



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UN LOCAL DE PASTELERÍA

Autor: Iramain, Facundo; Ponessa, Lourdes; Rodríguez
Peralta, Martín

Director: Raya, Cecilia

2022

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se planteará un plan para el crecimiento y desarrollo de un negocio de pastelería llamado “La Menequita”.

El objetivo general es diseñar un plan de negocios que cubra las necesidades del cliente, la oferta, la infraestructura de la empresa o negocio y a su vez, su crecimiento económico.

La investigación se llevará a cabo con un análisis del micro y macroentorno del emprendimiento.

Utilizaremos como herramienta, una aplicación denominada “Instagram”, la cual nos ayudará a llegar a una mayor cantidad de clientes y otra aplicación denominada “Mi Negocio”, la cual será de apoyo y gran ayuda en la administración del negocio, facilitando las ventas y el manejo mismo del negocio.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

Sumario: 1. Objetivos específicos de la Investigación; 2. Métodos de Investigación.

“La Menequita” comenzó en el año 2016, iniciando este emprendimiento, Natalia Cerasuolo (arquitecta). Su nombre surge en honor a su abuela, “La Meneca”.

El negocio comenzó desde su propio hogar, vendiendo cupcakes a sus familiares y amigos.

En sus principios, fabricaba únicamente galletas dulces y budines de distintos sabores. Gracias a su esfuerzo en este emprendimiento y la ayuda de quienes la conocían, logró crecer y llegar cada vez a más clientes hasta lograr abrir su propio local al público en Yerba Buena.

Natalia se destaca del resto debido a que ofrece un producto de primera calidad, el cual lo hace con mucho amor y esfuerzo. Ella, al ser arquitecta, es muy

detallista por lo que se enfoca mucho en la presentación final del producto vendido.

Hoy en día, Natalia fabrica distintos tipos de tortas, tartas, flanes, alfajores, entre otros productos dulces, pudiendo cada uno de ellos, distinguirse con “diseños personalizados” ha pedido de cada cliente.

Actualmente cuenta con tres empleadas pasteleras que la asisten en sus ventas, siendo Natalia, la única administradora de su negocio.

La investigación que se llevará a cabo será con el fin de permitirle a Natalia evaluar su idea de negocio, como así también tomar una decisión respecto a la expansión del local, para poder seguir creciendo y expandirse en el mercado gastronómico.

Este trabajo se concibe con la hipótesis de lograr un proyecto con viabilidad financiera, económica y comercial.

Conceptos Teóricos a abarcar:

- Fuerzas de Porter
- Análisis FODA
- Análisis interno y externo de mercado
- Planificación y estrategias de mercado
- Aplicaciones utilizadas
- Objetivos de Administración.

1. Objetivos específicos

- Elaborar un modelo de negocio que cubra las cinco áreas principales: dirección, administración, ventas, contabilidad, finanzas y producción.

- Analizar la competencia en el mercado pastelero.
- Determinar elementos para poner en funcionamiento el proyecto.
- Definir estrategias para llevar adelante con éxito el proyecto.
- Atraer nuevos clientes por medio del marketing y publicidad.

2. Área de investigación

La investigación se llevará a cabo con un análisis del micro y macroentorno del emprendimiento.

Utilizaremos como herramienta, una aplicación denominada “Instagram”, la cual nos ayudará a llegar a una mayor cantidad de clientes y otra aplicación denominada “Mi Negocio”, la cual será de apoyo y gran ayuda en la administración del negocio, facilitando las ventas y el manejo mismo del negocio.

En cuanto a las áreas funcionales de la empresa a tener en cuenta, estas pueden ser definidas como: las diversas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean como hacer la vida eterna y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada mínimo por 5 áreas funcionales básicas (dirección, administración, ventas, producción y contabilidad), pero puede estar formada por muchas más (investigación, recursos humanos, estrategia, etc.).

El número de áreas funcionales en las pequeñas empresas se simplifican y se integran unas dentro de las otras, esto ayuda a tener un mejor desempeño dentro de la empresa.

- Área de dirección: área imprescindible, considerada la cabeza de la empresa. Lleva el timón de la empresa, establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de las áreas funcionales, ya que es quien controla todas las áreas de trabajo que se encuentran en la empresa.
- Área de administración: relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación de negocio en sentido general, desde contrataciones, pagos a personal. Por lo general es el emprendedor o empresario quien se encarga de esta área funcional. Está relacionada con otras áreas como recursos humanos.
- Área de ventas: orientada al exterior. En esta área se plantean las estrategias que la empresa seguirá en el área del marketing, los mercados donde la empresa opera, los segmentos de mercado, el ciclo de vida de los productos, diseño de nuevos productos para la ganancia de dinero.
- Área de producción: área donde se llevan a cabo la producción de los bienes que la empresa comercializará después a los centros, mercados, tiendas de venta.
- Área de contabilidad y finanzas: reglamentario para todas las empresas, ya que es obligatorio que lleven un registro contable. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa, que también en algunas veces pueden estar almacenadas en bancos o en una caja fuerte.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el plan de negocios se complementará con un análisis del micro y macroentorno del emprendimiento. El análisis del macroentorno (análisis externo) se llevará a cabo con la herramienta llamada “Análisis de las cinco fuerzas de Porter”. Mientras que el análisis del microentorno (análisis interno) se llevará a cabo a través del estudio de la estructura

organizacional, la cadena de valor y la oferta de valor del negocio.

Del resultado que surja del análisis interno y externo, se realizará una síntesis con la herramienta llamada “FODA”. Esta se utilizará como diagnóstico para resumir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las cuales se enfrentará la empresa, y de esta manera se trazarán cursos de acción.

Finalmente se presentarán las recomendaciones y conclusiones de la Investigación.

CAPITULO II

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Sumario: 1. Análisis de Mercado; 2. Fuerzas de Porter; 3. FODA

Para comenzar este trabajo de investigación, se llevará a cabo un análisis tanto interno como externo del emprendimiento, para determinar si es atractivo o no el sector.

1.1 Análisis Externo - Macroentorno

El análisis externo se llevará a cabo a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter. Éste consta en analizar la competencia directa, los productos sustitutos, los competidores potenciales y el poder de negociación tanto con los compradores como con los competidores.

Cada una de estas fuerzas puede actuar de manera positiva o negativa en el negocio. Si el conjunto de las fuerzas impacta de manera positiva en el negocio, el sector tiene mayor atractivo. Si impactan de manera negativa, es probable que las

posibilidades de éxito en el sector sean escasas o nulas. Gráficamente el Modelo de las cinco fuerzas de Porter es el siguiente:

Gráfico de Porter:



Figura 1. Fuente: Marketingandweb

1.1.1 Poder de negociación de los clientes:

Si los clientes son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

Además, si existen muchos proveedores los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad. Por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

Al estar “La Menequita” en una zona repleta de opciones para el comprador (cliente), esta debe esforzarse teniendo en cuenta la relación precio-calidad de los productos a comercializar.

