Tú en 1min, 1 post it

Patrones de Pensamiento
Un logo famoso en 1min, 1 post it

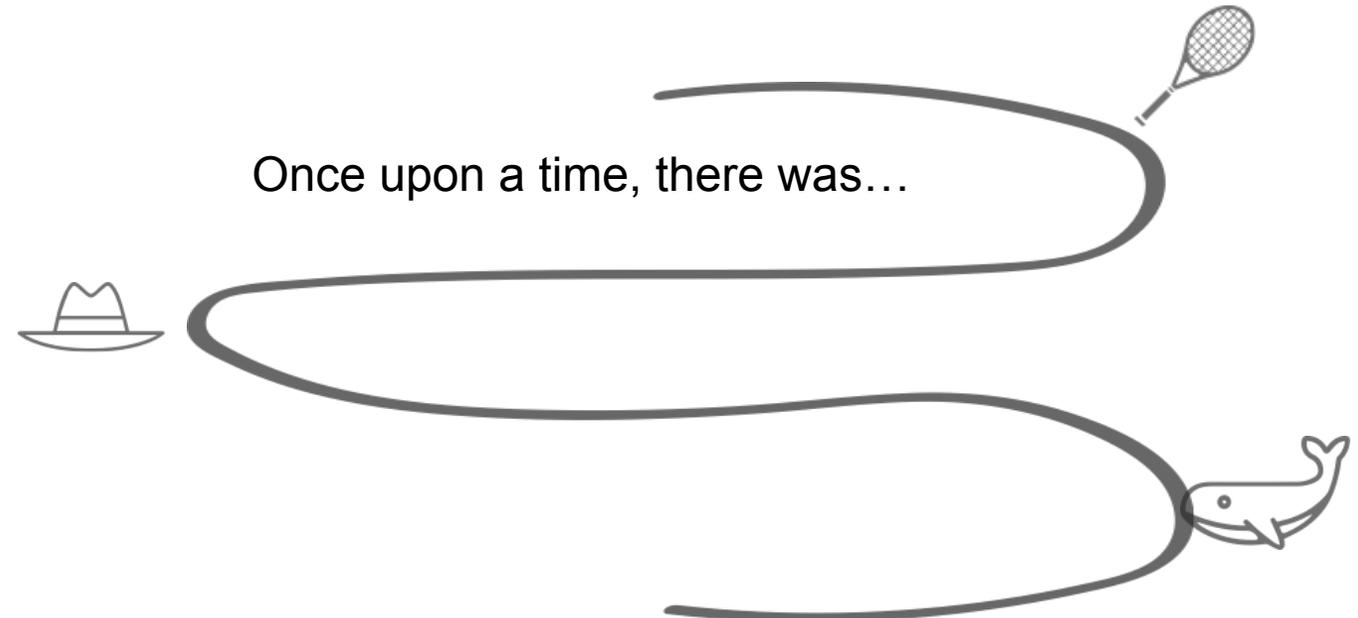
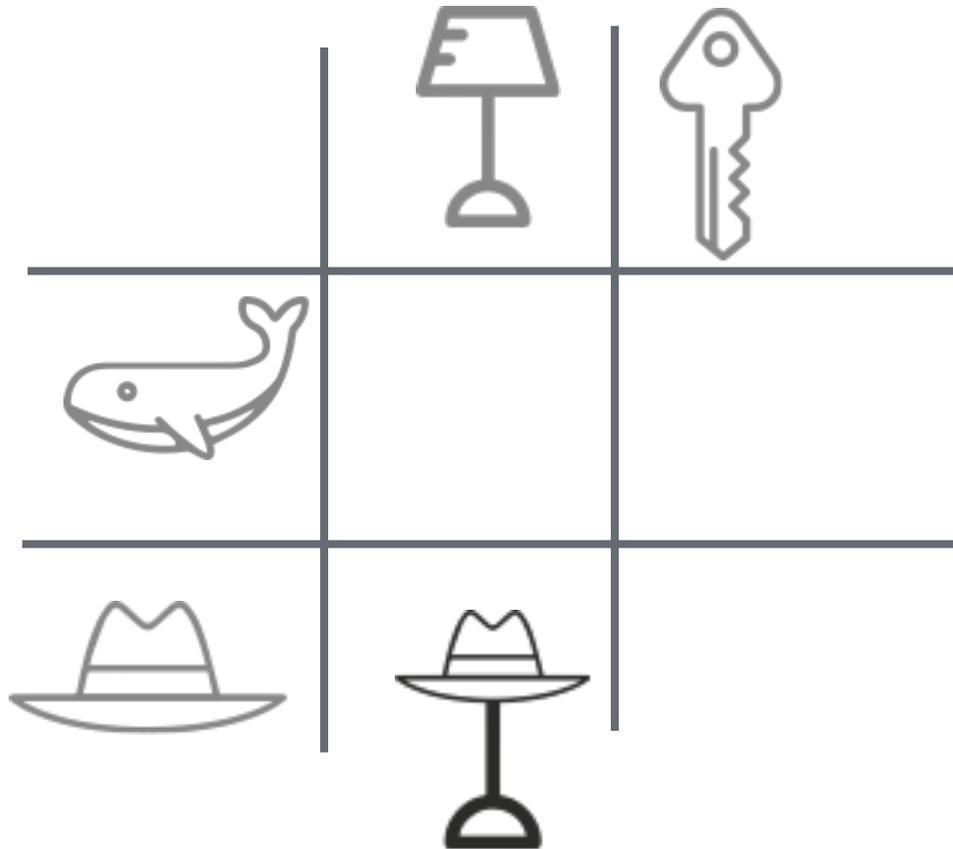
Patrones de Pensamiento
Lo que más te gusta en 1min, 1 post it





**GREEN
ENTREPRENEURSHIP
TRAINING**

Ejercicios para Pensadores Creativos Elaboración de Ideas





**GREEN
ENTREPRENEURSHIP
TRAINING**

Ejercicios para Pensadores Creativos
Clip



Ejercicios para Pensadores Creativos
Palillo



Ejercicios para Pensadores Creativos
Brocha



Ejercicios para Pensadores Creativos
Pepino

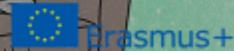


Ejercicios para Pensadores Creativos
Pajita



**GREEN
ENTREPRENEURSHIP
TRAINING**

Lateral
Thinking
Exercises



3.9. Análisis de viabilidad (1)

- La finalidad del análisis de viabilidad y su papel durante la etapa emprendedora.

