



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO
DE**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CASO DE ESTUDIO

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA PASTERLERIA “CUP Y CAKES” EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

AUTORES

SALCAN HERRERA EMILY ANDREA

GUAYAQUIL

2023

CERTIFICADO DE SIMILITUD

MODELO DE NEGOCIO PARA LA PASTELERIA "CUP Y CAKES" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	1%
2	www.scielo.unal.edu.co Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad EAN Trabajo del estudiante	1%
4	comunicacionmarketing.es Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado



BLANCA AMADA SANDOVAL MEDINA

DEDICATORIA

Mi proyecto va dedicado a mi familia en especial a mi madre, a mi esposo, a mis hijos y a mi padre. Ya que este es un sueño y una meta más cumplida que todos deseábamos que era culminar mi carrera universitaria de manera exitosa, sin la ayuda y motivación de ellos hacia mí no lo hubiese logrado.

A mi madre que en este largo camino ha sido mi ejemplo de perseverancia, que, gracias a su amor y apoyo incondicional en cuidar a mis hijos para yo poder culminar esta etapa de mi vida, que era su mayor sueño verme formada como profesional.

A mi padre por darme también su apoyo en tiempo que pudo y su confianza para obtener mi objetivo.

A mi esposo que ha sido mi pilar en todo este proceso con amor y perseverancia ha sido parte de esta meta.

Y como último punto a mis abuelos que siempre quisieron lo mejor para mí y que con amor siempre me aconsejaron de nunca rendirme en mis objetivos desde el cielo sé que me han guiado para no desvanecer así cuando todo se ponía difícil a lo largo del trayecto.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, dar gracias a Dios porque sin él nada de esto hubiese sido posible, el hace que todos nuestros propósitos se cumplan, es quien me ha dado fortaleza en los momentos difíciles.

A mis padres, en especial a mi madre que ha sido mi ejemplo a seguir, la que me ayudado en todo este proceso, con mis hijos cuidándolos con amor mientras yo estudiaba, la que me ayudaba cada vez hacer actividades para pagar mis estudios y siempre con amor y perseverancia.

A mi esposo que ha sido mi pilar, mi cómplice, quien siempre me motivaba y me daba aliento para seguir a lo largo de este proceso.

A mis hijos que han sido mi mayor motivación de seguir adelante con amor para siempre darles lo mejor hoy este triunfo va por cada uno de ellos.

Y por último y no menos importante a mis profesores al Msc. Christian Proaño, Msc. Silvia Espinoza, y Msc. José Luis Rodríguez quien nos han tenido la predisposición de ayudarnos en todo este proceso dándonos las pautas para realizar un buen trabajo y formarnos como excelentes profesionales.

ÍNDICE

CERTIFICADO DE SIMILITUD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE IMAGENES	v
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vi
INTRODUCCION	1
1. SEGMENTOS DE CLIENTES	2
2. PROPUESTA DE VALOR	4
3. CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN	6
3.1 CUENTAS DE NEGOCIO EN REDES SOCIALES	7
UTILIZADAS PARA LA RECEPCION DE PEDIDOS POR	7
PARTE DE LOS CLIENTES	7
4. RELACION DE LOS CLIENTES	8
5. LAS FUENTES DE INGRESOS	11
6. RECURSOS CLAVES	13
7. ACTIVIDADES CLAVES	15
8. SOCIOS CLAVES	17
9. ESTRUCTURA DE COSTOS	19
10. CONCLUSIONES	23
11. BIBLIOGRAFÍA	24
12. ANEXOS	25

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN	2 MÓDELÓ TÓRTA “PASTELERÍA CUP Y CAKES”	5
IMAGEN	3 RED SÓCIAL INSTAGRAM “CUP Y CAKES”	7
IMAGEN	4 CÓMENTARIÓS DE CLIENTES	8
IMAGEN	5 CLIENTE SATISFECHÓ	9
IMAGEN	6 ÓBSEQUIÓS PARA CLIENTES	9
IMAGEN	7 LÓGÓ DE PRESENTACIÓ N	11
IMAGEN	8 FERIA GASTRÓNÓ MICA FUNDACIÓ N “SER FELIZ”	12

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CÓSTÓS DE IMPLEMENTÓS DE CÓCINA	20
TABLA 2 CÓSTÓ DE PRÓDUCCIÓ N DE LÓS PEDIDÓS	21

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXÓ 1 LIENZÓ DE MÓDELÓ NEGÓCIÓ PASTELERÍA "CUP Y CAKES"	25
ANEXÓ 2 MENCIÓNES EN INSTAGRAM DE NUESTROS CLIENTES SATISFECHOS	25
ANEXÓ 3 RED SÓCIAL INSTAGRAM	26
ANEXÓ 4 TÓRTA EN FÓNDANT	26
ANEXÓ 5 TÓRTA EN CREMA	27
ANEXÓ 6 MÓDELÓS DE CUPCAKES	27
ANEXÓ 7 MÓDELÓS DE BÓCADITOS DE DULCES	28
ANEXÓ 8 PRÓVEEDÓRES DE LA PASTELERÍA "CUP Y CAKE"	28
ANEXÓ 9 MATRIZ FÓDA	29

INTRODUCCION

La pastelería “Cup y Cakes” empezó su elaboración de postres en el 2016 como un emprendimiento familiar que ofrecía todo tipo de dulce como torta mojada de chocolate, paletas de chocolates, rosca de reyes en temporadas navideñas, cupcakes, tortas temáticas en fondant, brownies y variedad de bocaditos para todo tipo de eventos. Ubicado en la ciudad de Guayaquil en el sector de Mucho lote1.

Realizando previamente un estudio de mercado, la dueña de “Cup y Cakes” se dio cuenta que por el sector no se elaboraba este tipo de productos en especial lo que son las tortas en fondant que por lo general este tipo de productos tienen un costo elevado, ella los proporciona a un precio accesible y dando un servicio de calidad.

La problemática que existe en este emprendimiento es el bajo manejo de redes sociales o medios digitales ya que cuando se inició no había mayor competencia como en la actualidad y las ventas se daban con mayor afluencia. Si bien es cierto que la pastelería ya contaba con una red social.

Después de la pandemia la pastelería “Cup y Cakes” se vio con la necesidad de empezar a implementar y mejorar la actividad de ventas por redes sociales, poniendo promociones y mejorando la publicidad de sus productos para así llegar de manera más eficaz a los clientes.

Durante estos 7 años de la pastelería “Cup y Cakes” su segmentación de clientes se ha expandido y al mismo tiempo la competencia también, este emprendimiento ya no es el único que ofrece este tipo de productos a su alrededor, para mejorar su emprendimiento e incrementar sus ventas este tiene que adaptarse e implementar nuevas estrategias que estén siendo tendencia en la actualidad en el mercado.