Además, debe diferenciarse en sus productos ofrecidos, debiendo estos ser, además de los “clásicos” que siempre están presentes, tener ciertas características por las cuales los clientes preferirían elegir este local a cualquier otro de la zona (Diseño/calidad/tamaño).

1.1.2 Nuevos competidores potenciales:

Hace referencia a las barreras de entrada de nuevos productos o competidores, es la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria.

Cuanto más fácil sea entrar al mercado, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- **Economías de escala:** producción, investigación, marketing y servicio son probablemente barreras fundamentales a la hora de entrar en el sector de la industria informática.
- **Diferenciación del producto:** Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo.
- **Inversiones de capital:** Cuando mayores son los recursos necesarios para poder empezar un negocio, mayor es la barrera para entrar en un sector.
- **Desventaja en costes independientemente de la escala:** Las empresas ya establecidas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones,

incluida la propiedad de la tecnología, el *know-how* del producto, el acceso favorable a las materias primas, la ubicación favorable, las ayudas del gobierno, la experiencia de la fuerza laboral

- **Acceso a los canales de distribución:** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto.

- **Política gubernamental:** El gobierno puede limitar o impedir la entrada en determinados sectores exigiendo licencias, limitando el acceso a las materias primas.

- **Integración vertical:** En principio esta fuerza se presenta como medianamente atractiva para la empresa dado que las barreras para el ingreso son altas (ya que se necesita un requerimiento grande de capital, es difícil lograr economías de escala, además se necesita una buena reputación en el sector para lograr un alto volumen de ventas, entre otras). Pero el costo de cambio para los clientes es muy bajo ya que hay grandes pastelerías en Tucumán, muchas panaderías y hoy está de moda vender lo producido desde la comodidad de nuestras casas.

1.1.3 Poder de negociación de los proveedores:

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores se considera generalmente alta, ejemplo: el mercado de los

alimentos en las cadenas de supermercados, estos pueden optar por una gran variedad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, naturalmente surge una lucha de poder entre las empresas y sus proveedores. La ventaja va hacia el lado que tiene más opciones y menos que perder si la relación termina. En este poder de negociación de los clientes de la empresa desean bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de cuánto compren, qué tan bien informados estén, de su disposición a experimentar con alternativas, entre otros.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo

En principio esta fuerza se presenta como poco atractiva para la empresa. Los proveedores retienen poder frente a empresas nuevas, al imponer cantidades mínimas de compras, plazos de pago ajustados, frecuencias de entrega definidas, y demás condiciones comerciales que afectan negativamente al nuevo emprendimiento. Pero al haber muchos proveedores, el poder de negociación de los mismos disminuye.

1.1.4 Productos o servicios sustitutos:

“Nada es insustituible”.

Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

En el caso de la pastelería, no hay muchos productos exactamente iguales entre distintas pastelerías. Algunos podrán asemejarse demasiado, pero, sin embargo, jamás llegarán a ser exactamente iguales puesto que, las recetas y los cocineros, son distintos.

1.1.5 Rivalidad entre los competidores actuales:

Viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que para Porter es un cruce entre la guerra activa y la diplomacia pacífica. Pueden atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, tal vez incluso formar alianzas.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos fijos
- Falta de diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salida

1.2 Análisis Interno – Microentorno

El Análisis Interno permite reflejar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. De esta manera, el análisis proporciona una imagen de la interacción y desempeño de todas las áreas de la organización para poder evaluar los resultados esperados.

Para esto, se realizará una investigación en tres áreas fundamentales:

- a. Estructura Organizacional.
- b. Cadena de Valor.
- c. Oferta de Valor.

Además incluye la revisión objetiva de información interna relacionada con la estrategia y desempeño actual de la empresa, así como la disponibilidad actual y futura de los recursos”.¹

a. Estructura Organizacional:

El estudio de la estructura organizacional permite entender cómo se alinean las diferentes áreas de la empresa. Lo más importante es que esta, debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además que debe ser sencilla y flexible para adaptarse a los cambios.

En La Menequita, la estructura organizacional es pequeña ya que al ser una empresa unipersonal la misma estará dirigida por Natalia, la chef repostera del local. Además, contará con un Contador (lleva la contabilidad, y junto a Natalia, la

¹ FERREL y HARTLINE Análisis FODA - MARCO TEÓRICO, REFERENCIAL Y CONCEPTUAL (SL, 2012), Pág. 22.

Administración) y en la base de la estructura estarán dos Ayudantes de cocina (con turnos rotatorios) y un Vendedor.

Distribución organizativa de La Menequita:

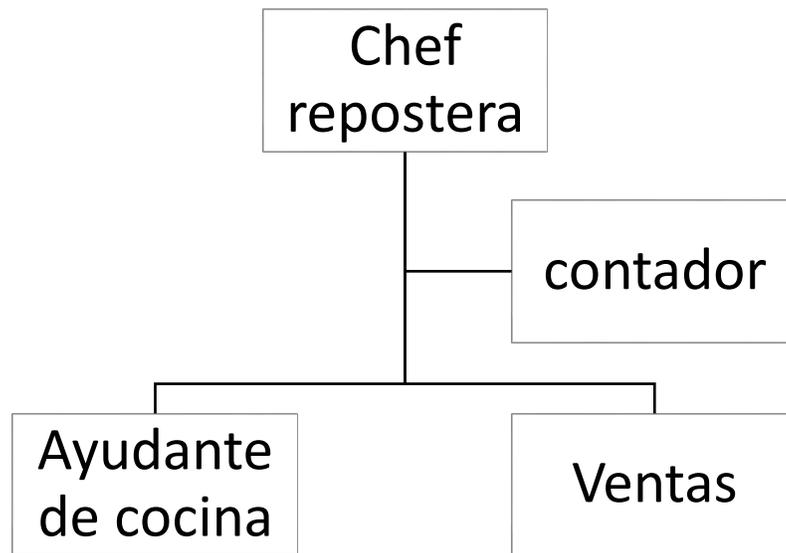


Figura 2. Fuente: Elaboración propia.

b. Cadena de Valor:

La cadena de valor es una herramienta, la cual divide a la empresa en partes, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor para la empresa.

Esta se divide en actividades primarias y secundarias. Las primarias son la creación física del producto, su venta y servicio de post venta. Mientras que las actividades secundarias son las que apoyan a las primarias (como infraestructura, compras, entre otras).