Un **análisis** y evaluación de un proyecto propuesto para determinar si :

- (1) es técnicamente **viable** technically **feasible**
(marketing, técnico)
- (2) es **viable** dentro del coste estimado, y (análisis coste-beneficio)
- (3) Será rentable. (financiero)



3.9. Análisis de viabilidad (2)

Análisis de coste – Cálculo del punto de equilibrio

¿Cómo calcular el punto de equilibrio?

$$\frac{\text{Fixed Costs}}{\left(\frac{1 - \text{Variable costs per unit}}{\text{selling price per unit}} \right)} = \text{Break Even Point}$$

When there is a profit:

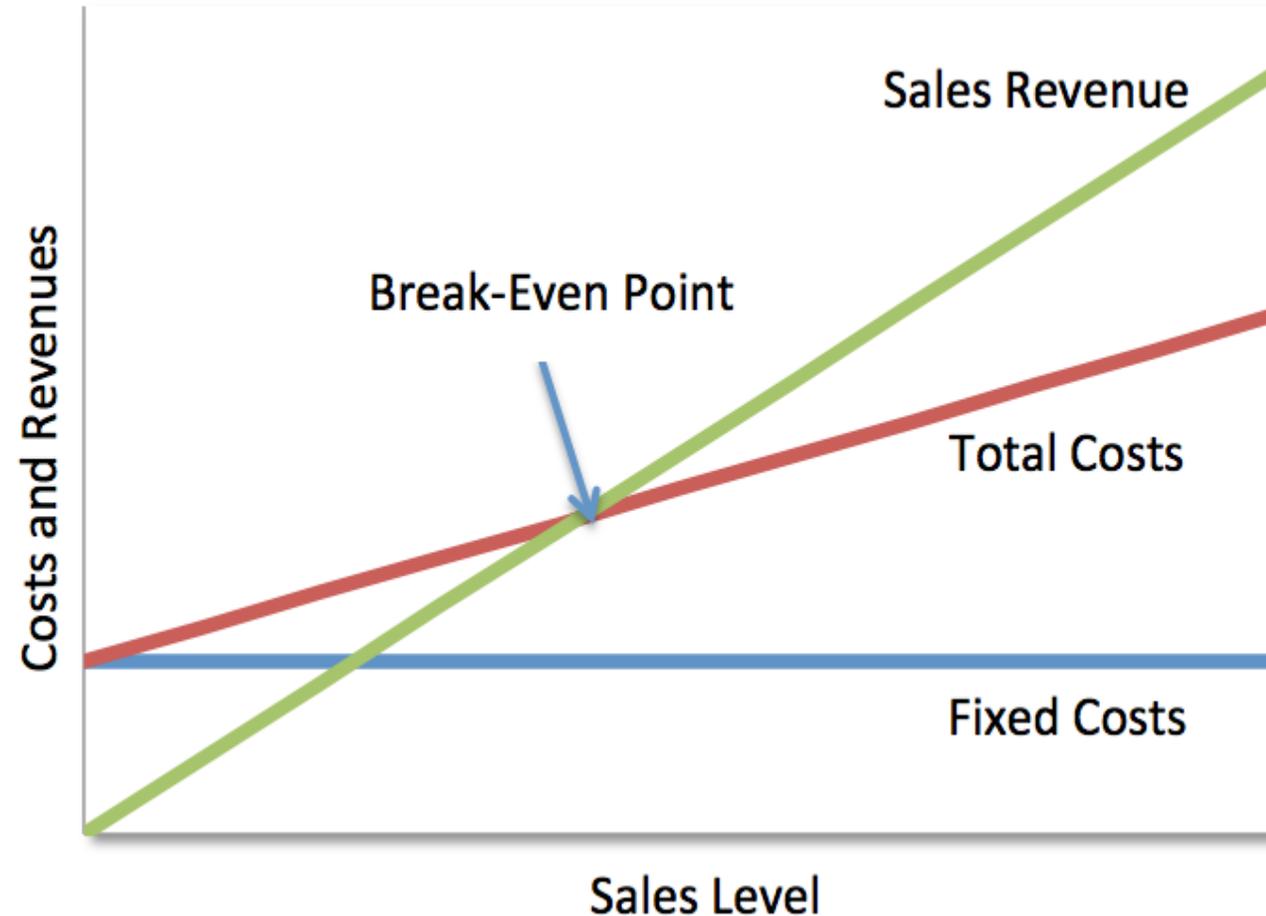
$$\text{Revenues} > \text{Variable cost} + \text{fixed cost}$$

At break-even point (BEP):

$$\text{Revenues} = \text{Variable cost} + \text{fixed cost}$$

When there is a loss:

$$\text{Revenues} < \text{Variable cost} + \text{fixed cost}$$



This is useful when it comes to products and units of a standardised products.

3.10 TEST: ¡Preguntas!



1. ¿Qué significa encontrar brechas en el mercado?
2. ¿Cuáles son las 4 etapas mínimas en el plan de mercado?
3. ¿Quién puede ser creativo?
4. ¿Qué es el análisis de viabilidad y cuál es la principal herramienta para el análisis de costes cuando se trata de productos en unidades?

3.11 Plan de Negocios

- Motivos para redactar un plan de negocios y pautas útiles:
 - 1. Haz seguimiento del progreso
 - 2. Adapta el plan basado en el cambio de aportaciones
 - 3. Comprueba que los resultados cumplen tus expectativas

3.12 Plan de Negocios

Componentes Principales:

1. El Plan de Negocios y la Oferta de Valor
2. Segmentos y Canales de Clientes
3. Relaciones de Clientes
4. Canales de Ingresos
5. Actividades Clave
6. Recursos Clave
7. Socios Clave
8. Estructura de Costes
9. Lean Canvas
10. Ejemplos de MNC para empresas famosas
11. Ejercicio sobre MNC



EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA OFERTA DE VALOR

- El Plan de Negocios describe los aspectos de un negocio
- Sirve para adaptar estos aspectos y sus conexiones al entorno cambiante
- El Modelo de Negocio Canvas es una versión más corta, pero efectiva, de este.
- La oferta de valor y el beneficio son sus partes más importantes
- La oferta de valor debe ser adaptada para cumplir con las necesidades de los clientes
- La oferta de valor está conectada a cualquier otro componente

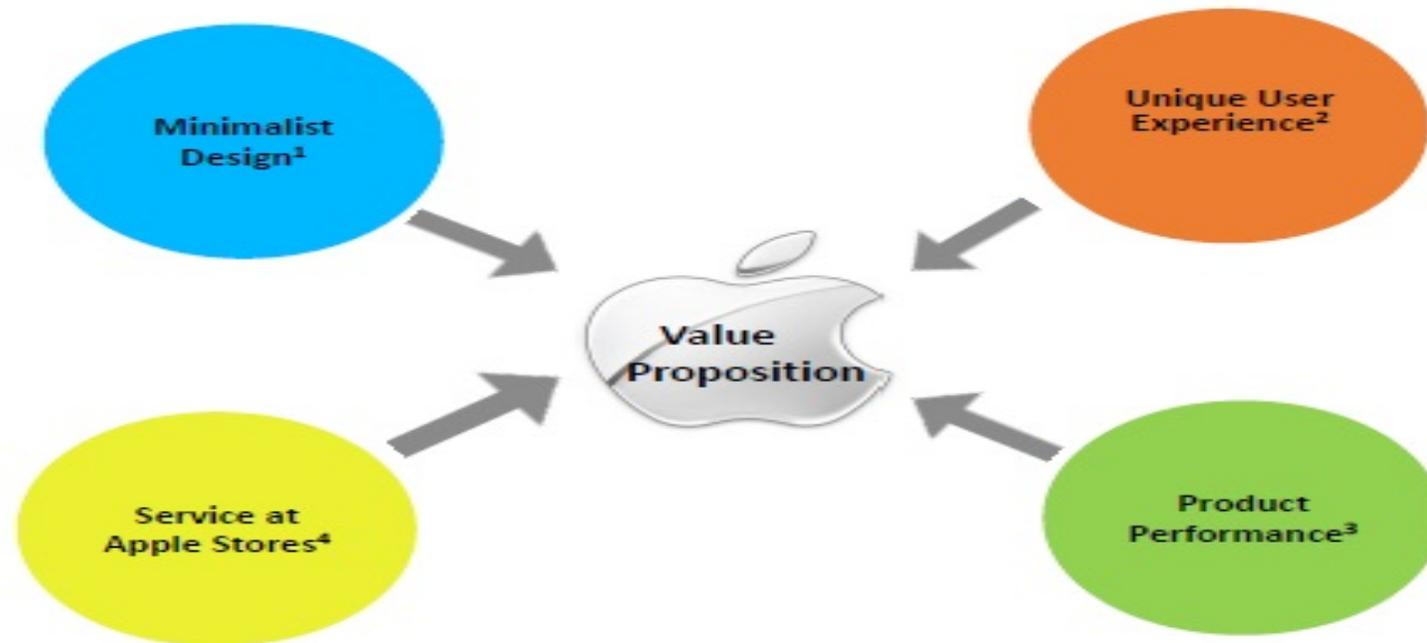
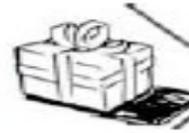
El plan de negocios y la oferta de valor

