

INTRODUCCIÓN: CONCEPTOS BÁSICOS

¿Qué es una cartera de oportunidades de negocio?

Origen y Concepto

El desempleo ha originado la necesidad de buscar diferentes alternativas profesionales, entre ellas el autoempleo. Un gran número de personas se plantean de esta forma emprender un negocio por su cuenta y abandonar su situación de desempleo. Sin embargo, el hecho de que sea la necesidad el principal factor que las mueve hacia el emprendimiento provoca que no en todos los casos tengan clara la idea de negocio o dónde ubicar el mismo.

Para solucionar este aspecto Factor Consultores, S. A. desarrolló una **metodología** propia con el objetivo de detectar y analizar todas las posibilidades que ofrecen los distintos territorios para favorecer el autoempleo: **LA METODOLOGÍA DE DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN UN TERRITORIO**.

Se trata de un método que no sólo proporciona información sobre los productos y servicios demandados en un determinado territorio sino que además muestra los huecos de mercado distribuidos por sub-zonas, como pueden ser barrios o distritos censales. La metodología aporta así datos sobre la ubicación de la necesidad de demanda del producto o servicio en el que está interesada una persona emprendedora o bien, qué productos o servicios son más demandados en la zona en la que pretende ubicar su negocio.



Objetivos del estudio

A la hora de poner en marcha cualquier estudio de investigación es esencial establecer con claridad y concreción los objetivos del mismo. Estos objetivos pueden dividirse en un objetivo general y en unos objetivos específicos, necesarios para la consecución del general.

El objetivo general de la Metodología de Detección de Oportunidades de negocio en un territorio se centra en la **elaboración de una cartera de oportunidades empresariales detectadas en el territorio de estudio para la incorporación de colectivos al empleo desde la perspectiva del autoempleo.**

Este objetivo general debe desglosarse en una serie de objetivos específicos que sean más concretos y cuantificables, de forma tal que luego sea más fácil su evaluación y control de desviaciones.

A modo ilustrativo se citan objetivos específicos que no pueden faltar en este tipo de estudio, si bien dependerán de las características del territorio y del colectivo concreto al que se va a destinar la información recopilada en las carteras de oportunidades de negocio resultantes.

- Analizar la situación actual y la evolución previsible de la morfología del territorio así como de sus equipamientos comerciales, públicos y de infraestructuras.
- Obtener información acerca del número de habitantes con decisión de compra en el territorio objeto de estudio así como su distribución por zonas (en su caso).
- Averiguar la proclividad hacia la compra de determinados productos y servicios.
- Detectar las carencias comerciales latentes en las zonas de aplicación del estudio.
- Recopilar información acerca de los desplazamientos realizados por la población a otros barrios para la adquisición de productos y servicios y análisis de los motivos que provocan estos desplazamientos.
- Obtener datos útiles acerca de los recursos endógenos aprovechables del municipio que se está analizando.

¿Cómo se elabora una cartera de oportunidades de negocio?

Para poner en marcha un estudio de detección de oportunidades de negocio en un territorio se debe seguir una serie de pasos que pueden agruparse en tres fases esenciales:

1. Estudio del territorio e identificación de las oportunidades empresariales en la zona.
2. Análisis de las ideas empresariales con mayor nivel de demanda.
3. Puesta a disposición de los/as ciudadanos/as de esta información.
Normalmente, para que llegue a la mayor cantidad de personas posibles, lo aconsejable es colgar la información a través de un mapa interactivo del territorio analizado, en un sitio web.

El proceso de manera esquemática es el siguiente:



A continuación detallaremos brevemente cada una de estas fases.

Fase I: estudio de las zonas e identificación de las oportunidades de negocio

Para identificar las oportunidades de negocio de una zona determinada hay que poner en práctica diferentes técnicas de investigación. La metodología utilizada para la recopilación y análisis de la información, como veremos en profundidad más adelante, es de tres tipos: meta-análisis, cualitativa y cuantitativa. Para ello se debe acudir a diversas fuentes:

- *Fuentes secundarias:* Estudios e informes elaborados por Cámaras de Comercio, Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, Instituto Nacional de Estadística, etc. El meta-análisis se apoyará en este tipo de fuentes. El término, utilizado por primera vez por Gene V. Glass en 1976, surgió para el análisis estadístico de un conjunto de resultados obtenidos en diferentes ensayos clínicos sobre una misma cuestión, con la finalidad de evaluarlos de manera conjunta. Aunque en la actualidad se utiliza mucho en el campo de la medicina, lo cierto es que su empleo en estudios relacionados con las ciencias sociales y la psicología ha sido de gran su utilidad.
- *Encuestas a la población:* El muestreo se realiza en base a la distribución de población por zonas. Dependiendo del territorio de estudio estas zonas podrán ser barrios municipales, distritos municipales o distritos y secciones censales. El error muestral con el que solemos trabajar es del +/-2,5%, si bien el mismo dependerá de las características del territorio a analizar así como del presupuesto con el que cuente el equipo investigador. Es preciso hacer notar que a menor error muestral, mayor será la muestra y, por tanto, mayor número de encuestas habrá que realizar, por lo que el coste de la investigación se incrementará.
- *Dinámicas de grupo:* Reuniones de personas donde se recoge la opinión sobre los temas planteados. Se realizan a diferentes perfiles: dinámicas con organizaciones de consumidores, con asociaciones de mujeres, con asociaciones de vecinos, con empresarias/os, etc.
- *Entrevistas en profundidad a informantes clave:* Son aquellas personas que, o bien por posición institucional o por su representatividad en el tejido social,

pueden aportar información cualificada sobre los barrios objeto de estudio: empresarias/os, ALPE's, asociaciones de vecinos, asociaciones de comerciantes, técnicos/as de orientación, etc.

Fase II: Análisis de las ideas empresariales con mayor nivel de demanda

Tras la recopilación de la información se analizan los datos y se clasifican las oportunidades detectadas en función de su nivel de demanda.

Elaboración de la cartera de negocios inicial

Detección de huecos de mercado y elaboración del listado de oportunidades de negocio basado en el análisis de la información anterior.

Elaboración de estudios de pre-viabilidad y Selección de negocios.

Tras la elaboración de los documentos y obtención del listado de oportunidades detectadas se realiza un estudio de oportunidad para cada una de ellas con su ficha técnica correspondiente.

Fase III: Puesta a disposición de la ciudadanía de las oportunidades detectadas

Una vez que se ha elaborado la Cartera de Oportunidades Empresariales del territorio hay que darle difusión de tal forma que la información sea accesible para la población de dicho territorio.

Para ello, existe una gran variedad de alternativas de difusión, si bien, se recomienda utilizar las nuevas tecnologías de la información. Colgar las oportunidades de negocio en un mapa interactivo dividido por las zonas en que se ha realizado el análisis facilita al usuario la identificación de oportunidades de una forma intuitiva y amena. Además, de esta manera informamos a los/as usuarios/as de la página de cuáles son los negocios más demandados en cada zona.

Otra opción también muy recomendable es dar difusión a través de los puntos de orientación y asesoramiento a las personas que se plantean el autoempleo. Para ello hay dos formas:

- Preguntarle por la ubicación en la que está interesado/a para su negocio. En tal caso, podremos mostrarle el listado de negocios más demandados en la zona de interés así como en zonas cercanas.
- Cuestionarle acerca de cuál es la idea que tiene en mente, si es que ya tiene alguna y revisar en el listado de oportunidades si existe su idea de negocio y comprobar en qué zona del territorio se ha demandado. De esta forma, se evita la ubicación de un negocio en una zona donde el producto o servicio que ofrece no ha sido demandado (o su nivel de demanda no ha sido suficiente).

Todo esto se irá desarrollando en profundidad a lo largo de los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

El paso previo a cualquier estudio de la realidad es establecer el marco teórico conceptual de la misma, es decir, establecer el punto de partida que determina el posicionamiento teórico del investigador y por ende de la investigación que se va a realizar.

Una de las primeras consideraciones a tener en cuenta es el ámbito de la investigación desde dos vertientes:

- Existe una correlación inversa entre amplitud del ámbito y resultados detallados de aplicación.

Si se toma como unidad de análisis un municipio completo, los datos que se obtendrán estarán compactados, se conocerán los huecos de mercado y las necesidades a nivel global, pero no se será capaz de determinar el lugar más idóneo para su ubicación. Por el contrario, si se desciende a un nivel inferior de barrio, se conocerá cuál es su mejor ubicación.