En La Menequita, las actividades primarias son la producción de tortas y tartas dirigidas por Natalia, la chef pastelera, y auxiliada por sus ayudantes de cocina. Otra actividad primaria, será la venta al público en el local, la venta a través de las aplicaciones móviles actuales (Pedidos Ya, Instagram), la distribución a través del delivery, la publicidad y marketing.

Las actividades secundarias son las compras, los controles bromatológicos, la contratación de personal, las tareas contables y administrativas. Tanto las compras como la contratación del personal y las tareas administrativas son llevadas a cabo por el contador-administrador.

El gráfico de la cadena de valor es el siguiente:

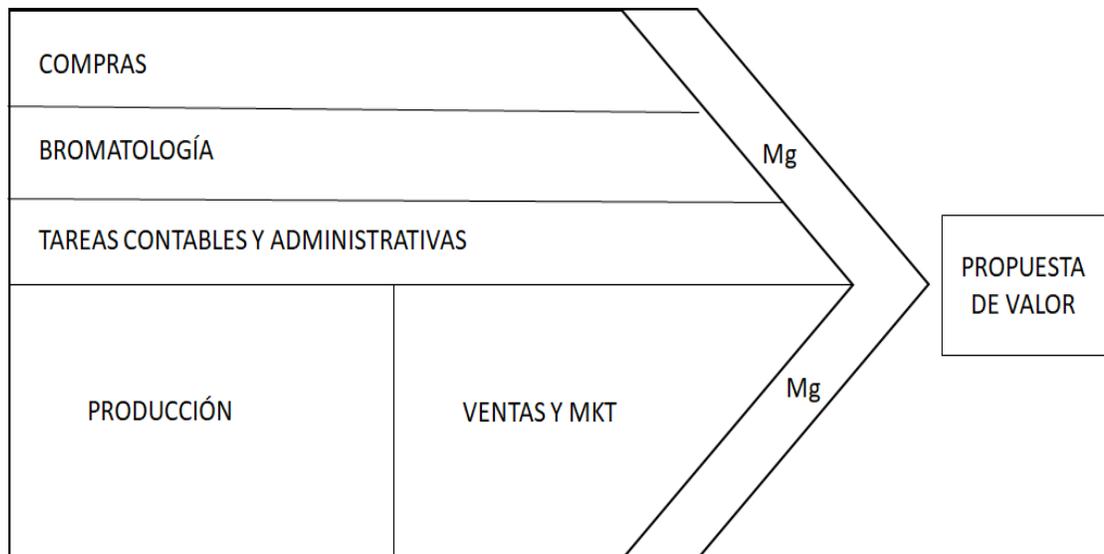


Figura 3. Fuente: Elaboración propia

c. Oferta de Valor

La oferta de valor es la combinación del producto que se ofrece, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cuál se ofrece.

Esta oferta de valor es la base de la comunicación con cualquier audiencia ya que permite enviar el mensaje adecuado a los potenciales compradores y posicionar la imagen de marca por la que se desea ser reconocido y diferenciado.

La Menequita es una pastelería del tipo casera, enfocada en dulces, además, ofrece café y distintos tipos de bebidas para consumir en el local.

Del análisis interno y externo, se llevará a cabo otro análisis través de la herramienta de síntesis llamada "FODA". Ésta se utiliza como diagnóstico para resumir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las cuales se enfrenta la empresa, y sirve para trazar cursos de acción.

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia.

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan de forma independiente.

El diagrama del análisis FODA es el siguiente

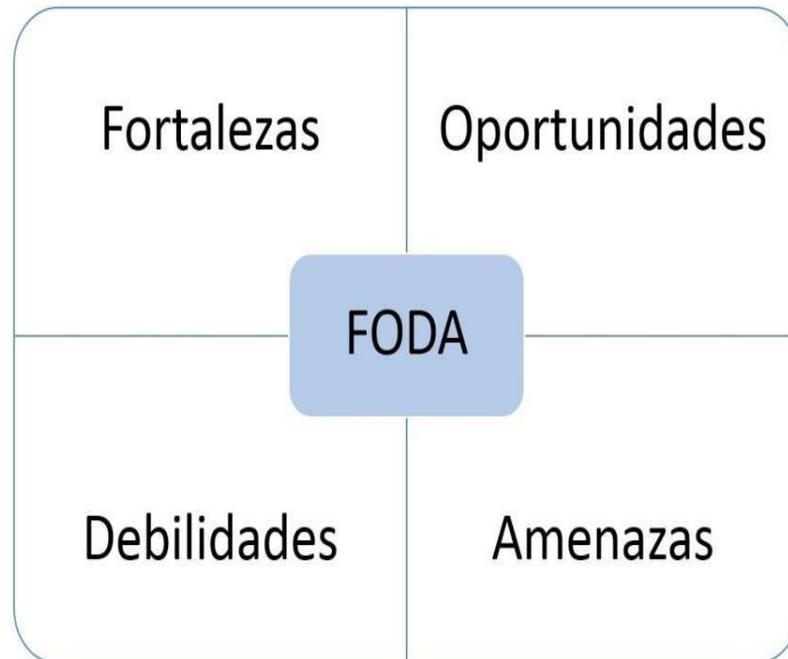


Figura 4. Fuente: Elaboración propia.

No son las empresas las que innovan, son las personas, y para que exista una cultura de innovación se debe tener diversidad de pensamiento, atraer, retener, motivar y reconocer el talento innovador, hacer crecer el trabajo en equipo, delegar y hasta celebrar los fracasos, que son los que alientan un ámbito de experimentación. Y, lo más importante, organizar estructuras horizontales que estimulen a plantear nuevas ideas, evitando la burocracia interna. Toda esta información surge del análisis FODA y conforma los pilares en la construcción del éxito de estas compañías²

² RODRIGUEZ, Eduardo, Análisis Foda, en "Clarín.com", (Buenos Aires, agosto 2020).

A continuación, se mencionará las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se detectaron para La Menequita:

Fortalezas:

- ✓ Buena atención y personal calificado.
- ✓ Productos de calidad.
- ✓ Diversidad de productos.
- ✓ Posibilidad de personalizar los productos.
- ✓ Ubicación estratégica del local.
- ✓ Seguridad con normas de higiene y seguridad.

Debilidades:

- ✓ Alquiler del local (lo cual implica un costo alto).
- ✓ Bajo poder de negociación con proveedores, ya que La Menequita es una empresa nueva estructuralmente.

Servicio de delivery tercerizado: al no tener el control sobre el delivery se corre el riesgo de perder al cliente por un mal trato, impuntualidad Amenazas:

- ✓ Barreras de entrada bajas (hoy está de moda cocinar desde la casa y vender los productos).
- ✓ Apertura de un local de pastelería en la zona.
- ✓ No habilitación del local.
- ✓ Factores políticos y económicos, por los que se corre un riesgo de mantener el negocio.