Para mejorar sus ventas, la pastelería “Cup y Cakes” debe tener en cuenta las herramientas digitales que van ayudar a mantenerse en el mercado y aumentar sus ventas, tomando esta medida como lo hacen otros emprendimientos que se dedican a lo mismo como lo son “dulce sabor”, “dulce antojo”, “ohbake”; entre otras.

1.SEGMENTOS DE CLIENTES

La pastelería “Cup y Cakes” tiene un segmento de clientes en un rango de edad que van desde los 18 a 55 años, de los cuales el 75% de clientes son mujeres, ya que regularmente las mujeres suelen ser más detallistas y están propensas a dar y recibir este tipo de detalles o estar más pendientes de fechas especiales como cumpleaños de algún familiar o de sus hijos pidiendo así las tortas de fondant que es la especialidad de la pastelería “Cup y Cakes”.

Segmentación se refieren a las posibles opciones que tienen las empresas para dividir el mercado en grupos homogéneos, identificándolos por características específicas. Para seguir una estrategia de segmentación, es necesario el análisis del atractivo de cada segmento, en términos de potencial de rentabilidad y recursos disponibles de la empresa. (Santesmases, 2004)

La pastelería “Cup y Cakes” tiene identificado su segmento de clientes y por el cual la misma genera la mayor parte de ingresos en sus ventas. Este se divide en el 65% madres de familia ya que son las encargadas en realizar este tipo de eventos como cumpleaños, bautizos, Navidad, día de reyes, un 25% jóvenes mujeres como chicos que hacen pedidos de obsequios por fechas especiales como san Valentín, día de la madre, día del padre, graduaciones entre otros, y el 10% son hombres que realizan pedidos para fechas como día del niño, día de la mujer o aniversarios.

Es muy importante tener en cuenta que las fechas son muy importantes en la pastelería “Cup y Cakes” ya que, en fechas especiales como día de la madre, san Valentín, día de reyes día del niño son fechas con bastante afluencia de pedidos, por este motivo debe haber más publicidad y promociones que atraigan a su clientela.

Los clientes han demostrado a lo largo de este tiempo ser fieles, ya que desde que este emprendimiento tuvo su apertura en el año 2016 aún se mantiene en la nómina de clientes frecuentes y esto ha hecho que su rating en ventas no haya bajado, esto ha ayudado mucho a potenciar las ventas en la pastelería, ya que con sus recomendaciones y referencias a sus familiares y amigos han ayudado mucho a incrementar sus ventas y sus clientes.

Figura 1 Pedidos de Clientes

Pedido de Clientes



Fuente: (pastelería “Cup y Cakes”,2022)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

La figura 1 es un pedido que fue realizado para una persona del medio musical, la cual confió en nuestro trabajo y siendo la cliente estrella desde hace 3 años atrás de este emprendimiento “Cup y Cakes”, se le elaboro una torta de fondant del personaje favorito de su bebe, este pedido también incluía lo que era cupcakes y variedad de bocaditos de dulces personalizados de la temática. La pastelería “Cup y Cakes” da su servicio de manera personalizada, comunicándose de manera directa con sus clientes a través de sus redes sociales, ya sea vía WhatsApp, Instagram o de manera presencial. La atención que tienen con el cliente es la más agradable se le da la facilidad de que ellos mediante el chat puedan elegir desde el sabor que deseen, modelo, incluir aderezos, tamaño del producto y ajustarlo a su preferencia, aunque muchas veces saben asesorar a sus clientes también hacen realidad todas las ideas que el cliente tenga para que ellos puedan obtenerlo de la mejor manera y teniendo así una experiencia inolvidable y llegando a cada uno de sus clientes, por lo general la mayoría de los clientes realizan sus pedidos mediante los chats de cualquiera de las redes sociales que posteriormente se nombró. La interacción con los clientes a través de los chats de redes sociales ha demostrado ser una forma eficiente y preferida para realizar pedidos, lo que ha llevado a una gran mayoría de sus clientes a aprovechar esta opción. Esta pastelería se

enorgullece de llegar a cada uno de sus clientes, dejando una impresión inolvidable en cada experiencia.

2.PROPUESTA DE VALOR

(Terrerros, 2023) La pastelería “Cup y Cakes” ofrece diversos productos de dulce como cupcakes, tortas de chocolate, bocaditos de dulce, brownies, alfajores y su especialidad que son las tortas de fondant personalizadas, este tipo de pedidos se receptan mediante chats en redes sociales donde hay una comunicación directa con el cliente dándole la facilidad al cliente de elegir: modelo de la temática que desea, sabor, aderezos, fecha, lugar y hora de entrega.

La propietaria de la pastelería “Cup y Cakes” tomo en cuenta que en la ciudad de Guayaquil específicamente en el sector de Mucho Lote 1. No se producía este tipo de productos, por esa razón decidió emprender en este tipo de mercado como lo es la pastelería “Cup y Cakes”. Ella se percató en las necesidades de las personas de ese sector de Guayaquil en donde estas tenían que ir adquirir este tipo de productos a destinos muy lejanos y a un precio muy elevado, de esta manera le dio más facilidad a sus clientes y a las personas de ese sector obtener estos dulces a un precio accesible y de calidad.

“Cup y Cakes” tiene 6 años en el mercado dándole una experiencia inigualable a sus clientes con la mejor repostería. Su atención al cliente es lo que más se destaca en este emprendimiento, ya que gracias a la recepción de pedidos mediante medios digitales como lo son Instagram y WhatsApp, de esta manera logra entregar el pedido fresco y de manera rápida para satisfacción del cliente, ya que el cliente tiene la facilidad de decidir cuándo y cómo será entregado el pedido.

La Sra. Paola Diaz (propietaria del emprendimiento Cup y Cakes) , siendo ella la encargada de receptar los pedidos, también asesora a los clientes dándoles una atención más personalizada y siempre con la mejor predisposición, ya sea mediante mensajes de WhatsApp o directamente por llamada telefónica, de esta manera asesora a su cliente de como quedaría su pedido o recomendaría algo mejor según las necesidades del cliente para así poder obtener que tenga una experiencia satisfactoria al momento de recibir su pedido y así lograr llegar a ser referidos a diversas personas.