- El Plan de Negocios (PN) muestra muchos componentes e interacciones
 - El PN considera el entorno como algo estable cuando no lo es
 - El modelo de negocio Canvas es una versión más corta, pero efectiva, del PN
 - Todo en negocios rodea a la Oferta de Valor
 - La Oferta de Valor cumple con las necesidades de los clientes
- Una oferta de valor es una promesa de valor
 - Ese valor debe ser implementado y reconocido.
 - Necesita también la convicción del cliente
 - El cliente debe esperar que la oferta de valor sea implementada y experimentada

MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y LA OFERTA DE VALOR

EJEMPLO DE OFERTA DE VALOR (APPLE)

Value Proposition

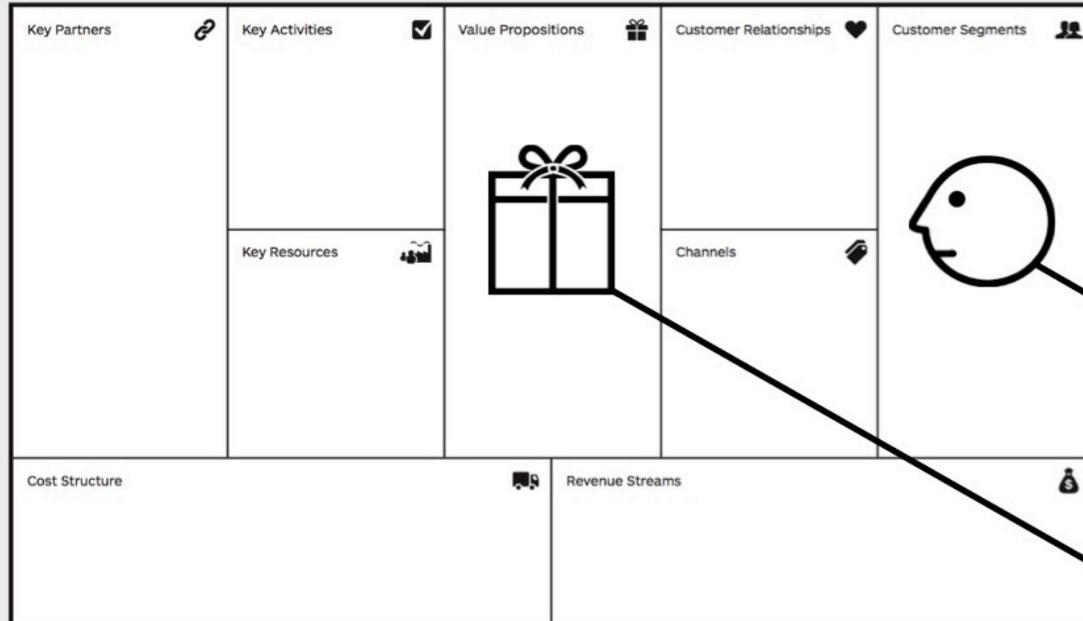


Sources: ¹[Burrows & Satariano, \(2012\)](#); ²[Osterwalder & Pigneur \(2009\)](#); ³[Apple Inc. \(2014\)](#); ⁴[Apple Inc. \(2014\)](#);

Business model & value proposition

The Business Model Canvas

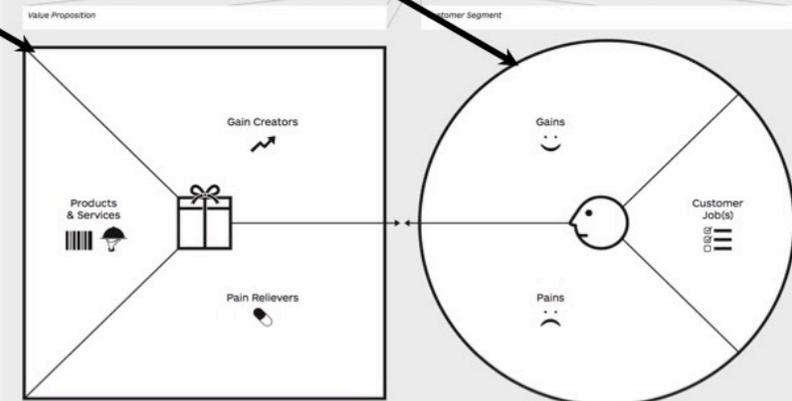
Designed for: _____ Designed by: _____ Date: _____ Version: _____



DESIGNED BY: Business Model Foundry GmbH, Switzerland
www.businessmodelgeneration.com