Oportunidades:

- ✓ Actividad empresarial de mucha demanda (pastelería).
- ✓ No hay competencia en la zona.
- ✓ Exclusiva llegada a clientes al no haber competencia cercana, etc.

CAPITULO III **HERRAMIENTAS DIGITALES**

Sumario: 1. Mi negocio; 2. Instagram; 3. Segmento de Mercado; 4. Propuesta de Valor; 5. Servicio

Se llevará a cabo un plan de negocios, a través de dos aplicaciones: “Mi Negocio” e “Instagram”, con el objetivo de abrir un nuevo local, esta vez situado en la ciudad de San Miguel de Tucumán, para lograr una mayor expansión y llegar a un público más amplio.

Estas aplicaciones ayudan en diversas situaciones, para el caso de Instagram una mejor difusión, llegando a un mayor número de posibles clientes, y por otro lado atreves desde la App “Mi Negocio” al mejor manejo y administración del local en cuestión.

Mi Negocio

Mi negocio es una aplicación para la administración total de tu negocio. El Perfil de Negocio es una herramienta que ayuda a tu empresa local a destacarse en Google y atraer nuevos clientes. Se usa la app de Google Mi Negocio para conectarte con los clientes y mantener la presencia de la empresa actualizada en la Búsqueda de Google y Maps.

La app de Google Mi Negocio es una app para dispositivos móviles que brinda ayuda para administrar el negocio. Con ella, puedes hacer lo siguiente:

- Administrar cómo aparece tu empresa en la Búsqueda de Google y Maps.
- Editar la información de tu empresa (p. ej., dirección, número de teléfono y horario de atención).
- Responder las opiniones, las preguntas y los mensajes de los clientes
- Compartir fotos nuevas y publicar actualizaciones sobre eventos y ofertas especiales.
- Verificar cómo los clientes encuentran tu negocio e interactúan con él en Google.

En la sección inventario puedes agregar productos, se tiene soporte a lector de código de barras (cámara del dispositivo o externo si el dispositivo lo soporta).

Se tiene la opción de crear QR para identificar a los productos que se agregan al inventario.

También se tiene la opción de revisar los productos que se encuentran en su cantidad mínima.

El inventario se puede importar o exportar en formato CSV (formato compatible con las hojas de cálculo).

El inventario tiene la opción de crear un catálogo personalizado.

La aplicación tiene una sección para agregar servicios, en caso de que tu negocio realice algún tipo de servicio.

En la sección ventas se pueden crear ventas a crédito y realizar seguimiento a los pagos de tus clientes o programar las fechas de pago, además de crear recibos con formato pdf que se puede personalizar con la información de tu negocio. De forma análoga la sección compras.

Se tienen las secciones de clientes, proveedores y empleados para su respectiva administración.

Instagram

Instagram es una aplicación y red social de origen estadounidense, propiedad de Meta. Creada por Kevin Systrom y Mike Krieger, fue lanzada el 6 de octubre de 2010.

Los usuarios de Instagram pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, similitudes térmicas, áreas subyacentes en las bases cóncavas, colores retro y posteriormente compartir las fotografías en la misma red social o en otras.

El uso de Instagram será de mucho valor para que La Menequita para que así llegue a una mayor cantidad de gente, a través de publicaciones (fotos), publicidades, ganando así seguidores y con esto, potenciando su crecimiento.

A continuación, analizaremos la Propuesta de Valor de La Menequita, teniendo en cuenta 9 puntos a tratar:

- Segmento de mercado.
- Propuesta de valor.
- Canales
- Relación con los clientes.
- Recursos claves.
- Actividades claves.
- Asociaciones claves.
- Fuentes de ingresos.
- Estructura de costos.

El análisis se llevará a cabo teniendo presente el uso de las herramientas Canvas:

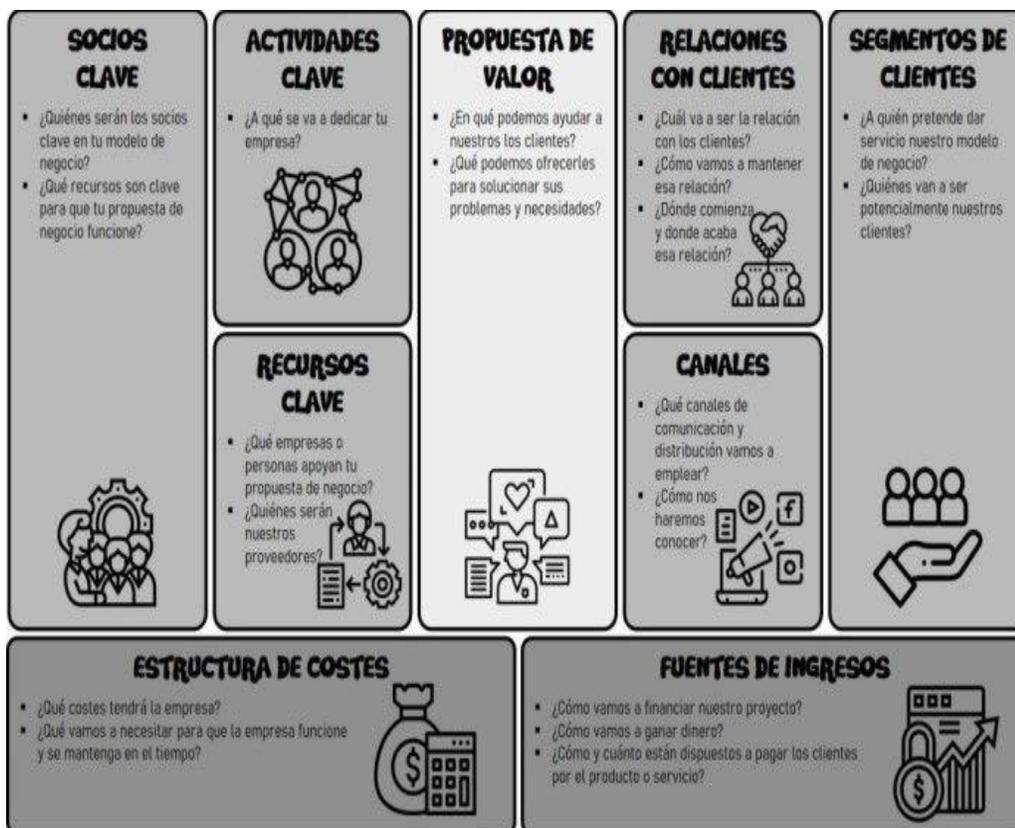


Figura 5. Fuente: Economipedia.com

Segmento de mercado

Para poder dar respuesta a este apartado, conviene hacernos algunas preguntas: ¿A quién pretende dar servicio nuestro modelo de negocio? **¿Quiénes van a ser potencialmente nuestros clientes?**

El sector de pastelería presenta dos grandes segmentos: por una parte el correspondiente a una producción y distribución industrial, y por otra la denominada producción artesanal. Las características básicas de la pastelería industrial son la producción en cadena, la utilización en muchos casos de masas congeladas, y la distribución a cadenas de alimentación y grandes clientes. Este tipo de pastelería no permite un grado muy elevado de innovación en la elaboración de sus productos. Por el contrario, la pastelería artesanal posee menor nivel de producción y utiliza productos y procesos de mayor calidad, realizando la distribución al por menor y teniendo, generalmente, la producción y el punto de venta en la misma ubicación.