Por ejemplo, imaginemos que para un municipio determinado se ha detectado un hueco de mercado para una tienda de prensa y revistas. Sabemos que puede constituir una oportunidad de negocio para el municipio en cuestión. Sin embargo, es fundamental su ubicación, ya que si se abre en un barrio en el que ya existe esta oferta de productos puede entrar en competencia y generar un efecto perverso haciendo inviables ambos negocios. Por el contrario, si se ubica en otra zona dará servicio a la población evitando desplazamientos.

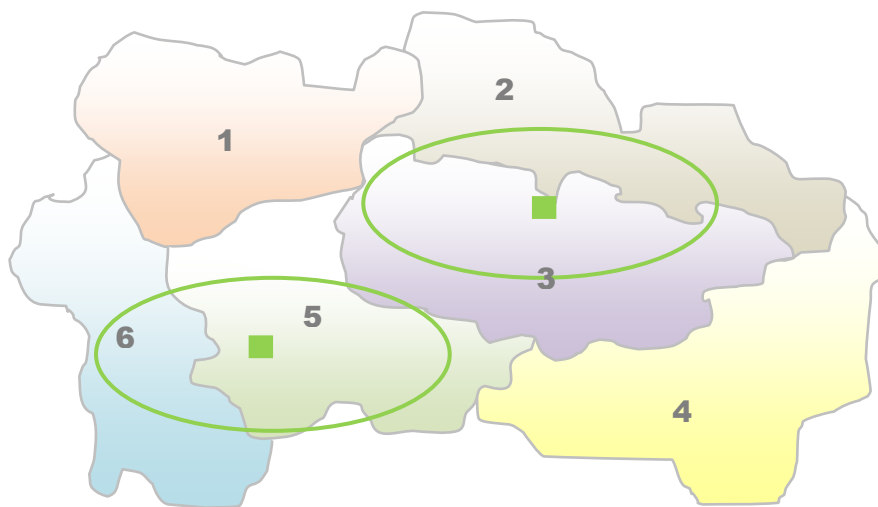


Fig. 1: mapa por zonas con áreas de influencias de negocio

- En la mayoría de los casos los datos globales, aún siendo ciertos a nivel general, no son válidos para el nivel concreto. Los déficits detectados que suponen huecos de mercado potenciales globales pueden no responder a las necesidades específicas de las subzonas.

Morfología de las ciudades

La realidad presenta un elevado componente dinámico, las situaciones varían con el tiempo modificando la validez de las conclusiones a las que se hayan llegado.

Existen diferentes factores que intervienen de una forma determinante en el devenir de las ciudades, y por tanto en sus diferentes **escenarios**:

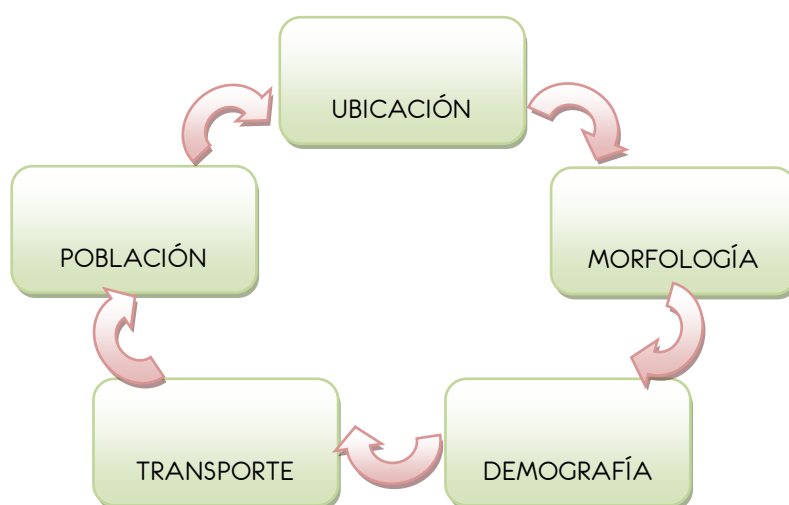


Fig. 2: PRINCIPALES ELEMENTOS INTERVINIENTES EN EL ESCENARIO ACTUAL

Ubicación geográfica

La unidad de análisis, bien sea municipio o barrio, está interrelacionada con el resto de ámbitos de su entorno. Es fundamental considerar la ubicación geográfica, ya que ésta determinará los posibles huecos de mercado.