La duración que lleva realizar los pedidos es de aproximadamente una hora en el horno previamente calentado esto debe realizarse con un día de anterioridad, y la decoración si es hecha de fondant lo cual es su especialidad como mínimo 4 horas dependiendo el diseño, esta se realiza un día después ya que la masa del cake debe estar previamente fría. El tiempo de elaboración total es de cinco a seis horas aproximadamente. La propietaria les indica a sus clientes que para realizar algún pedido debe ser previamente con dos días de anticipación como mínimo, para que de esta manera no haya retrasos ni algún contratiempo en la entrega del producto. Para los pasteles que requieren horneado, se aseguran de que el horno esté precalentado y listo para recibir la masa. Este paso es fundamental para lograr una cocción perfecta y mantener el sabor y textura característicos de sus creaciones. El tiempo estimado de cocción es de aproximadamente una hora.

La decoración, que es una de sus especialidades, merece un cuidado y dedicación especial. Si se trata de un diseño en fondant, el equipo se toma su tiempo para dar vida a cada detalle. Dependiendo de la complejidad del diseño, la decoración puede llevar al menos 4 horas adicionales. Es importante mencionar que el cake debe estar previamente frío antes de aplicar el fondant, lo que justifica la realización de esta etapa al día siguiente.

En la figura 2 como se puede observar es un pedido de torta diseñada en fondant, este se realizó mediante la aplicación de WhatsApp e Instagram. Obteniendo así un cliente satisfecho.

Figura2 Modelo torta “Pastelería Cup y Cakes”



Fuente: (Pastelería Cup y Cakes, 2017)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

3.CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN

Los canales de distribución según (Philip Kotler, Gary Amstrong, 2023) *“es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial.” se implementan estrategias para poder llegar a los consumidores finales de manera directa, ágil y eficaz para de esta manera llegar a posicionarse en el mercado.*

“Cup y Cakes” tiene una distribución directa mediante redes sociales como WhatsApp e Instagram con sus clientes, constantemente usa este tipo de cuentas de negocios para promocionar sus productos en línea. Ella mediante su red social de negocio Instagram tiene más demanda al momento de que sus clientes realicen sus pedidos, ya que esta permite al cliente observar diferentes referencias del trabajo que se realiza dándole así seguridad al cliente.

Estas cuentas se encuentran con el usuario de **“CUP_Y_CAKECITOS”** y estas cuentas tienen libre acceso para que las diversas personas y clientes puedan ver todas las referencias de sus trabajos realizados y poder tomar la decisión correcta

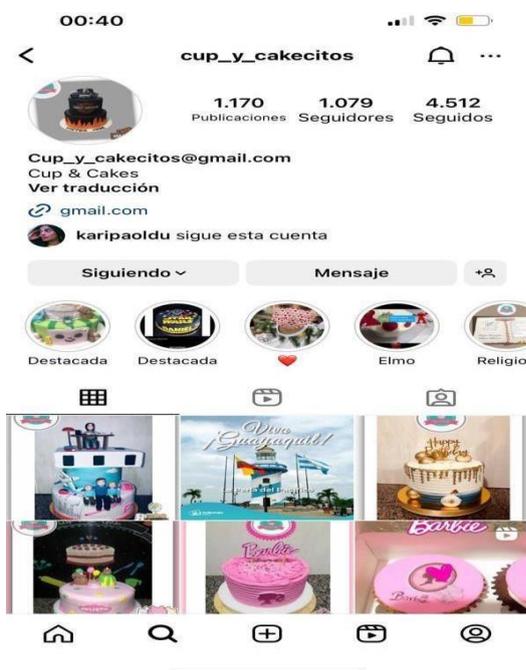
de que diseño, sabor y material desean su torta, dulce, bocaditos entre otros y así realizar su pedido de manera correcta.

El cliente puede ordenar sus pedidos vía WhatsApp o Instagram mediante llamada o un mensaje, con dos días de anticipación como mínimo dependiendo de la dificultad del diseño y llegar a un acuerdo con la propietaria de la página el diseño, sabor, aderezos, cantidad de porciones, precio, lugar, hora y día de la entrega.

Cabe recalcar que la pastelería realiza las entregas personalmente ya sea en la pastelería mismo, en el domicilio o evento del cliente. Esto da como resultado una interrelación entre el vendedor y el cliente logrando una relación amena y satisfactoria con el cliente.

1.1 CUENTAS DE NEGOCIO EN REDES SOCIALES UTILIZADAS PARA LA RECEPCION DE PEDIDOS POR PARTE DE LOS CLIENTES

Figura 3 Red social Instagram “Cup y Cakes”



Fuente: (Pastelería Cup y Cakes, 2017)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

En la figura 3 podemos visualizar una de las redes sociales de negocios de la Pastelería “Cup y Cakes”, como lo es Instagram estas son utilizadas como medios de distribución para llegar a los clientes brindando toda la información que ellos requieren para poder empezar a realizar sus compras.

Además de las imágenes, la pastelería también utiliza Instagram para compartir testimonios de clientes satisfechos, resaltar eventos especiales y promociones, y mostrar el detrás de escena del proceso creativo en su cocina.

Esta interacción en redes sociales crea una comunidad en línea entusiasta y comprometida con la marca, lo que ha contribuido significativamente a su crecimiento y reconocimiento.

Figura 4 Comentarios de Clientes



Fuente: (Pastelería Cup y Cakes, 2017)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

En la figura 4 se observa comentarios positivos que los clientes etiquetan en la cuenta de negocios de Pastelería “Cup y Cakes” de la aplicación de Instagram.

4.RELACION DE LOS CLIENTES

Según (Gómez, 2010, pág. 27) “Para la productividad del marketing hoy en día hay muchas prácticas para atraer clientes, pero también para retenerlos y fidelizarlos. Dentro de las más usadas se encuentra el interés por la fidelización de clientes para

el consumo masivo, según la teoría del Customer Relationship Management (CRM), tanto para la medición como para la identificación de oportunidades de mercadeo.”

La relación con los clientes de la Pastelería “Cup y Cakes” es amena y muy positiva. La propietaria de “Cup y Cakes” han implementado varias estrategias de marketing que han ayudado a este emprendimiento ya que gracias a esto ha captado la atención de más clientes, llegando a ser la favorita de sus clientes no solo por su atención sino por su calidad y sabor en los productos en la ciudad de Guayaquil.

La pastelería frecuentemente innova su producto ya sea en su presentación, haciendo concursos o dando obsequios en su entrega, de esta manera aumenta sus ventas, también sus clientes VIP les ayuda mencionando su página mediante su compra esta es otra estrategia que hace más segura su producto y atrae la atención del cliente.

Figura 5 *Cliente Satisfecho*



Fuente:(Pastelería “Cup y Cakes”,2023)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

La figura 5 podemos observar que una de las clientas de “Cup y Cakes” etiqueta a la página de Instagram de la pastelería agradeciendo por el servicio y el producto recibido satisfactoriamente.