La principal característica en la evolución reciente del sector de la pastelería es su continua adaptación a los cambios de hábitos sociales y culturales que se han ido produciendo, entre los que se encuentra el creciente interés por la pastelería innovadora, tanto su adquisición directa como la compra de las materias primas necesarias para su elaboración casera. En cuanto a la estructura de competencia dentro del sector, se espera que continúen las tendencias más recientes consistentes en la búsqueda y mantenimiento de la calidad de los productos por parte del comercio artesano y su diversidad como arma estratégica para lograr la diferenciación, diferenciación que puede conseguirse a través de la oferta de productos nuevos e innovadores como los cupcakes y la inclusión de servicios adicionales. Por ello, y aunque la pastelería innovadora se encuentra aún en fase de introducción, el emprendedor no debe obviar la posibilidad de que haya competidores directos en zonas geográficas relativamente cercanas, que puedan poner en peligro la puesta en marcha de su negocio porque ya se hayan hecho con un número importante de clientes, dada la escasez de este tipo de establecimientos.

Propuesta de valor

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfacen sus necesidades. La propuesta de valor, intangible, se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias.

Esta propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa. Es por esto que debe estar bien definida y se debe diferenciar del resto de las ofertas existentes para que el consumidor elija la oferta que de acuerdo a su percepción le entregue un mayor valor. Ésta se determinará como la suma del beneficio recibido y los costos tangible e intangible.

Como ya se mencionó la propuesta de valor tiene que estar bien definida y diferenciada del resto, por lo que para poder diferenciar nuestro producto del de la competencia, nos centraremos en la fabricación y venta de productos de pastelería artesanal e innovadora, especializada en la elaboración de tortas y tartas, con punto de venta en el propio establecimiento. También cabe incluir servicios adicionales, como un espacio de degustación, cursos de elaboración y decoración de las tortas y tartas. La propuesta está dirigida a clientes que buscan unos artículos de pastelería acordes con las crecientes tendencias y creaciones alimentarias y, sobre todo, originales, estando dispuestos a pagar un poco más por ello. En este sentido, es importante ofrecer una imagen creativa e innovadora sin perder la calidad de un producto artesanal aunque con la introducción de nuevas técnicas y materias primas especializadas.

Los elementos que debe reunir un negocio de elaboración de pastelería innovadora para diferenciarse de la emergente competencia y tener éxito en el mercado deben basarse en las siguientes pautas:

- Mantener una imagen de calidad en todos los aspectos del negocio, especialmente por el público al que suele ir dirigido, exigente con la originalidad y la creatividad: local, mobiliario, exposición de los productos y envasado, entre otros.

- Para conseguir una oferta diversificada y de calidad es necesario tener conocimientos sobre el mercado y sobre los clientes potenciales, interesados por la repostería innovadora.

- Realizar innovaciones de forma continua introduciendo nuevos productos, inventando nuevos diseños y combinaciones de sabores y sorprendiendo al cliente tanto visualmente como a través del sabor.

A continuación, se mostrarán algunos productos que elabora La Menequita:



Figura 6. Fuente: Instagram



7. Fuente: Instagram



8. Fuente: Instagram

Las tortas y tartas del Menú Clásico son:

- Cheesecake de frutos rojos.
- Chocotorta.
- Lemon Pie.
- Chocotorta Premium
- Delicia en Capitas
- Cheesecake de frutos rojos
- Mousse de Chocolate.
- Mousse de Limón.
- Pasta Frola.
- Deleite de Coco
- Torta oreo
- Sable Cake
- Alfajores de maicena

La Menequita ofrece la posibilidad a sus clientes de elegir porciones individuales de los diferentes productos que comercializa, brindando de esta manera, opciones variadas sin necesidad de tener que comprar un producto completo.

A su vez, La Menequita ofrece la posibilidad de take-away en el sector cafetería, por lo que si el cliente está de pasada y desea darse un gustito en probar una porción individual acompañado de un rico café pueda hacerlo.

Estos productos se comercializan a un bajo precio. Estos factores estimulan a que el cliente realice lo que se denomina “compra por impulso”; es decir: adquieren un producto que no tenían pensado, dejándose llevar por sus impulsos.

Con estas ventas se logrará tres beneficios:

- cliente feliz: la espera se hace amena, si disfruta de un pequeño bocado dulce para cortar el día.
- El cliente se irá internalizando en la pastelería, irá conociendo y degustando productos distintos al que se está llevando.
- Estas “compras por impulso”, aumentan el margen de rentabilidad promedio por compra, ya que tendrán bajo precio, necesariamente, dado por un bajo costo.

Servicio

Se busca brindar un servicio único al cliente, con una calidad de atención superior a la de nuestra competencia, para lograr esto el local tendrá una franja horaria de atención al público muy extensa:

De lunes a viernes de 10 a 13 hs. y

17 a 20.30 hs.

Los días Sábados de 09 a 14hs y

17 a 20hs

Y los domingos de 10 a 14 hs.

Por otro lado, se acompaña al cliente en la elección del producto de acuerdo a sus gustos y preferencias, para esto se presenta folletería sobre el mostrador explicando cada una de las exquisitas opciones que ofrecemos, mostrando cuales son los procedimientos de elaboración propia como así también cuáles son sus complementos e ingredientes básicos.

Para el proceso de comercialización se utiliza diversos medios de comunicación existentes para realizar pedidos (Pedidos Ya, vía telefónica o por Whats App) teniendo el cliente la opción de retirar el producto desde el local, o para todos aquellos que no los puedan retirar por dicho local, podrán solicitar el servicio de delivery que acercará los pedidos al domicilio del cliente, el mismo tendrá un costo adicional.

Canales de Comunicación

Los canales de comunicación, distribución y venta son los que establecen el contacto entre la empresa y sus clientes. Los puntos de contacto con los clientes desempeñan un papel primordial en la experiencia del mismo. El primer contacto se dará a través del canal de comunicación que es el medio por el cual se informará al cliente sobre la variedad de nuestros productos, precios, medios de pago, etc.

Es importante informar a los consumidores sobre la apertura del local en días hábiles, feriados y fines de semana. Así como también, tenerlos informados sobre nuestros productos, novedades, promociones, etc.