Strategyzer
strategyzer.com

The Value Proposition Canvas

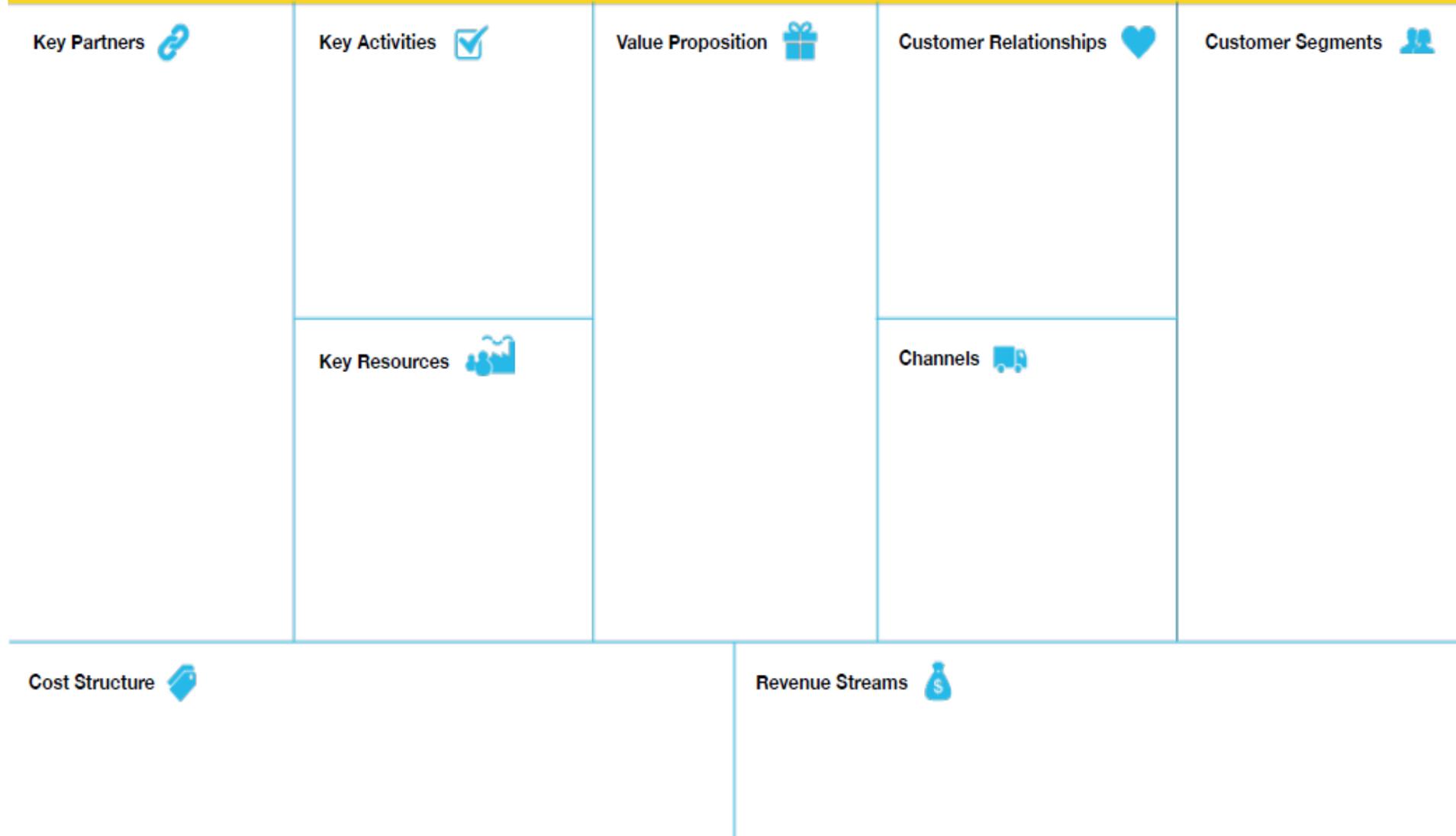


Copyright Business Model Foundry AG
The Value Proposition Canvas is a registered trademark of Strategyzer.

Strategyzer
strategyzer.com

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

OUR COMMON LANGUAGE!

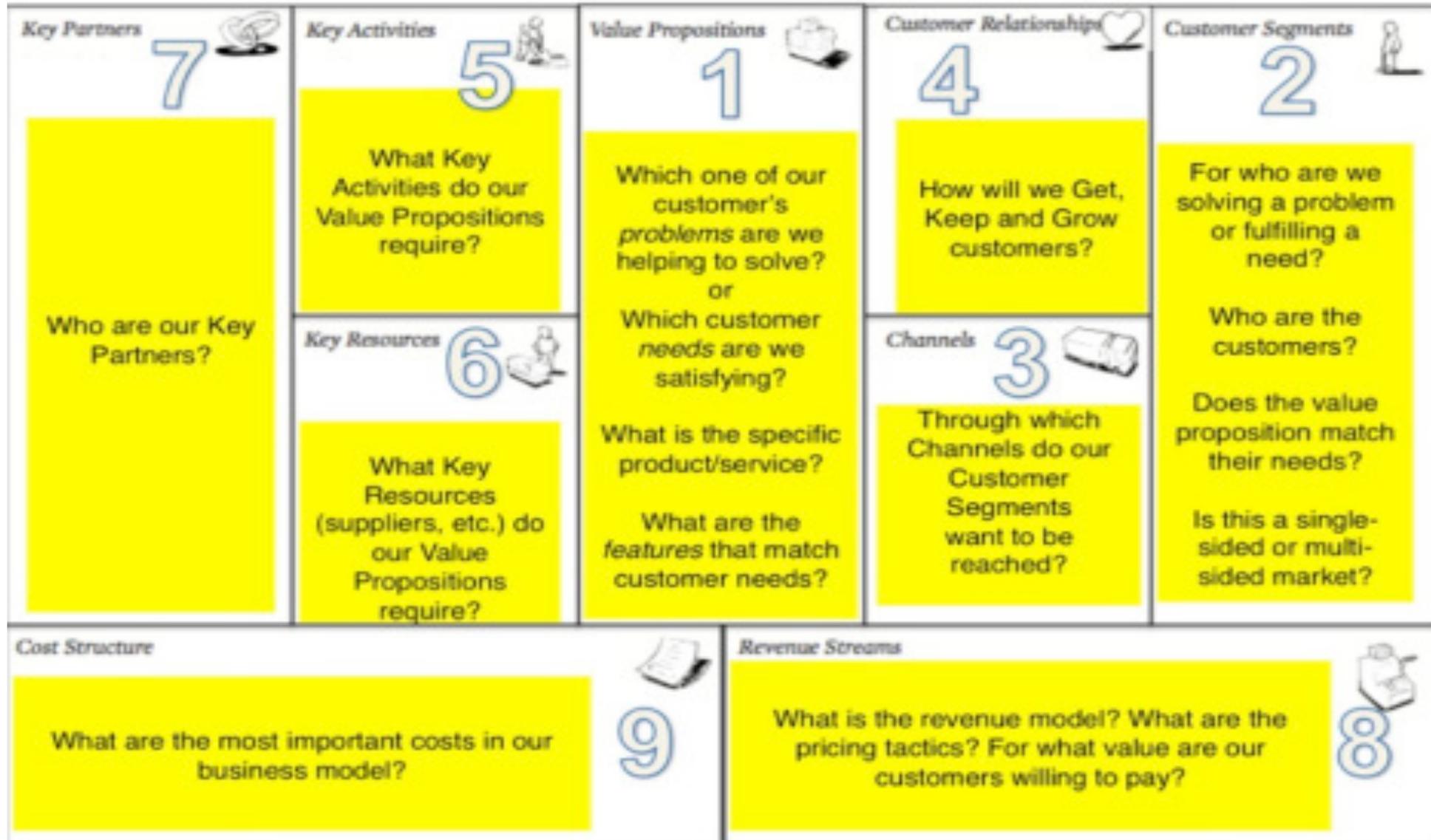


MODELO DE NEGOCIO CANVAS

THE BUSINESS MODEL CANVAS

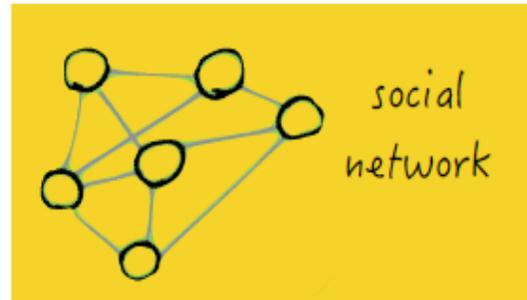
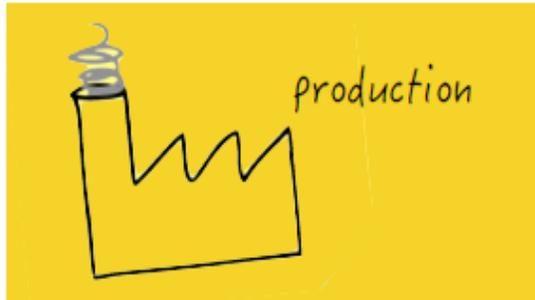
A business model canvas is to
strategic planning
what an excel spreadsheet
is to financial planning

COMPONENTES MNC Y PREGUNTAS ORIENTATIVAS



MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Use visuals as much as you can!