La pastelería “Cup y Cakes” siempre está en constante comunicación con sus clientes, en fechas especiales como día del niño, día de la madre, día del padre, día de la mujer, Navidad entre otros dándoles pequeños obsequios en estas fechas especiales por las compras de algún producto incentivando de esta manera a sus clientes.

Figura 6 Obsequios para clientes



Fuente: (Pastelería “Cup y Cakes”,2023)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

La figura 8 es una publicación de su red social Instagram de la pastelería donde muestra unos cupcakes de obsequios para el día de la mujer a sus clientes por la compra de sus productos.

La figura 8 es solo un ejemplo del esmero y la dedicación que "Cup y Cakes" pone en cada detalle, desde la preparación de sus productos hasta la forma en que se conecta con sus seguidores en redes sociales.

Esta publicación captura la esencia de su filosofía de negocio: crear momentos inolvidables a través de sus deliciosas creaciones y establecer una relación cercana y afectuosa con cada cliente que cruza por sus puertas o interactúa en línea.

La figura 8 en su cuenta de Instagram representa el toque mágico de la pastelería "Cup y Cakes", combinando la celebración del Día de la Mujer con una oferta especial que endulza aún más la experiencia de sus clientes. Es una muestra del cariño y la pasión que impregnan cada faceta de este amado negocio de repostería y cómo logran cautivar los corazones y paladares de todos aquellos que tienen el placer de probar sus dulces creaciones.

5.LAS FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos según: (Mise, 2023) "hace referencia a la estrategia que utiliza el modelo de negocio para generar dinero de cada segmento de mercado, en las cuales establece un valor para la oferta, así como formas de cobro para ese valor".

Las fuentes de ingresos en el modelo canvas es la manera en que nos entra dinero a nuestro negocio o emprendimiento para su desarrollo.

"Cup y Cakes" tuvo un incremento en sus ventas cuando empezó aplicar marketing en sus redes sociales, es decir comenzarle a dar más movimiento a su cuenta en este caso a la cuenta de la aplicación de Instagram, siempre la pastelería busca implementar nuevas técnicas para atraer la atención de sus consumidores y darles un buen servicio. Por esta razón la propietaria implemento que sus clientes a la hora de realizar algún pedido puedan hacerlo dando un adelanto muy significativo y podrían hacerlo por medio de transferencia interbancaria dándole al cliente la facilidad de hacerlo desde la comodidad de su hogar y el restante el día de la entrega.

Una de las fuentes de ingreso de la pastelería y lamas recurrentes son los pedidos en línea que los clientes hacen por medio de las redes sociales, estos pedidos se

toman con mínimo 48 horas de anticipación para que no haya ningún retraso a la hora de la entrega.

Otro ingreso y como ultimo que tiene la pastelería “Cup y Cakes” son las ferias gastronómicas que se dan en ciertos sectores de la ciudad de Guayaquil, la propietaria asiste a este tipo de eventos poniendo un stand donde lleva los productos más vendidos en su tienda en línea como lo son alfajores, galletas, brownies y su producto estrella que son las tortas a base de fondant. En estas ferias a los asistentes que se acercan a comprar los productos o a preguntar se les obsequia una tarjeta donde dice lo que el emprendimiento ofrece este se encuentra el logo, números telefónicos y usuarios de las diversas redes sociales para que así los usuarios tengan presente a la pastelería y puedan convertirse en un futuro cliente.

Figura 7 Logo de presentación

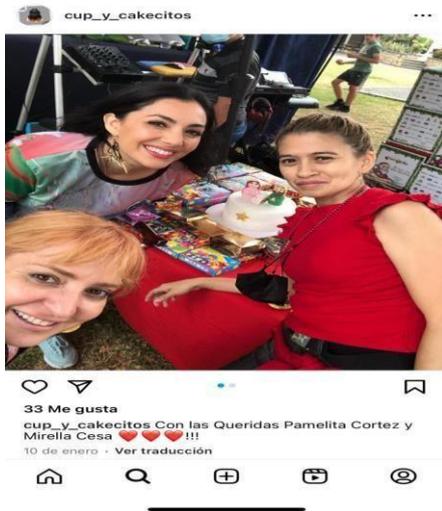


Fuente: (Pastelería Cup y Cakes, 2023)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

En la figura 7 podemos ver el logo de la pastelería el cual se encuentra en la tarjeta de presentación que se les da a los clientes en este tipo de ferias gastronómicas para que así los consumidores tengan más facilidad de contactarse.

Figura 8 Feria Gastronómica Fundación Ser Feliz



Fuente: (Pastelería Cup y Cakes, 2017)

Elaborado por: Salcan, E. (2023)

En la figura 8 podemos observar una de las ferias gastronómicas que realizó la Fundación Ser Feliz a la que asistió la propietaria de la Pastelería “Cup y Cakes” en compañía de personajes del medio. Este tipo de eventos a más de ayudar a este tipo de fundaciones ayudan a los pequeños emprendedores a dar a conocer sus productos a cambio de un pequeño granito de arena para los niños que lo necesitan.

6.RECURSOS CLAVES

Los recursos claves son los principales componentes a la hora de garantizar una propuesta de valor para la creación de un negocio tales como materiales, económicos, financieros, intelectuales interviniendo al correcto desarrollo a futuro de la empresa según el modelo canvas. (Valencia, 2019)

En el contexto del modelo Canvas, los recursos clave desempeñan un papel fundamental en el éxito y sostenibilidad de un negocio. Estos recursos representan los principales componentes que permiten a la empresa ofrecer su propuesta de valor de manera efectiva y diferenciarse en el mercado.

En primer lugar, los recursos materiales son aquellos activos físicos y tangibles necesarios para la operación del negocio. Esto incluye la infraestructura, las

instalaciones, maquinarias, equipos, y cualquier otro elemento físico esencial para llevar a cabo las actividades de la empresa. Por ejemplo, en una pastelería como "Cup y Cakes", los recursos materiales podrían incluir los hornos, los utensilios de cocina, las mesas de trabajo, entre otros.

Los recursos económicos y financieros también son cruciales para el desarrollo y crecimiento del negocio. Esto abarca el capital inicial necesario para iniciar el emprendimiento, así como la capacidad para invertir en nuevas tecnologías, materiales de calidad, marketing, y otros aspectos clave del negocio. Un flujo de efectivo adecuado y una gestión financiera eficiente son esenciales para mantener la estabilidad y la viabilidad a largo plazo.