La comunicación se realizará principalmente a través de nuestra cuenta de Instagram o por vía telefónica y personalmente en nuestro salón comercial, asesorado por nuestros vendedores.

Relación con clientes

La relación con los clientes es sumamente importante para mantenerlos conformes ya que es una gran herramienta para captar potenciales consumidores, un cliente feliz podría significar futuras ventas.

Creemos que la buena relación con el cliente es un pilar necesario para poder escalar el negocio por eso la relación será directa, son atendidos por nuestro personal calificado en nuestro el local, por teléfono y mensajes por redes sociales.

Como se ofrece la posibilidad de personalizar los productos, la atención deberá ser sumamente eficiente, cordial y cálida. Si la relación con los clientes es buena, hay un alto grado de posibilidad de que vuelvan a comprar nuestros productos. Si eso sucede, fidelizamos al cliente y aumentan las futuras ventas.

Además, la comunicación boca a boca en Tucumán corre muy rápido por lo que es muy importante generar esa buena relación con el cliente para que luego se transmita esa sensación al resto de la sociedad, ya que al momento de decidir dónde comprar, este es un factor crucial. Pretendemos así que nuestros clientes puedan transmitir la cordialidad de nuestra atención y la calidad de los productos comercializados.

El único valor que alguna vez creará su compañía es el valor que viene de los clientes, los que tiene ahora y los que tendrá en el futuro. Los negocios tienen éxito siempre que consigan, conserven y aumenten la clientela. Los clientes son la única razón por la que se construyen fábricas, se contratan empleados, se programan reuniones, se tienden líneas de fibra óptica o se participa en alguna actividad de negocios. Sin los clientes no hay negocio.³

³ JAMES, Evans y WILLIAM Lindsay, Administración y Control de Calidad, 7ma Edición, (México, 2014), pág. 153.

Recetario Online

Sería importante que La Menequita incluya un recetario online en su página web, para poder atraer la atención de sus clientes.

Algunas recetas típicas que incluirse podrían ser:

Alfajores de Maicena:

Ingredientes:

- 150 g de maicena
- 100 g de harina 0000
- 80 g de azúcar
- 100 g de manteca
- 2 yemas de huevo
- 1 cucharadita de polvo para hornear
- Esencia de vainilla
- Dulce de leche
- Coco rallado

Procedimiento:

1. En un bol de su preferencia, vamos a poner la manteca (a temperatura ambiente), el azúcar y unas gotitas de esencia de vainilla. Vamos a mezclar todo hasta que esté bien incorporado. Pueden utilizar una batidora eléctrica o hacerlo a mano.
2. Una vez que tengamos armada una especie de pomada, vamos a agregar las dos yemas de huevo y vamos a volver a batir.

3. Llegó el momento de incorporar la harina y nuestra protagonista, la maicena. Si pueden hacerlo con un tamizado de por medio, mucho mejor. También vamos a agregar una pizca de polvo para hornear.
4. Ahora sí, vamos a meter mano en el asunto. En el bol hasta que los ingredientes secos esté bastante incorporados con los húmedos y luego vamos a continuar en la mesada hasta que nos quede una masa bien homogénea.
5. Vamos a dejar reposar nuestra masa unos 15 minutos aproximadamente.
6. Pasado este tiempo, vamos a pasar al estirado de la masa. Para eso vamos a utilizar lo que en este canal nos gusta llamar: La técnica de los capos consiste en lo siguiente: Vamos a estirar una buena cantidad de papel film sobre la mesada. Por encima, colocamos nuestro bollo y luego por encima otra buena cantidad de papel film. Así, entre estas dos láminas, vamos a proceder a aplastar y estirar nuestra masa. Primero con las manos y luego con el palo de amasar hasta que esté bastante chatita.
7. Retiramos la parte de arriba del film y con un cortante redondo (también pueden usar cosas similares como un vaso) procedemos a armar nuestras tapitas y a medida que lo vamos haciendo, las vamos colocando en un recipiente para horno. Tengan mucho cuidado al manipular las tapitas porque la masa es muy sensible y se pone a llorar por cualquier cosa. Van a ver que les sobra masa, en ese caso la vuelven a juntar, a estirar y así sacan más alfajores de maicena.
8. Antes de llevarlas al horno y mientras este se calienta, vamos a llevar la masa a la heladera unos minutos.

9. Pasado este tiempo, las llevamos al horno 180° por aproximadamente 10 minutos. Tengan en cuenta que la temperatura del horno es muy importante para que no queden demasiado secos.

10. Una vez que vean que las tapitas están doraditas, las vamos a sacar. Una vez que estén frías, armamos nuestros alfajores de maicena colocando dulce de leche repostero sobre una tapita y colocando otra por encima. Si lo desean, pueden agregarle el coco rallado por alrededor. ¡Y listo!



Figura 9. Fuente: paulinacocina.net

Choco torta

Ingredientes:

- 400 gr de dulce de leche (si es repostero mucho mejor, sino no importa!)
- 400 gr de crema de leche o natilla
- 750 gr de galletitas de chocolate
- Leche o café para remojar las galletitas
- 50 gr de chocolate (cobertura o de taza) semi amargo
- 50 gr de cacao en polvo

Preparación:

1. Comenzar a batir el dulce de leche y cuando esté de un color más claro agregar la crema. Batir en el punto más bajo de la batidora hasta que esté a punto letra. Tener sumo cuidado en que no se pase del punto porque sino se corta!
Si por esas tragedias de la vida se llegase a cortar: agregarle un chorrito de crema e integrar. Reservar a un costado.
2. Remojar cada galletita y colocar en una fuente hasta formar una capa. Colocar una capa de la crema de dulce de leche. Otra capa de galletitas humedecidas y así 4 veces.
3. Llevar a enfriar por 1 hora en refrigerador.
4. Espolvorear con cacao en polvo. Al servir, rallar un poco de chocolate amargo por encima y a ser felices y comer choco torta.

Cinco variantes de la choco torta original

En la receta de choco torta detallada más abajo se van a encontrar con una receta muy sencilla, con cinco variantes con los que me gusta ir variándola para que no sea siempre igual.

Si quieren una mezcla más compacta para la choco torta pueden recurrir a la receta tradicional de misma cantidad de dulce de leche que queso crema. Por ejemplo, en la receta de este posteo puede ser 400 gr de dulce de leche y 400 de queso crema. Solo queda mezclarlo bien con una espátula y listo.

1. Pueden ir agregando cosas a la choco torta para darle otra textura, como por ejemplo merenguitos, o nueces, o almendras... Pueden poner una capa de galletitas, espolvorear algún ingrediente crocante y por encima la capa de mezcla y así sucesivamente.