SEGMENTOS DE CLIENTES

- Toda organización pretende cumplir con las necesidades de las personas
- Los clientes que comparten una necesidad que pueden enfrentar forman un segmento
- Los negocios se encargan de combinar las ofertas de valor con los segmentos de clientes
- El Modelo de Negocio debe determinar ambos
- Todos los segmentos de clientes pueden ser clasificados en diferentes grupos
- Hay distintos segmentos de clientes, pero podemos mencionar estos:
 - Mercado Masivo
 - Mercado Nicho
 - Segmentado
 - Diversificado
 - Plataforma/Mercado Múltiple

SEGMENTOS DE CLIENTES: EJEMPLO

[Example: Segmentation Strategies used by Apple and Samsung](#)

Both strategies are effective in their own right. However, recently Apple has been losing out on sales to Samsung, due to its narrow product line, premium image, and focus on bringing out one product at a time. But then this is the differentiation between Samsung and Apple.

CANALES

Un canal es lo que la empresa usa para generar valor a sus clientes

También se usa para colaborar con clientes con el fin de saber sus valoraciones.

Hay tres fases diferentes:

- Marketing
- Ventas
- Distribución

Los canales pueden clasificarse según su propiedad o naturaleza

Deben combinar velocidad, eficiencia y rentabilidad

CANALES (2)

El canal debe ser rápido, eficiente y rentable

El canal debe ser adaptado según convenga al usuario final

En lo referente a propiedad, hay:

- canales propios, distribuidores o una mezcla

En lo referente a presencia, pueden ser:

- canales físicos o canales web/móviles

RELACIONES CON CLIENTES

Con un cliente, las fases son adquisición, retención y upselling.

Hay seis tipos diferentes de relaciones principales empresa-cliente. Resulta de utilidad analizar estos antes de decidir:

- 1.Asistencia Personal.- Un representante (R) asiste a los clientes
- 2.Asistencia Personal Dedicada.- R para un conjunto especial de clientes (Family Banker)
- 3.Autoservicio.- Los clientes eligen y se llevan lo que quieren
- 4.Servicios Automatizados.- Oferta basada en las preferencias previas de los clientes(Amazon)
- 5.Comunidades.- Un grupo coordinado ayuda al negocio con oferta
- 6.Cocreación.- Los clientes ayudan en establecer la oferta de negocio (Lego)

Cocreación: Nike+ Caso práctico



- ¿Qué es Nike+?
- Es una plataforma en la que los corredores y entusiastas del deporte pueden compartir experiencias,
- resultados, consejos referentes a distintos tipos de deporte.
- Las plataformas funcionan como una red social y uno de los puntos de acceso es la
- Nike+ app que permite a los corredores seguir su rendimiento, compartiendo
- experiencias y rutas.

CANALES DE INGRESOS

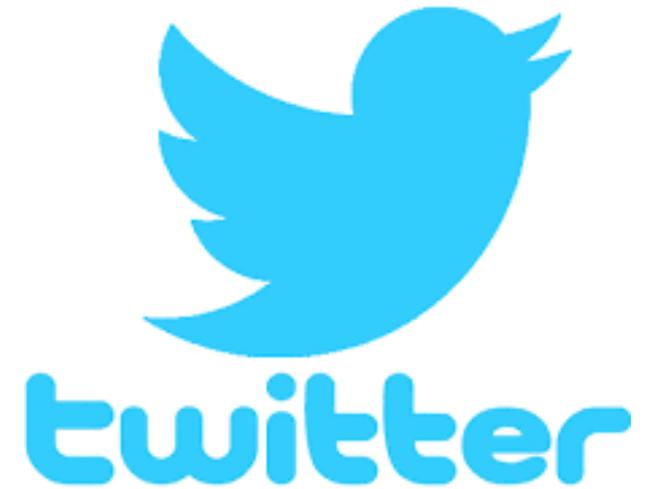
Hay 7 maneras en las que una empresa genera ingresos de cada segmento de clientes:

1. Venta de Activos.- Transferir la propiedad de un bien físico
2. Préstamos/Arrendamientos/Alquileres.- Vender el derecho exclusivo a un activo por un tiempo (Xerox)
3. Cuotas de suscripción.- Cobrar un servicio que se oferta permanentemente
4. Cargo por Uso.- Cobrar el uso de un servicio particular
5. Concesión.- Cobrar el uso de propiedad intelectual protegida
6. Honorarios de Corretaje.- Cobrar la intermediación vendedor-comprador
7. Publicidad.- Cobrar tasas por ayudar a otros a publicitarse

EJEMPLO: TWITTER

Ejemplo: Canales de Ingresos de Twitter

- Canales de Datos de Permisos
- Cuentas Promovidas
- Trweets Promovidos
- Analíticas



ACTIVIDADES CLAVE

- Las actividades que hacen que un negocio sobreviva
- Todo negocio debe identificarlas e incluirlas en un plan de negocios
- Estas actividades principales deben ser clasificadas en uno de los siguientes grupos:
 1. Producción.- Diseñar, crear y entregar un bien físico
 2. Resolución de problemas.- La actividad principal es resolver los problemas de otros
 3. Plataforma/red.- Está relacionada con esa plataforma y con la red en general

RECURSOS CLAVE

Los recursos que todo negocio necesita para crear valor para sus clientes

Pueden ser propios, arrendados o suministrados por los socios de la empresa

Hay principalmente cuatro tipos de recursos clave:

1. Recursos físicos (equipamiento, pequeños activos, construcción, ...)
2. Recursos intelectuales (marcas, patentes, IP, ...) (ver la diapositiva IPR 84.)
3. Recursos humanos (personal, contactos, ...)
4. Recursos financieros (Acceso a productos financieros)

SOCIOS CLAVE

Todo negocio debe sostener alianzas estratégicas con socios

Formar asociaciones supone la combinación de ciertos aspectos:

Acuerdos de asociación adecuados

Definir expectativas.

El impacto en tus clientes: debe ser rentable para los clientes

Situación de doble ganancia: Ambos deben sacar beneficio

Seleccionar asociaciones: Para ahorrar tiempo y dinero

EJEMPLO: LOS SOCIOS CLAVE DE FACEBOOK

Son Socios de Contenido:

- Series de Tv
- Películas
- Música
- Artículos de Noticias



ESTRUCTURA DE COSTES

Consecuencias monetarias de toda operación de negocios

Podemos considerar las siguientes:

- Centradas en el Coste: Minimizar costes
- Centradas en el Valor: Intentar dar a los clientes el mejor valor
- Costes Fijos: Los gastos no dependen del nivel de producción del negocio
- Costes Variables: Dependen del volumen de producción de la empresa
- Economías de Escala: El coste por unidad baja cuando aumenta la producción
- Economías de Alcance: Oferta de otros productos “conectados”

OBSERVACIONES GENERALES – LA NARRACIÓN

- El Modelo de Negocio Canvas es un bosque y sus componentes los árboles.
- Lo importante es el bosque, quizá tengamos que sacrificar los árboles.
- Ningún componente del Modelo Canvas es importante por sí mismo.
- El origen es la oferta de valor; el objetivo es conseguir beneficio.
- Los componentes y sus conexiones deben estar equilibrados.
- Todos juntos llegarán al beneficio desde la oferta de valor.
- La gestión debe ver el bosque y los árboles en el Modelo de Negocio Canvas