Los recursos intelectuales, por su parte, representan el conocimiento, la experiencia y las habilidades del equipo de trabajo. En una pastelería, contar con talentosos pasteleros y expertos en decoración con fondant, por ejemplo, es un recurso clave que garantiza la calidad y la originalidad de los productos. Además, el conocimiento sobre las últimas tendencias en repostería y las preferencias del mercado también contribuyen a mantener la relevancia y competitividad del negocio.

La gestión adecuada de estos recursos claves es esencial para el correcto desarrollo futuro de la empresa. La identificación de las necesidades y la asignación eficiente de estos recursos son aspectos cruciales para mantener la propuesta de valor de la empresa, satisfacer las expectativas de los clientes y adaptarse a los cambios en el mercado.

El modelo canvas, según (Course Hero, 2016) proporciona una herramienta valiosa para visualizar y analizar estos recursos clave en conjunto con otros aspectos del negocio, como los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos y las alianzas estratégicas. Esto permite una comprensión holística de cómo los distintos elementos se interconectan para crear una propuesta de valor sólida y sostenible.

Los recursos clave son elementos fundamentales que impulsan el éxito y el desarrollo futuro de un negocio. En el caso de una pastelería como "Cup y Cakes", estos recursos abarcarían desde los materiales y equipos necesarios para la elaboración de los productos hasta los recursos financieros para invertir en la

mejora continua y la creatividad, así como el talento y conocimiento del equipo para ofrecer una experiencia única y satisfactoria a sus clientes. La gestión cuidadosa y estratégica de estos recursos es esencial para mantener la competitividad y el crecimiento en el mercado de la repostería.

Los recursos claves son importantes a la hora de innovar un negocio dando así el beneficio a sus consumidores y de esta manera se da buenos recursos al emprendimiento.

Dentro de los recursos claves que posee la pastelería “Cup y Cakes” tenemos los siguientes:

Materiales. – los materiales que utiliza la pastelería “Cup y Cakes” son de alta gama americanos lo que son los utensilios y una materia prima de la mejor calidad. Para que la pastelería tenga un buen funcionamiento en el área de producción debe ser amplia y limpia en donde se puedan realizar de manera correcta la producción de los pedidos, cup y cakes cuenta con una batidora de alta gama americana, un horno industrial, amasadora, balanza y la materia prima es de calidad con alto estándares como fondant, leche, levadura, huevo, mantequilla, harina, huevo entre otros) comprados en lugares donde aseguren la higiene de los productos.

Intelectuales. – El nombre de este emprendimiento “Cup y Cakes” es un nombre y corto no tan extenso para facilidad de búsqueda del cliente a la hora de buscar el usuario, este nombre es importante junto a su marca la cual capta la atención del cliente. Por esta razón es que la propietaria escogió un nombre corto pero que sea referente al producto que ofrece.

Los colores de “cup y cake” son colores pasteles y suaves que simboliza lo delicado y dulce de las mujeres que por lo general son las que más compran en este emprendimiento y el cupcake es símbolo del producto que se vende y con la dulzura que se fabrica. Esto ayuda a dar un toque de dulzura a sus consumidores.

Humanos. – La pastelería “cup y cakes” es un emprendimiento familiar conformado por tres personas la Sra. Paola Díaz, su esposo y su mamá, ellos han mantenido este emprendimiento siete largos años. El Ing. Raúl Cedeño es el encargado del área financiera, la Sra. Fátima es la encargada de asistir a la Sra. Paola Díaz Gerente y propietaria de la pastelería.

Económico. – la inversión inicial que la propietaria de “Cup y cakes” uso al iniciar su emprendimiento en el año 2016 fue de \$300 dólares, inicialmente ella comenzó a realizar este tipo de dulces solo para sus familiares en eventos al ver la aceptación de los invitados de su familia, comenzó hacerse más conocido su trabajo ya que siempre la referían a otras personas, luego fue cogiendo más acogida desde que implemento las ventas por redes sociales llegando así a más consumidores , esto hizo que comenzara a incrementar más sus ventas.

7.ACTIVIDADES CLAVES

(Magallanes, 2021) Las actividades claves hacen referencia a todo lo que es necesario utilizar, para armar una propuesta de valor y acceder a información sobre las ofertas que se pueden aplicar. También es necesario las actividades clave a la hora de elaborar el producto, otro de los puntos necesarios que se debe considerar son las actividades que se requieren para la propuesta de valor, como cuales serían nuestro posibles canales y fuentes de ingresos.

Las actividades claves de un emprendimiento según el modelo canvas son las estrategias que se deberá poner en práctica para garantizar la actividad económica de la empresa.

Como una de sus principales actividades claves la pastelería “Cup y Cakes” tiene el llevar sus productos a ferias gastronómicas en diferentes sectores de Guayaquil, poniendo un stand donde miles de consumidores puedan asistir a consumir sus productos, dándoles por cada compra un pequeño obsequio que les recordara este emprendimiento para alguna otra ocasión que deseen adquirir sus productos.

Elaboración del producto. - Las actividades clave están vinculadas con la creación del producto o servicio que se ofrece a los clientes. Esto incluye la planificación, producción, diseño, desarrollo y cualquier otro proceso necesario para crear un producto que satisfaga las necesidades y deseos del mercado objetivo. (Armas, 2015)

En el caso de una pastelería como "Cup y Cakes", estas actividades clave podrían incluir la preparación de masas, la decoración de pasteles con fondant, la elección de ingredientes de calidad y la innovación en nuevos sabores y diseños.

Fabricación. – En Cup y cakes la elaboración de sus productos es muy detallista a la hora de preparar los pedidos, tanto en las masas como en los sabores hasta Enel momento de diseñar todo debe quedar perfecto tal cual como lo solicito el cliente. Como siempre el uso de la materia prima tiene que ser de calidad para tranquilidad del cliente dando así un servicio de calidad.

Ayudas. – como sabemos es verdad que cup y cakes no vende un servicio pero una de las prioridades para la propietaria es tener esa comunicación especial con su cliente que siempre la ha caracterizado , por esta razón ella siempre predispuesta y con la mejor actitud atiende a sus clientes y les da una atención personalizada de esta manera los asesora ya sea personalmente o vía telefónica con respecto al producto que ellos desean adquirir, de esta manera el cliente se sentirá como en familia y satisfecho.

La pastelería “Cup y Cakes” tiene tres palabras claves que siempre usa para llamar la atención del cliente y de esta manera incrementar sus clientes por medio de redes sociales son estrategias que se usan para atraer al cliente una de estas es OFERTA se le informa al cliente que se le puede dar algún producto con el 50% de descuento si lleva uno al precio regular, otra palabra clave es GRATIS por ejemplo si te llevas una torta de fondant de regalo te dan 6 cupcakes gratis de la misma temática hechos a base de fondant y como última palabra y no menos importante CALIDAD “Cup y Cakes” se esfuerza siempre por darle lo mejor a sus clientes desde la atención al cliente hasta la entrega final de su producto, de esta manera se sentirán seguros y satisfechos.