2. Para la cobertura se puede hacer una ganache de chocolate más líquida. Usando 100 gr de chocolate y 100 ml de crema de leche. Hay que picar el chocolate y agregarle la crema caliente por encima y mezclar. Terminamos la choco torta con esa especie de salsa y la mandamos a enfriar. Riquísimo!
3. Se puede servir una porción con una bocha de helado de vainilla para cortar con el dulzor de la choco torta.
4. Si quieren innovar, pueden mezclarla con algún cítrico, o con frutilla...



Figura 10. Fuente: paulinacocina.net.

Galletitas de vainilla

Harina 0000 250 gr.

Huevo 1 u.

Manteca (mantequilla) 125 gr. Azúcar 125 gr.

Esencia de vainilla 1 cdta.

Polvo para hornear 1 cdta.

Preparación:

Batir con batidor de alambre la manteca pomada junto con el azúcar hasta formar una crema. Luego agregar el huevo, la esencia y por último la harina y el polvo para hornear. Unir los ingredientes sin amasar. Envolver en film y llevar una hora a heladera.

Estirar la masa y cortar las galletitas con el cortante que más les guste y colocar las galletitas en una placa enmantecada, separadas entre sí. Llevar a horno precalentado a 180 grados por 10 a 12 minutos.

Opcional bañar con chocolate, agregarles dulce de leche, mermelada, etc.

Salen 30 galletitas aproximadamente



Figura 11. Fuente: trestenedoresblog.blogspot.com

Cheesecake:

Ingredientes:

- 200 Gramos Galletitas De Vainilla
- 2 Cucharadas Jugo De Limon
- 100 Gramos Manteca Blanda
- 675 Gramos Queso Crema
- 1 Cucharadita Esencia De Vainilla
- 1 1/2 Cucharada Azúcar
- 3 Unidades Huevo
- 1 Paquete Leche Condensada Nestlé
- 1 Pizca Sal
- 1 Taza Frutos Rojos
- 1/2 Taza Salsa De Frambuesas

Preparación:

Procesar las galletitas con la manteca blanda, dejar reposar durante media hora y tapizar la base y los bordes de un molde desmontable de veintidós cm de diámetro.

Cocinar en horno precalentado a temperatura media (180 °C) durante 10 minutos aproximadamente. Retirar y dejar enfriar.

Para el relleno, batir el queso crema durante un minuto. Añadir el jugo de limón, los huevos, la Leche Condensada Nestlé y la pizca de sal.

Envolver la parte inferior del molde con papel aluminio, colocar el relleno dentro del molde y volver a cocinar a baño de María en horno precalentado a 150 °C durante cincuenta minutos.

Retirar del horno y dejar enfriar a temperatura ambiente; luego llevar a la heladera.

Servir acompañado de salsa de frambuesa y frutos rojos.

Si querés obtener una preparación liviana en grasas, utilizá la leche condensada descremada y reemplazá el queso crema por un queso untable 0 % grasas.



Figura 12. Fuente: elmundoeats.com

CAPITULO IV

RECURSOS Y ACTIVIDADES CLAVES

Sumario: 1. Recursos y Actividades Claves

Todos los modelos de negocios requieren recursos claves que permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, para así llegar al mercado y al segmento elegido, para luego percibir los ingresos esperados.

Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y serán los activos más importantes para que el modelo se desarrolle exitosamente.

La inversión de capital inicial será el recurso económico que pondrá en marcha al negocio. Sin ésta el negocio sería inviable ya que no se podría ni pensar en iniciar el mismo.

Para poner en marcha el local se utilizó aportes de familiares que quisieron solidarizarse con este emprendimiento para que se expanda además del capital invertido por la propietaria. Para el adecuado funcionamiento del negocio se

estableció un espacio para la venta y otro para la producción, los cuales están ubicados estratégicamente uno al lado del otro para así facilitar los traslados al salón de ventas.

La inversión de capital inicial incluyó todo el mobiliario del local como ser: heladeras, hornos, batidoras, procesadoras, utensilios, mostradores, heladeras-mostrador, muebles y elementos de decoración, entre otros, es decir, todos los recursos físicos necesarios para sostener a lo largo del tiempo el proyecto. Dicha inversión no contempla el edificio porque se alquila. En dicha inversión está contemplado el evento de inauguración del local y gastos de marketing.

El capital humano es lo más valioso que posee el negocio, porque la elaboración de las tortas y tartas requiere mucha dedicación, paciencia, delicadeza y gusto por el trabajo. Al ser un negocio del tipo casero, es sumamente necesario que su “Chef Repostera” esté altamente capacitada ya que llevará adelante la elaboración de todas las tortas y tartas. Natalia cuenta con un grupo de personal muy capacitado que le dedica lo mejor de sí a los bienes que se fabrican.

El negocio requiere una estructura algo mayor que su personal en la planta de elaboración, por lo que se cuenta con un contador encargado de la administración, (liquidaciones, pagos, presentaciones impositivas, entre otros), y personal de producción y venta. En cuanto al personal de producción y venta, se contratará a jóvenes que tendrán la posibilidad de horarios rotativos flexibles para poder acomodarse así sus agendas. Se contempla en la empresa personal motivado, calificado y con buen trato hacia los clientes.

Actividades Claves

Todos los modelos de negocios requieren una serie de actividades claves. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito.

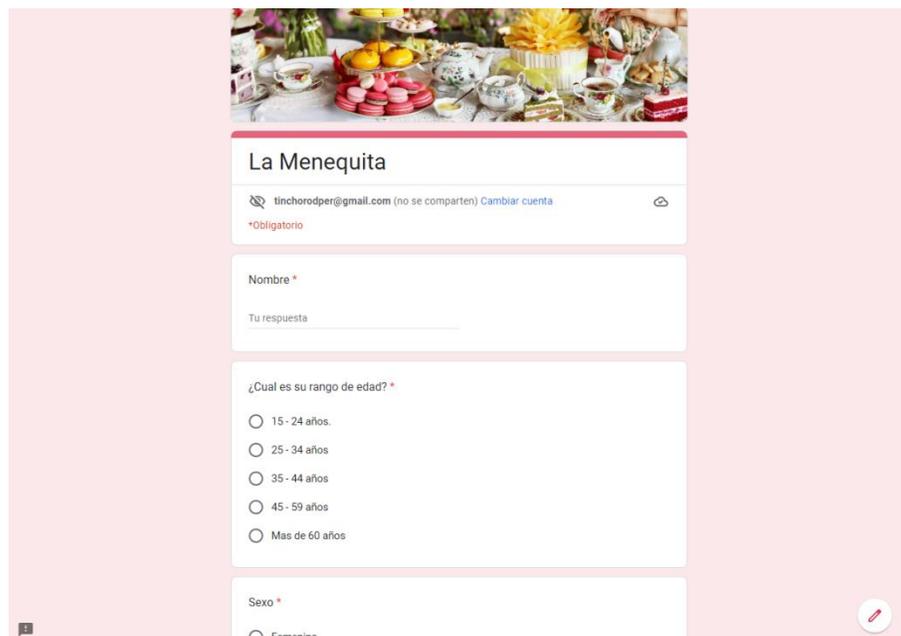
Se describirán las acciones más importantes que debemos emprender para que nuestro modelo de negocio funcione. Entre todas se deberá lograr una sinergia para que el negocio crezca a pasos agigantados. La actividad más importante que se desarrolla la empresa es la producción, en manos de nuestro personal. Ésta será dicha “actividad principal” ya que sin ella no existe razón de ser para el negocio. La misma se llevará a cabo en el local ya que el mismo contará con un conjunto de maquinarias y utensilios bien equipados para llevar a cabo toda la producción.