Un aspecto importante a tener en cuenta es el de conocer las áreas comerciales, industriales y de servicios existentes en el entorno y su influencia sobre la unidad de análisis para determinar la atracción que posee sobre la población generadora de demanda.

Por ejemplo, el comportamiento de los compradores potenciales no es el mismo si se trata de un municipio de 15.000 habitantes próximo a una gran ciudad con una gran oferta comercial y de servicios que si se encuentra próximo a municipios inferiores en tamaño y dotaciones.

Por el contrario, esa proximidad a una gran ciudad que puede actuar negativamente sobre la viabilidad de determinado comercio, puede abrir un abanico de posibilidades para otros negocios que por su actividad no necesiten de una centralidad para su desarrollo, o empresas auxiliares de actividades económicas que se desarrollen en la gran ciudad.

Morfología del ámbito de estudio

El análisis de la morfología del ámbito de estudio indica la forma en el plano de la unidad de análisis. Este dibujo del espacio urbano junto con la edificación, el uso del suelo y la topografía son los cuatro elementos que conforman el paisaje urbano.

1. La forma en el plano

La forma en el plano presenta diferentes modelos siendo tres los principales. Se pueden encontrar varios de ellos en un mismo municipio, correspondiendo a diferentes momentos de desarrollo urbano.

- Modelo desordenado.



Fig. 3: Modelo desordenado de desarrollo urbano

Por la estructura de este modelo en el cual es difícil la circulación de vehículos, así como por tratarse de zonas en las que se ubican diferentes puntos de interés turístico, es idónea para la implantación de negocios relacionados con el turismo (hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, tiendas de artesanía, recuerdos, etc.).

- Modelo radial o radiocéntrico.

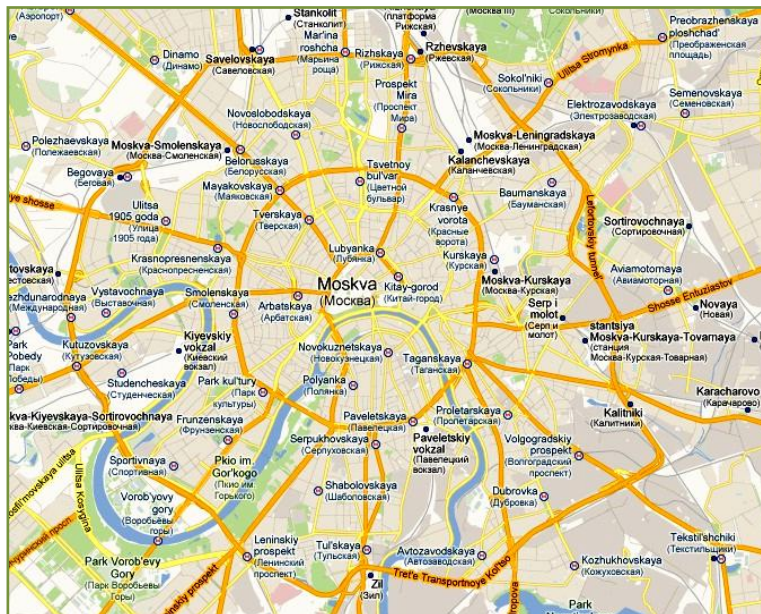


Fig. 3: Moscú es un ejemplo de Modelo radial o radiocéntrico

Esta configuración espacial hace que el acceso al centro de la ciudad sea rápido, en donde se posicionan la mayoría de negocios y servicios, por el contrario el inconveniente de este modelo surge en las comunicaciones perimetrales más alejadas del centro.

La idoneidad de la ubicación de los distintos negocios estará en función del volumen de clientes potenciales necesarios, guardando una estrecha relación con la proximidad al centro.

- Modelo en cuadrícula.



Fig. 4: Algunas zonas de Barcelona son ejemplo del modelo en cuadrícula

Este tipo de plano es el que mayores facilidades aporta al transporte, favoreciendo la comunicación tanto en vertical como en horizontal. Estas zonas se suelen utilizar como espacios de oficinas y comercios sobre todo las calles de mayor importancia.