8.SOCIOS CLAVES

(Zambrano, 2019) En el Modelo Canvas, los socios clave son los colaboradores fundamentales que contribuirán al logro de tus objetivos y al éxito general de la empresa. Este bloque del Canvas te permite identificar a las personas, organizaciones y empresas que están involucradas de manera directa o indirecta en las actividades de tu negocio. Estas alianzas pueden ser tanto de carácter público como privado. Establecer sólidas asociaciones para tu empresa aumentará significativamente las posibilidades de éxito y permitirá diversificar tus fuentes de ingreso.

Los socios claves deben ser un buen aliado a la hora de ver un modelo de negocio para un emprendimiento ya que estos son los que aportaran de manera positiva o negativa en el negocio.

Para “Cup y Cakes” sus socios claves son los que aportan beneficios a su negocio de esta manera tanto ellos como la panadería obtienen un beneficio en conjunto.

La pastelería “Cup y Cakes” cuenta con cuatro socios claves muy importantes que le han ayudado a surgir en el medio de la repostería entre estos tenemos:

Proveedores: Este es uno de los socios claves más importantes para “Cup y Cakes” ya que ellos son los que abastecen a la pastelería con los insumos de calidad necesarios a la hora de elaborar sus productos. (brownies, tortas, alfajores, bocaditos de dulces, chocolates entre otros.) dentro de los proveedores importantes con los que cuenta la pastelería “Cup y Cakes” tenemos Levapan que son los encargados de distribuirnos el polvo de hornear, grajeas, coco rallado, azúcar impalpable, maicena, premezclas, colorantes. Flavor que son los encargados de las esencias, Cordillera se encarga de lo que es el chocolate, Industria Harinera S.A provee lo que es la harina de trigo y levadura, Nestlé, tres proveedores secundarios y no menos importantes son Propastel e importador Aliap (la casa de la repostería) que se encarga de los utensilios que utilizan en la panadería como moldes, laminas comestibles, grajeas con diseños para toda ocasión, cortadores, pesas entre otros.

Impresum se encarga de distribuir al por mayor las cajas para hacer las entregas de tortas, cupcakes, bocaditos. Con cada uno de estos proveedores la pastelería “Cup y Cakes lleva trabajando siete años siempre ayudando a dar un producto de calidad a los consumidores de la pastelería.

Las entidades públicas o privadas de la ciudad de Guayaquil que realizan ferias gastronómicas son otros de sus socios claves ya que en este tipo de eventos al solicitar sus productos la pastelería se puede dar a conocer más y de esta manera llegar a más consumidores que luego se pueden convertir en clientes fijos de pastelería.

Los personajes públicos son indispensables socios claves a la hora de promocionar un emprendimiento, es por esta razón que estos son muy importantes, al proveer la pastelería sus productos a ellos, estos los ayudan con publicidad en redes

sociales lo cual influye mucho a la hora de vender sus productos ya que les da seguridad a sus futuros clientes gracias a las referencias de estos personajes del medio. Esta manera de manejar el marketing es muy usual hoy en día al llamar a personajes públicos que tienen muchos seguidores, las redes sociales tiene un poder muy eficaz a la hora de proyectar sus objetivos en un emprendimiento ya que esta genera efectos muy positivos en el desarrollo del negocio tanto para la persona el medio y la dueña del emprendimiento con que se realizara la colaboración.

- **Influencia de los personajes públicos:** Los personajes públicos, como celebridades, influenciadores o personas con una gran base de seguidores en redes sociales, tienen la capacidad de influir en las decisiones de compra de sus seguidores. Al asociarse con un emprendimiento, pueden promocionar los productos o servicios a través de sus plataformas, generando confianza y credibilidad en la marca debido a su estatus público. (Comunicación&Marketing, 2023)
- **Publicidad en redes sociales:** Las redes sociales son un canal de comunicación poderoso para difundir mensajes a audiencias masivas. Cuando los personajes públicos promocionan productos en sus cuentas, llegan a un gran número de seguidores, lo que aumenta la visibilidad de la marca y la probabilidad de generar ventas.
- **Referencias y seguridad para los clientes:** La promoción de productos por parte de personajes públicos crea referencias que influyen en la percepción de los potenciales clientes. Al ver que alguien conocido o admirado respalda una marca o producto, los consumidores pueden sentir mayor seguridad y confianza para realizar una compra.
- **Efectividad del marketing de influencia:** El marketing de influencia ha demostrado ser una estrategia efectiva para muchas empresas. Al asociarse con personajes públicos relevantes para su audiencia objetivo, los emprendimientos pueden obtener un alcance significativo, un aumento en la interacción en redes sociales y un incremento en las ventas.
- **Beneficios para todas las partes involucradas:** La colaboración con personajes públicos puede ser una relación mutuamente beneficiosa. Los personajes públicos reciben productos o servicios de la marca, mientras que

el emprendimiento obtiene publicidad y exposición a través de las redes sociales del influenciador. Además, esta estrategia también puede ser rentable en comparación con otras formas de publicidad más tradicionales.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el marketing de influencia debe ser auténtico y alineado con los valores de la marca. La elección adecuada de los personajes públicos y una colaboración genuina son clave para lograr resultados positivos y mantener la confianza de la audiencia.

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

La pastelería “Cup y Cakes” empezó sus actividades laborales hace siete años aproximadamente. Con una inversión inicial de \$250 con la que su esposo la ayudo para que comience este emprendimiento.

Con esta inversión ella realizó las compras básicas para comenzar su negocio como lo fue una batidora manual cuyo costo fue de \$35. Materia prima (huevos, mantequilla, leche, harina, polvo de hornear, esencias, colorantes en polvo, azúcar, manjar) en \$80, juego de 5 moldes redondos de diferentes tamaño en \$25, juego de 2 moldes cuadrados (grande y mediano) en \$15, un rodillo grande en \$8, 2 moldes para 12 cupcakes cada uno en \$35, cortadores en forma (triangular, estrellas, corazones, cuadrados, redondos) \$12, papel antiadherente \$5, una repisa mediana giratoria para poder decorar las tortas \$20 y finalmente juego de espátulas de silicón en \$15, todos los pasteles eran previamente horneados en el horno de la casa de la propietaria de “Cup y Cakes”.