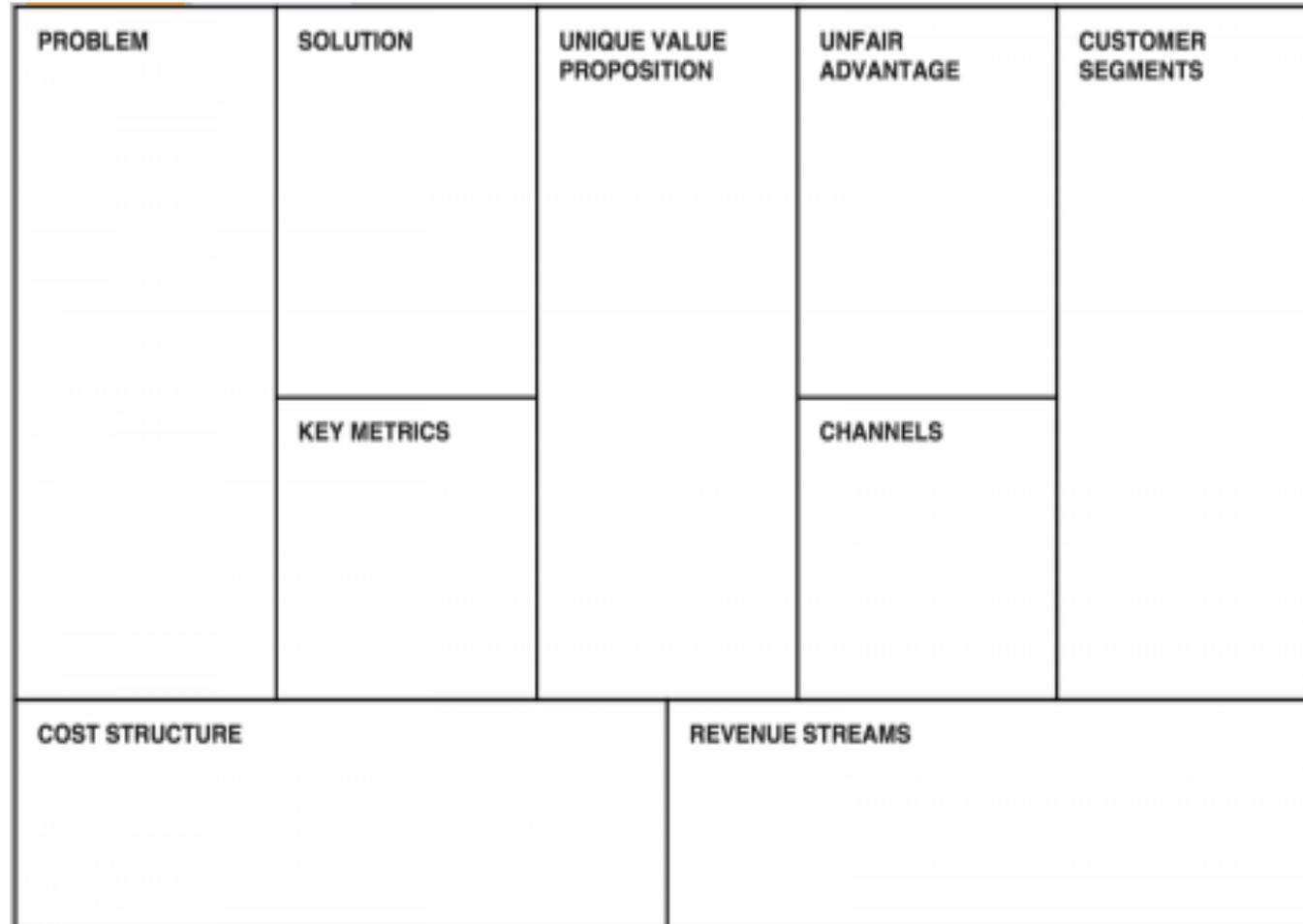
LEAN CANVAS

Lean Canvas es un Modelo de Negocio Canvas, con unas cuantas diferencias

Para emprendores sin experiencia previa y/o en un negocio de riesgo

El Lean Canvas modifica el Modelo Canvas en los siguientes aspectos:

- Los Socios Clave cambian a Problema
- Los Recursos Clave cambian a Métricas Clave
- Las Actividades Clave cambian a Solución
- Las Relaciones con Clientes cambian a Ventajas Injustas



Unidades de Aprendizaje aplicadas a MNC

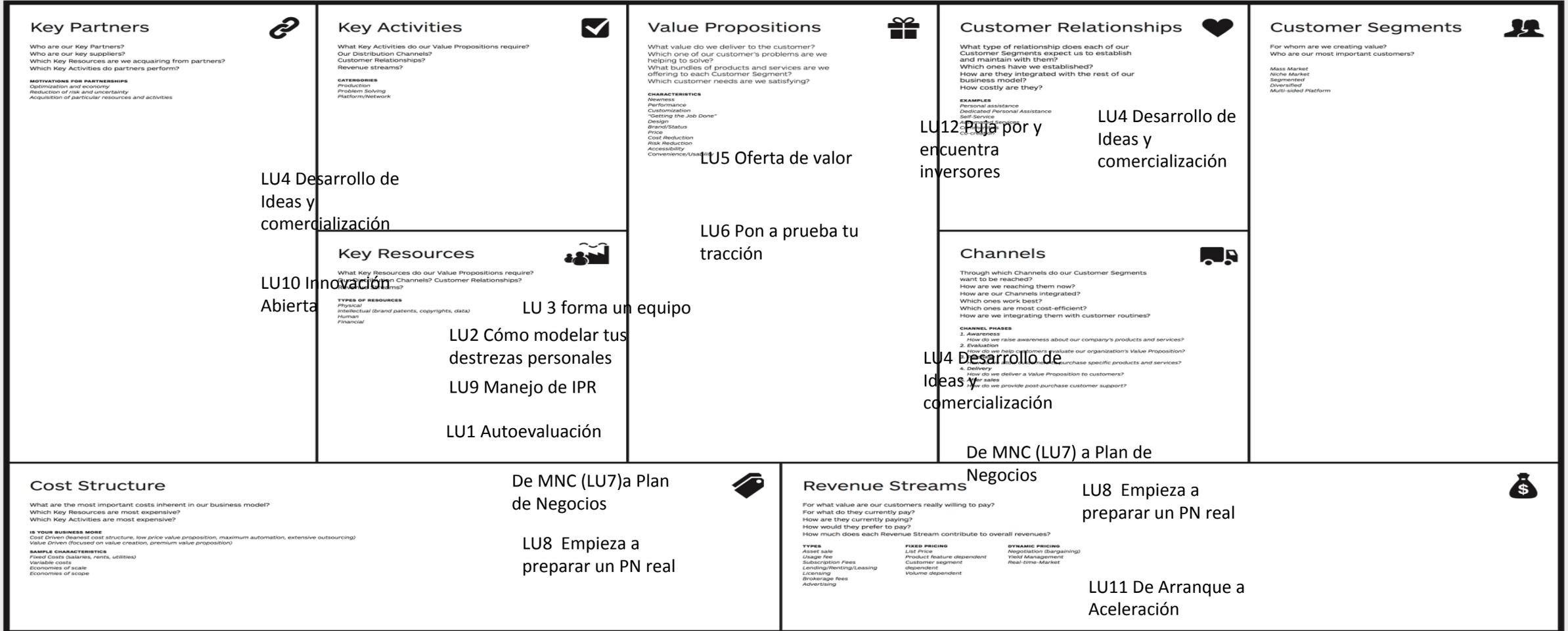
The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