2. La edificación

Los edificios que conforman la ciudad aportan información sustancial sobre la idoneidad de la ubicación de los distintos negocios en función de distintas variables:

Las unidades de análisis conformadas por edificios bajos o casas adosadas indican una baja densidad de población, determinando la demanda potencial de bienes y servicios.

Por el contrario edificios en altura representan una mayor densidad de población y por tanto mayor demanda potencial.

Respecto a la distribución de los edificios hay que considerar, tanto su distribución interna como externa.

- Interna
Existencia o ausencia de locales comerciales, bajos para actividades económicas en los edificios, plantas de oficinas, etc.

- Externa
Conformación de manzanas, espacios intersticiales interiores, etc.

3. El uso del suelo

Según el Real Decreto Legislativo 2/2008 de 20 de junio por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Suelo, todo suelo se encuentra en una de las situaciones básicas de suelo rural o de suelo urbanizado.

El suelo urbanizado puede tener diferentes usos:

1. Residencial
2. Industrial
3. Terciario
 - Comercial
 - Recreativo: locales de ocio, recreativos, de reunión de espectáculos
 - Oficinas
 - Turístico; establecimientos hoteleros
 - Dotacionales: independientemente de su titularidad:
 - Espacios libres y zonas verdes destinados a parques y jardines
 - Zonas deportivas, recreo y expansión
 - Templos
 - Centros docentes, asistenciales y sanitarios
 - Demás servicios de interés público y social
 - Infraestructuras: aparcamientos, estaciones de servicio
 - Red viaria

En función de los usos del suelo se puede analizar la idoneidad de la ubicación de los posibles negocios, al estar próximos a segmentos de población definidos con demandas específicas.

Por ejemplo en la proximidad de un centro docente es idónea la ubicación de una papelería, o copistería, mientras si se trata de una instalación deportiva tendrán mayor resultado los negocios relacionados con el deporte.

Los planes generales de ordenación urbana son el instrumento mediante el cual los municipios determinan la normativa urbanística, regulan la edificación y estructuran las futuras actuaciones, entre otros contenidos, teniendo un período concreto de actuación a partir del cual se realiza una revisión.

En los municipios, a parte del Plan General, pueden existir otros planes de ordenación urbana.

Es importante conocer los diferentes planes existentes en el municipio con el fin de poder establecer los escenarios futuros en función de la planificación programada.

Por ejemplo, si se tiene planificado un desarrollo urbanístico de tipo residencial, se podrá estimar el incremento del volumen de población, y por tanto de las necesidades potenciales que tendrán.

Por el contrario si la planificación es de un polígono industrial, se puede prever las posibles demandas de servicios que se generarán.

4. Topografía

El entorno natural y geográfico determina la estructuración de los asentamientos urbanos en el plano, compartimentando espacios, fragmentando la masa edificada y estableciendo límites. Condicionando la evolución de la trama viaria y el plano al adaptarse a las condiciones físicas que le vienen impuestas.

Demografía empresarial

El análisis de la demografía empresarial existente en el municipio aportará información relevante sobre los establecimientos y empresas con actividad económica actual y su evolución.

Conocer la actividad económica que se desarrolla en la unidad de análisis aporta información sobre los posibles huecos de mercado y la demanda no satisfecha.

La demografía empresarial hace mención a la creación, consolidación y mortandad de las empresas ubicadas en un territorio.

Todo ello facilita una visión del escenario actual económico de la unidad de análisis, así como su evolución, aportando información sobre posibles tendencias.

Transporte

El transporte es un elemento estructurador, siendo determinante en la localización de las distintas actividades de la ciudad.

El centro en términos generales es la consecuencia de un sistema de transportes radial o polarizado, cuyas vías o líneas confluyen en un espacio reducido. Las vías de comunicación o líneas de transporte son vertebradoras del desarrollo urbano.

La evolución y los cambios existentes en las formas de transporte han incidido sobre la forma y el desarrollo de las ciudades.

Por ejemplo, las áreas industriales se asentaron en las proximidades del ferrocarril cuando éste era el medio de transporte de mercancías más usual. Al perder relevancia frente al transporte por carretera, en la actualidad los polígonos industriales se asientan próximos a las carreteras radiales o de circunvalación de la ciudad.