Esta pequeña inversión al poco tiempo dio sus frutos, ya que a los 4 meses su demanda en sus pedidos era tanta que pudo reunir para comprarse una batidora industrial cuyo valor era de \$1200 el cual se pagó en efectivo

Tabla 1

Costos de implementos de cocina

Costos De Implementos de cocina

MATERIALES	VALOR
Batidora manual	\$35,00
Moldes redondos	\$25,00
Moldes cuadrados	\$15,00
Moldes para 12 cupcakes	\$35,00
Cortador de formas	\$12,00
Utensilios para decoración	\$20,00
Espátulas de silicón	\$15,00
Rodillo	\$8,00
Batidora industrial	\$1200,00

Fuente: (Pastelería "Cup y Cakes")

Elaborador por: Salcan, E.(2023)

En la tabla 1 podemos observar los costos de implementos de cocina que compro la propietaria en sus inicios en el año 2016, para la elaboración de los respectivos pedidos de la pastelería "Cup y Cakes".

Los primeros tres años de la pastelería (2016-2019) fueron muy buenos hasta antes que llegara la pandemia, ya que en este tiempo se pudo adquirir nuevos implementos que faciliten una elaboración de calidad del producto, siendo sus ventas mensuales alrededor de \$1200 que se distribuyeron de la siguiente manera:

Tabla 2

Costo de producción de los pedidos

<u>Cup y Cakes</u>					
COSTOS DE PRODUCCION DE PEDIDOS					
COSTOS FIJOS		\$ 100,00			
AGUA POTABLE		\$ 75,00			
LUZ ELECTRICA		\$ 25,00			
COSTOS VARIABLES		\$40.00			
MANTENIMIENTO DE EQUIPO		\$ 40,00			
TOTAL		\$ 140,00			
MANO DE OBRA DIRECTA					
EMPLEADO 1		\$ 400,00			
EMPLEADO 2		\$ 150,00			
EMPLEADO 3		\$ 150,00			
TOTAL		\$ 700,00			
MATERIA PRIMA		\$ 360,00			
VENTAS		\$ 1.200,00			

Fuente: (Pastelería Cup y Cakes, 2017)

Elaborador por: Salcan, E. (2023)

Durante los últimos tres años (2021-2023) los ingresos de la pastelería “Cup y Cakes” incrementaron llegando a \$2500 esto se debe a la demanda de pedidos que habido durante estos años a medida que se implementó la venta por línea mediante los medios digitales después de la pandemia la pastelería se vio en la obligación aumentar su manejo de redes sociales los cuales fueron de gran utilidad en la parte económica y dando un lugar más alto a la marca siendo reconocida en la ciudad de Guayaquil.

La propietaria de la pastelería “Cup y Cakes” tomo en cuenta que si realiza mayor manejo en sus redes sociales ayudaría para su beneficio económico, de esta manera se planteó llegar como meta aumentar las ventas a\$3500 usando con más frecuencia las redes sociales. Esto lo realizaría con ayuda de personas que estén dentro del medio televisivo o como influencers de redes sociales mediante canjes con ellos, esto quiere decir que Cup y Cakes les provee como obsequio algún producto como lo son tortas para algún evento de ellos , dulces o bocaditos para que de esta manera ellos puedan colaborar con lo que son las publicidad de dicho producto en sus redes sociales mencionando a la página de la pastelería de esta

manera Cup y Cakes ganaría más acogida y seguidores dentro del mercado de repostería. También se incrementará lo que es publicidad mediante redes sociales suscribiéndose a estas redes pagando un mínimo de \$5 a \$10 mensuales para la promoción de los productos.

Por comentarios de otros dueños de otros emprendedores por ejemplo como abril. Shop, un emprendimiento que se dedica la venta de bisutería en el la ciudad de Guayaquil, nos comentó que incrementó sus ventas en menos de 3 meses a un 40%. Este método es el que están usando frecuentemente todos los emprendimientos que venden por línea mediante medios digitales por lo que se tiene la seguridad que es muy efectivo en el Ecuador ya que este te asegura un incremento de hasta el 50 a 60 %, formando un nuevo conjunto de clientes de manera exitosa.

El incremento en ventas que se menciona, que puede llegar hasta un 50 o 60%, es realmente alentador y representa un gran incentivo para que otros emprendedores también adopten estas prácticas en sus negocios.

La posibilidad de formar un nuevo conjunto de clientes de manera exitosa a través de estas estrategias de marketing digital es una oportunidad valiosa para expandir la base de clientes y consolidar el crecimiento sostenible del negocio.

Es importante tener en cuenta que, aunque el marketing de influencia y la promoción en medios digitales han demostrado ser altamente efectivos, también es fundamental mantener una estrategia de marketing integral y coherente. Complementar estas tácticas con una presencia activa en redes sociales, una página web atractiva, campañas publicitarias segmentadas y un servicio al cliente excepcional, entre otros elementos, es esencial para garantizar un éxito a largo plazo.

10.CONCLUSIONES

En el presente caso de estudio podemos darnos cuenta de la importancia que hoy en día tienen las redes sociales o medios digitales en nuestros emprendimientos para por medio de este lograr hacer marketing en nuestros negocios. La tecnología con el pasar de los años ha ido avanzando de manera rápida y eficaz ayudando en el día a día de nosotros los seres humanos. Los emprendimientos siempre deben estar actualizados en el área tecnológica para así no quedarse atrás y siempre estar en la cima para lograr los objetivos al momento de promocionar nuestros productos. "Cup y Cakes" incrementara sus estrategias mediante sus redes sociales, para que esta ayude en el incremento de sus ventas y así tenga un posicionamiento más alto en el mercado de repostería de la ciudad de guayaquil, si bien es cierto que hay mucha demanda de pedidos. La pastelería tiene como objetivo aumentar más sus ventas en el 2023. Si bien es cierto que el mercado está lleno de competencias en el ámbito de repostería, la pastelería Cup y Cakes implementara varias estrategias de marketing para que su marca y producto lleguen a más personas.

La publicidad que implementara en sus redes sociales la pastelería "Cup y Cakes" debe ser llamativa hacia sus clientes y público para así llegar con más eficacia a sus consumidores, si esto se implementa correctamente la pastelería debería incrementar sus ventas en un 50 % en un año aproximadamente.

la pastelería "Cup y Cakes" se enfrenta a un mercado competitivo en el ámbito de la repostería, pero ha tomado medidas proactivas al implementar diversas estrategias de marketing. Su enfoque en el marketing digital y la publicidad llamativa en redes sociales busca llegar de manera más efectiva a su público objetivo y destacar entre la competencia. Si bien el objetivo de incrementar las ventas en un 50% en aproximadamente un año es ambicioso, estas estrategias podrían generar resultados positivos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el éxito dependerá de varios factores, como la ejecución eficiente, la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.