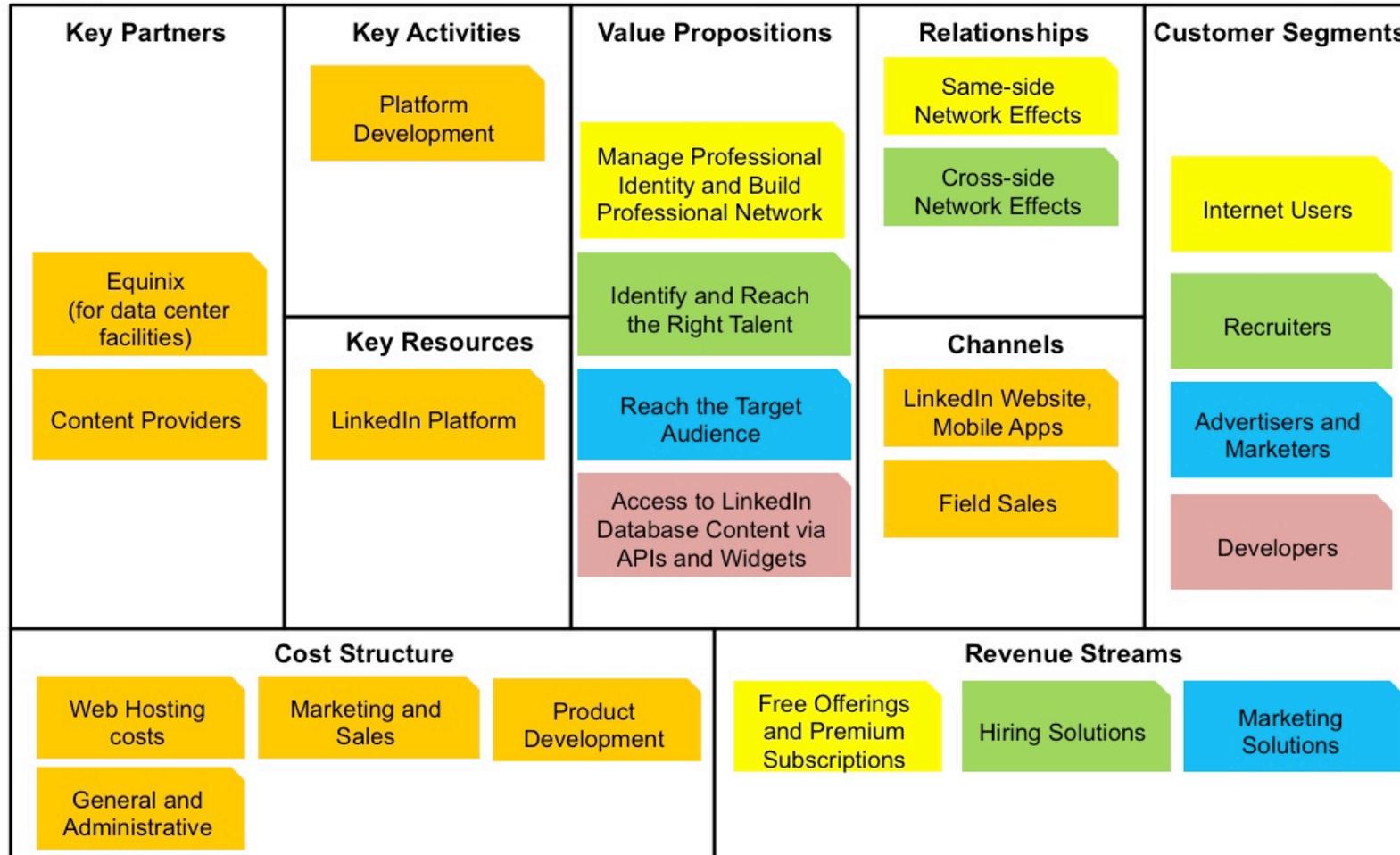
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO

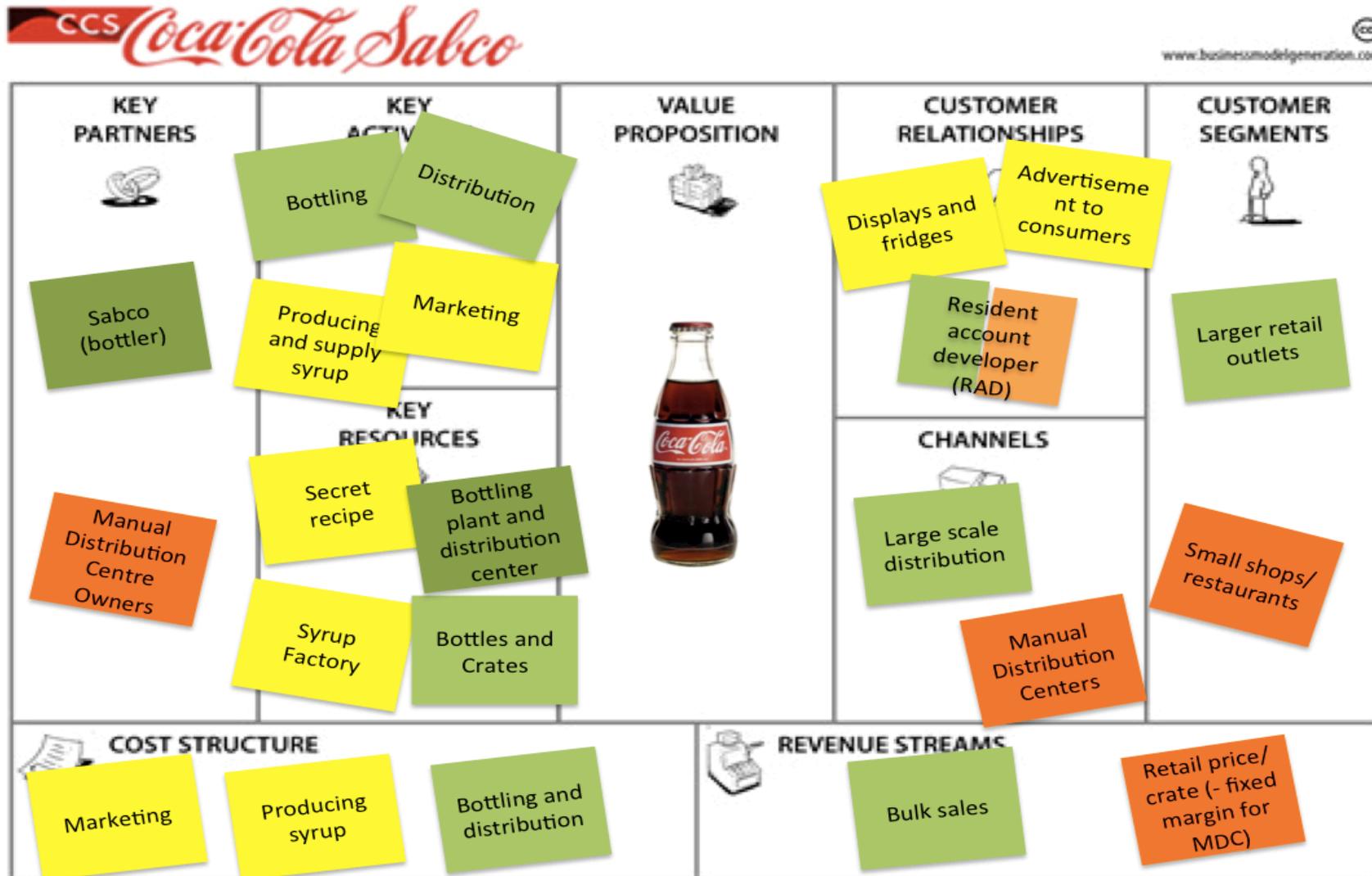


MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE LINKEDIN

LinkedIn – World's Largest Professional Network



MODELO DE NEGOCIO CANVAS DE COCA COLA



EJERCICIO PRÁCTICO: ¡PREPARA AHORA TU PROPIO MNC!