La posibilidad de ampliar las zonas residenciales a espacios más alejados del centro surge asociada al incremento del parque automovilístico y al desarrollo del transporte público.

Existen diferentes clasificaciones de transporte dependiendo del criterio elegido:

La movilidad de la población viene determinada por la utilización de los diferentes medios de transporte, la posesión generalizada de vehículos particulares ha aportado independencia a la población, permitiendo a los compradores y clientes potenciales ampliar su área de actuación, difuminando la barrera espacial.

Junto a esto, la aparición de los trenes de alta velocidad y el abaratamiento del transporte aéreo con vuelos de bajo coste, amplifica las posibilidades de acceso a otros lugares de compra y servicios, eliminando la barrera espacial y diluyendo la barrera temporal.

Población

La población es el elemento determinante de la demanda actual y potencial de bienes y servicios en el ámbito de análisis.

Por ello, es imprescindible su estudio desde tres perspectivas:

- Objetiva, es decir, la información que aporta un análisis sociodemográfico.
- Subjetiva de la demanda, con el fin de conocer los hábitos de compra y utilización de servicios, la demanda no satisfecha por la oferta actual y la proclividad hacia la compra o utilización de servicios de nueva creación en la unidad de análisis.
- Subjetiva de la oferta potencial, perfil de los emprendedores e idoneidad para desarrollar los diferentes proyectos empresariales.

Es recomendable obtener los datos específicos correspondientes a la unidad de análisis objeto de estudio, además de los datos globales del municipio. Dependiendo del tamaño del municipio los datos globales serán similares en las distintas unidades de análisis o, por el contrario, si es de mayor tamaño se pueden constatar diferencias notables de unas zonas a otras, siendo importante recoger información desagregada con el fin de obtener una imagen lo más próxima posible a la realidad concreta.

Por ejemplo, en las ciudades de mayor tamaño suelen existir barrios relativamente modernos cuya población es joven y con hijos pequeños. Obviamente, su perfil sociodemográfico y sus necesidades serán diferentes a otros barrios más antiguos en los que la población esté envejecida.

El **análisis sociodemográfico** de la unidad de análisis incluye:

- Pirámide poblacional: distribución de la población en función del género y edad.
- Tasa bruta de natalidad: relación entre nacidos en un año y la población total, por cada mil habitantes.
- Tasa bruta de mortalidad: relación entre defunciones en un año y la población total, por cada mil habitantes.
- Tasa de fecundidad general: relación entre nacidos en un año y las mujeres en edad de fertilidad en el mismo periodo, por cada mil mujeres en edad de fertilidad.
- Tasa de crecimiento vegetativo: diferencia entre las tasas de natalidad y mortalidad.
- Saldo migratorio: diferencia entre inmigrantes y emigrantes en un periodo de tiempo.
- Tasa de emigración: relación entre la población que abandona el área de residencia y el total de la población, por cada mil habitantes.
- Tasa de inmigración: relación entre la población que llega a un destino y el total de la población, por cada mil habitantes.
- Tasa neta de migración: relación entre la diferencia de inmigración y emigración y el total de la población, por cada mil habitantes.
- Tasa de crecimiento: aumento o disminución de la población por medios naturales (crecimiento vegetativo) y la tasa neta de migración, se expresa habitualmente como un porcentaje de la población base.
- Índice de juventud: relación entre la población de 15 a 29 años y la población total por cien.
- Índice de vejez: relación entre la población de 65 y más años y la población total por cien.
- Índice de senilidad: relación entre la población de 85 y más años y la población de 65 y más años por cien.
- Índice de envejecimiento: relación entre el índice de vejez y el índice de juventud por cien.
- Tasa de reposición o reemplazo: relación entre la población de 0 a 14 años y la de 65 años o más por mil.