La pastelería "Cup y Cakes" muestra un claro entendimiento de la importancia de la promoción y el uso de medios digitales para proyectar su marca y producto. Al adaptarse a las tendencias del marketing moderno y enfocarse en una presentación atractiva, están creando oportunidades para atraer a nuevos clientes y expandir su base de clientes existente.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Armas, J. (Julio de 2015). *de.slideshare.net*. Balanced scorecard:
<https://de.slideshare.net/jrjonline/bsc-final>
- Comunicación&Marketing. (Junio de 2023). *comunicacionmarketing.es*. La evolución de los Community Managers en los últimos años:
<https://comunicacionmarketing.es/redes/05/06/2023/la-evolucion-de-los-communitymanagers-en-los-ultimos-anos/31506.html>
- Course Hero. (25 de Junio de 2016). *coursehero.com*. CANVAS para rellenar - ASOCIACIONES CLAVE ACTIVIDADES CLAVE:
<https://www.coursehero.com/file/14748711/CANVAS-para-rellenar/>
- Gómez, C. (marzo de 2010). Pensamiento y Gestion. En C. Gómez, *pensamiento y gestion* (pág. 27). <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176003.pdf>
- Magallanes, A. (2021). *repositorio.upse.edu.ec*. Recursos Claves Y Actividades Claves Para La Idea De Negocio Bike And Comfort Provincia De Santa Elena, Cantón Santa Elena, Año 2021.: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6133/1/UPSE-TAE-20210048.pdf>
- Mise, J. (2023). *fuentes de ingresos* .
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador (2021). *Guía del exportador ecuatoriano*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wpcontent/uploads/2021/05/GU%C3%8DA-DEL-EXPORTADOR.pdf>
- Pasteleria Cup y Cakes. (2017). *Instagram*. Instagram:
https://www.instagram.com/cup_y_cakecitos/?hl=es-la
- Pasteleria Cup y Cakes. (2023). https://www.instagram.com/cup_y_cakecitos/?hl=es-la
- Philip Kotler, Gary Armstrong. (2023). *CEUPE MAGAZINE*. <https://www.ceupe.com/blog/politica-de-distribucion-de-marketingmix.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Philip%20Kotler%20y%20Gary,%E2%80%9C>
- Santesmases. (2004). *Revista Electrónica*.
<http://biblio3.url.edu.gt/Revistas/ECO/ECO10/FLASH/data/92.html>
- Servicio Nacional de Aduana Del Ecuador. (2021). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Terreros, D. (3 de Marzo de 2023). *hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor#:~:text=Una%20propuesta%20de%20valor%20es,un%20competidor%20no%20puede%20ofrecer>
- Valencia, C. (2019). *mentorday.es*. <https://mentorday.es/wikitips/recursosclave/> mentorday.es:
- Zambrano, C. (2019). *Socios clave*. <https://modelocanvas.net/sociosclave/> modelocanvas.net:

12.ANEXOS

Anexo 1 lienzo de modelo negocio Pastelería "Cup y Cakes"



Elaborado por: (Salcan, 20

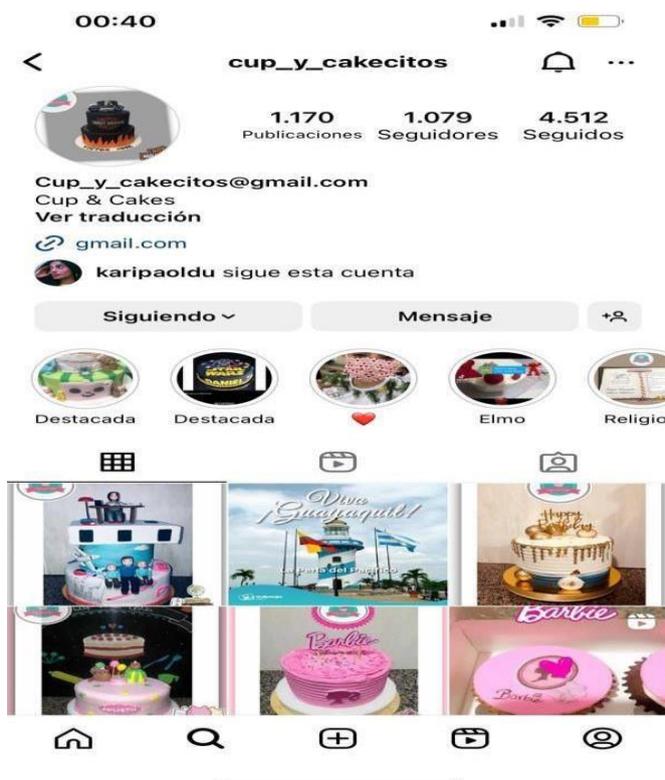
Anexo 2 Menciones En Instagram De Nuestros Clientes Satisfechos



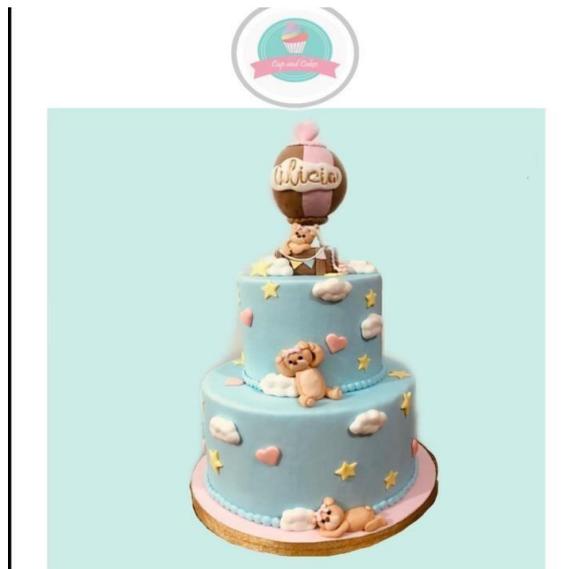
69 reproducciones

cup_y_cakecitos Gracias por escoger mi Trabajo
❤️❤️❤️!!! @alitagonza

Anexo 3 Red Social Instagram



Anexo 4 Torta En Fondant



Anexo 5 Torta En Crema



Anexo 6 Modelos De Cupcakes



Anexo 7 Modelos De Bocaditos De Dulces



Anexo 8 Proveedores De La Pastelería "Cup Y Cake"

Proveedores

LEVAPAN
INDUSTRIA HARINERA S. A
FLAVOR
NESTLE
PROPASTEL
CORDILLERA
IMPORTADORA ALIAP
IMPRESUM

Anexo 9 Matriz FODA