- Cada uno de vosotros recibirá un modelo de negocio canvas impreso.
- Tenéis 45' para trabajar con vuestro equipo en su preparación
- Recordad usar notas adhesivas.
- Seguid las instrucciones que se han dado.
- Luego presentaréis vuestro MNC en 2'.
- Le sigue una sesión Q & A de los profesores y participantes.
- **Duración total del ejercicio: 100'.**

3.13 Legislación y reglamentos

- Legislación y reglamentos europeos relevantes relativas a negocios emprendedores en la zona Verde
- Siéntete libre de utilizar la ficha técnica de reglamento general por tipo de Economía Ecológica creada por el proyecto GET UP
 - Ten en cuenta también de que la Economía Ecológica tiene legislación y reglamento específicos para muchos países o incluso regiones → hace a menudo que las ideas no seas directamente replicables
- También debes tener en cuenta los problemas generales de crear un negocio
- El mejor recurso común es [World Bank Doing Business Report](#)
 - Análisis detallado de la cantidad de tiempo y coste para el establecimiento y disolución básicos de empresas

La diversidad de legislación y reglamento de asuntos ecológicos es asombrosa

- La ley europea debe ser implementada en la legislación nacional y puede ser afectada por la legislación regional
 - Esto crea un rango enorme de diversidad en la legislación y el reglamento
- Hay que entender que la idea de Economía Ecológica puede verse afectada por un rango de leyes bajo una variedad de marcos legales
- **Como se trata de asuntos del medio ambiente, resulta crucial comprender adecuadamente el entorno de la legislación, permisos y reglamento para que la idea de negocio ideal tenga éxito o fracase → Un entorno empresarial altamente legislado y regulado**
- La legislación primaria consiste en Leyes Parlamentarias o estatutos. La legislación secundaria (también llamada legislación delegada) consiste en la concesión de poderes legislativos adicionales a otra rama del gobierno por una ley o estatuto.
- A menudo, el reglamento necesitará la coordinación de diferentes instituciones de Gobierno.
- A menudo, las leyes entran en conflicto con decisiones previas y los casos judiciales pueden ofrecer la solución a los problemas presentes. Es importante saber si este es el caso en tu campo.

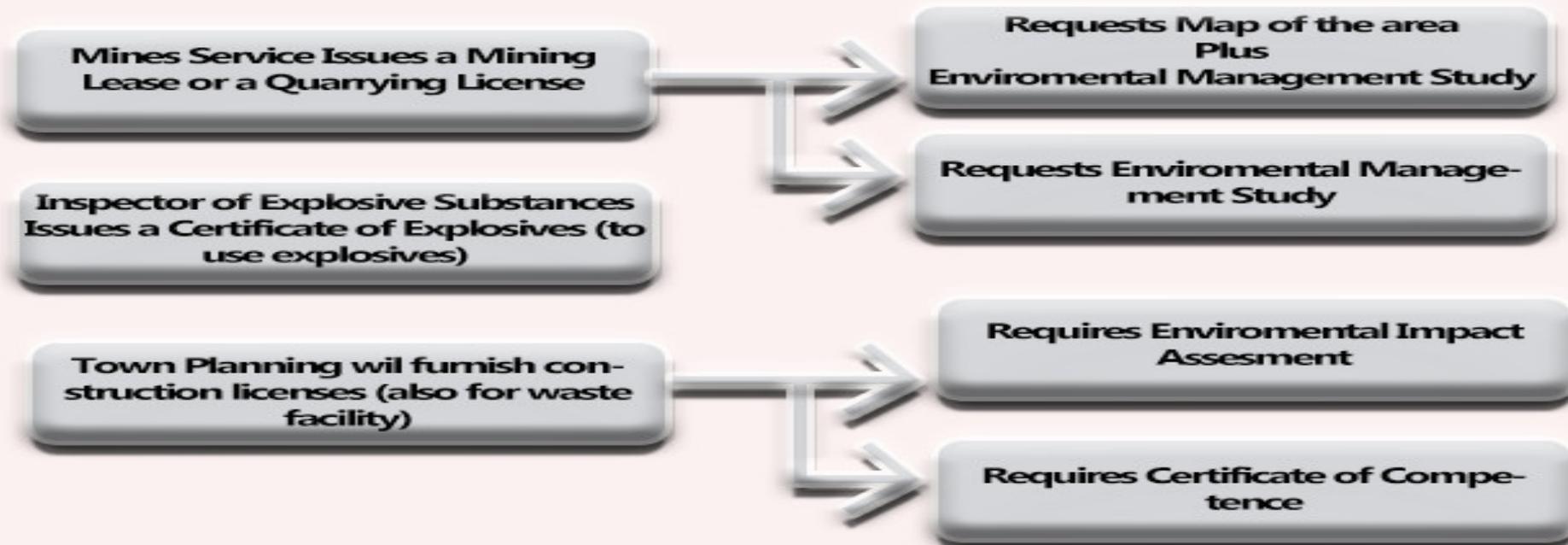
[Caso práctico Industrias Extractivas](#) y su recuperación de residuos:
Nota: La ley crea posibilidades para la industria ecológica... pero su complejidad es abrumadora. Selecciona el país que quieras en el hipervínculo de arriba.

- Chipre: Autoridades mínimas para cualquier industria extractiva, incluyendo material de recuperación de residuos → 4
- Consejo de Ministros → cuerpo ejecutivo que toma la decisión final. Regido por las decisiones judiciales. También puede tomar decisiones ejecutivas que pueden tener fuerza de ley, hasta que esa ley sea evaluada por el Parlamento
- El servicio de minas → responsable de recoger toda la información relativa y ofrecer sugerencias al consejo de ministros
- Departamento de urbanismo → comprobará los asuntos de zonificación y construcción → Debe estar al tanto del derecho urbanístico y el reglamento de construcción
- El departamento de Medio Ambiente → Responsable de la evaluación del crucial impacto medioambiental y del Estudio de Gestión Medioambiental Periódica
- Legislación:
 - Marco General para residuos: [Legislación Primaria](#) para la gestión de residuos
 - Si también se aborda la contaminación del agua hay una [legislación Primaria](#) por separado
- Permisos y licencias: Ver diagrama en la siguiente diapositiva

EXPLORATION



EXPLOITATION



3.14 Licencias comerciales y permisos

- Son a menudo cruciales para el éxito de una idea de negocio, especialmente al principio, para obtener credibilidad, protección legal, recibir fondos, cumplimiento tributario y beneficios de venta al por mayor.
 1. Pueden usarse varias herramientas para comprender el entorno empresarial
 2. La herramienta más usada es el análisis PEST(LE)
 3. **PESTLE** – Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Medioambiental

Actividad:

- En grupos de 3 a 4, completa un análisis PESTLE del entorno empresarial para empresas ecológicas en [país del taller]
- Basándote en tu análisis, identifica las implicaciones de crear y desarrollar una empresa ecológica
- Resume los puntos clave en una presentación informal

Recuerda que las licencias y permisos comerciales, especialmente para el Emprendimiento Ecológico, son cruciales en el análisis PESTEL – el negocio ecológico está cargado de licencias.



**Gracias por tomaros el tiempo de
completar este módulo.**

Para más información

*Visitad nuestra web
Green-entrepreneurship.online*