El **análisis de la estructura socioeconómica** incluye:

- Tasa de dependencia: relación entre inactivos (población de 0 a 14 años y de 65 y más años) y activos (población de 15 a 64 años - *La edad de la población potencialmente activa es de 16 a 64 años, pero se parte del intervalo 15-64 años debido a que los datos facilitados por el INE se presentan en intervalos con una amplitud quinquenal-*) por cada mil activos.
- Tasa de actividad: relación entre la población activa (trabaja o busca trabajo) de 16 y más años y la población total de 16 a 64 años por cien.
- Tasa de ocupación: relación entre la población ocupada y la población total de 16 a 64 años por cien.
- Tasa de paro: relación entre la población en situación de paro de 16 a 64 años y la población activa de 16 a 64 años por cien.
- Índice de reemplazo de la población en edad potencialmente activa: relación entre la población de 15 a 24 años y la población de 55 a 64 años por cien.
- Nivel de estudios: porcentajes de la población que se encuentra en los siguientes niveles:

La información que aporta el análisis de la estructura socioeconómica se debe completar con la desagregación en función de las siguientes variables:

- Género
- Intervalos de edad
- Sectores de actividad económica

El análisis de la información de los principales elementos intervinientes en la definición de escenarios aportará un conocimiento exhaustivo de la realidad de la unidad de análisis territorial en estudio.

La Metodología de Detección de Oportunidades de Negocio en un territorio considera las unidades de análisis en el área, no de forma aislada sino interrelacionada con su entorno y como área- espacio interior definido objeto de estudio.

Así mismo se tienen en cuenta dos conceptos básicos desarrollados por W. Christaller:

Población umbral. El umbral se define como el mínimo de población requerida para provocar la oferta de un cierto producto de venta o para sostener cualquier oferta de

servicios: en términos económicos significa la demanda mínima para hacer viable una oferta como tal. Suponiendo que la población tenga ingresos uniformes, podría medirse, según el número de habitantes, el consumo y su preferencia en gustos.

Alcance de un artículo o servicio. Es la distancia máxima que el público recorrerá para comprar un artículo o conseguir un servicio ofrecido en un lugar central; hallándose a alguna distancia del centro, el inconveniente de viajar medido en tiempo, coste y molestia encarecerá el valor o necesidad del artículo, y entonces se hace necesaria la elección entre los centros más próximos. También puede ser comprobado por la distancia recorrida para comprar pan, que es probable sea muy corta y por ello se harán frecuentes viajes; mientras que para adquirir un abrigo de pieles dado el valor del artículo y la infrecuencia de la demanda, se tolerará un recorrido más largo.

Por lo anteriormente expuesto, es posible aislar dos límites con relación a cada artículo o servicio; podemos denominar al uno límite inferior, y se determina por la mínima demanda necesaria para asegurar la comodidad o servicio ofrecido, esto es el umbral; y límite superior siendo aquel tras el cual ya no se obtiene el servicio con cierta comodidad desde el centro, es decir el alcance.

Geomarketing

Concepto

El geomarketing (también denominado marketing geográfico o territorial) supone un punto de unión entre la geografía y el marketing, ya que la geografía introduce la dimensión espacial de los fenómenos socioeconómicos y de

Nos interesa responder a la pregunta de ¿quién compra dónde? La solución nos la proporciona el análisis geográfico de la realidad económico-social a través de las técnicas e instrumentos de geomarketing.

En términos generales, el geomarketing es una herramienta que se ha desarrollado en torno a los SIG (Sistemas de Información Geográfica) para apoyar decisiones de tipo geoanalítico, combinando variables relacionadas con el marketing y con variables sociodemográficas en áreas concretas.

Un SIG (GIS en inglés) es un sistema de almacenamiento y procesamiento de datos basado en un software cuyo objetivo es el análisis de información espacial útil en diferentes campos del conocimiento.

Utilidades y aplicaciones del Geomarketing:

El geomarketing permite a la empresa, entre otras utilidades:

- Conocer mejor su mercado.
- Desarrollar mejoras en su rendimiento a través de las herramientas de marketing dirigidas al mercado segmentado y delimitado geográficamente.
- Reconocer los lugares de mayor potencial de consumo de un producto o servicio.

Las diferentes técnicas de geomarketing pueden aplicarse para obtener resultados muy diversos. Como ejemplo, enumeramos las siguientes aplicaciones:

- Estudios de huecos de nichos de mercado.
- Estudios de las zonas de captación (zona de captación de un punto de venta)
- Estudios de ubicación comercial
- Estudios de potencial sectorización
- Optimización de los medios de marketing directo (correo, teléfono...)
- Optimización de redes, etc.

En nuestro caso, las técnicas de geomarketing nos van a ayudar a detectar las oportunidades no cubiertas en un determinado territorio.