Otra actividad clave que podemos tener en cuenta es la compra de insumos. Consideramos esta actividad importante ya que se necesita realizar una compra eficiente para conseguir buenos precios de los insumos y sobre todo una buena calidad de dicha materia prima que será fundamental para obtener un producto final de excelente calidad. Es muy importante tener en cuenta los distintos proveedores a los cuales les compramos las materias para producir los productos y tener los precios actualizados de los mismos.

Por último las actividades de publicidad y promoción de nuestros productos a través de los diferentes canales de comunicación son cruciales en nuestro trabajo. Para ello se debe estar constantemente actualizada con promociones, ofertas, productos nuevos e innovadores para ofrecer, publicidad en redes, etc.

ENCUESTA

La Investigación de Mercado llevada a cabo a través de un formulario de Google, con una cantidad total de 100 personas, para este trabajo arrojó los siguientes resultados:



The image shows a Google Form titled "La Menequita" with a header image of a tea set. The form includes a text input field for "Nombre *", a radio button selection for "¿Cual es su rango de edad? *", and a radio button selection for "Sexo *".

La Menequita

tinchorodper@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

¿Cual es su rango de edad? *

15 - 24 años.

25 - 34 años

35 - 44 años

45 - 59 años

Mas de 60 años

Sexo *

Femenino

Figura 13. Fuente: Formulario Google, elaboración propia.

a- Edad:

- El 57,5% de los encuestados tienen entre 15 y 24 años.
- El 28% de los encuestados tienen entre 25 y 34 años.
- El 4,3% de los encuestados tienen entre 35 y 44 años.
- El 9,2% de los encuestados tienen entre 45 y 59 años.
- Solo el 1% de los encuestados tiene más de 60 años.

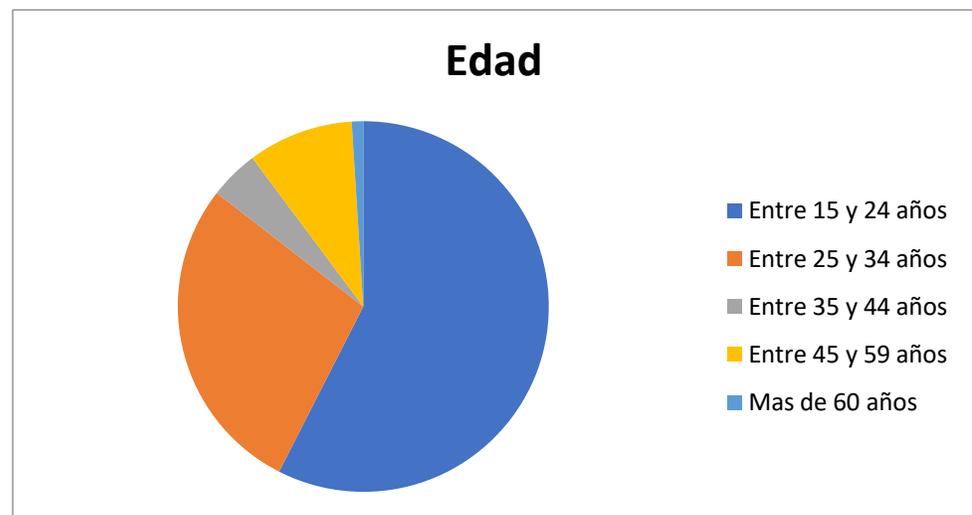


Figura 14. Fuente: Elaboración propia

b- Sexo:

- El 83% de los encuestados fueron mujeres.
- El 17% de los encuestados fueron hombres.

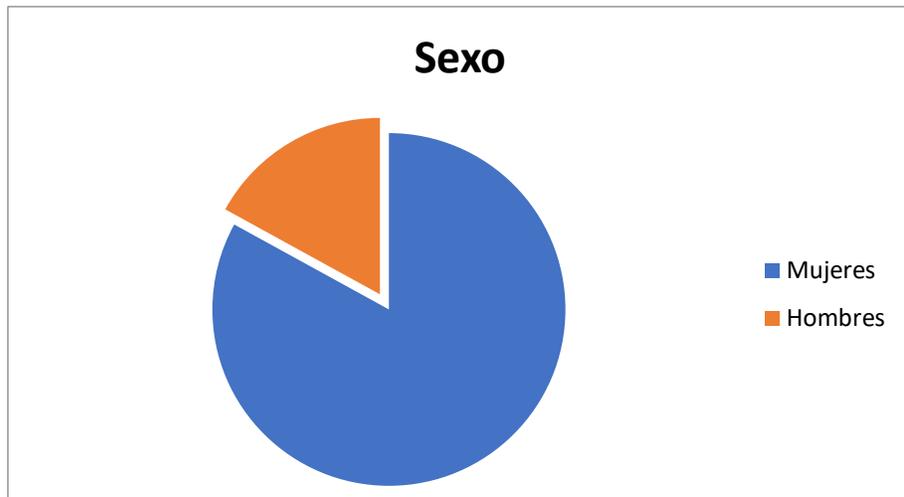


Figura 15. Fuente: Elaboración propia

c- ¿Consume productos de Pastelería?

- El 92% de los encuestados SI consume productos de pastelería.
- El 8% NO consume. Las razones por las cuales no consumen fueron variadas, las respuestas más comunes fueron las siguientes:
 - Son celíacos o diabéticos.
 - Se cuidan.
 - No les gustan los productos de pastelería.



Figura 16. Fuente: Elaboración propia

d- Frecuencia con la que se consume productos de pastelería:

- El 11,7% de los encuestados consume 3 o más veces por semana.
- El 38,8% de los encuestados consume entre 1 y 2 veces por semana.
- El 27,7% de los encuestados consume entre 1 o 2 veces al mes.
- El 21,3% de los encuestados consume ocasionalmente.
- El 0,5% de los encuestados consume 1 vez al año.

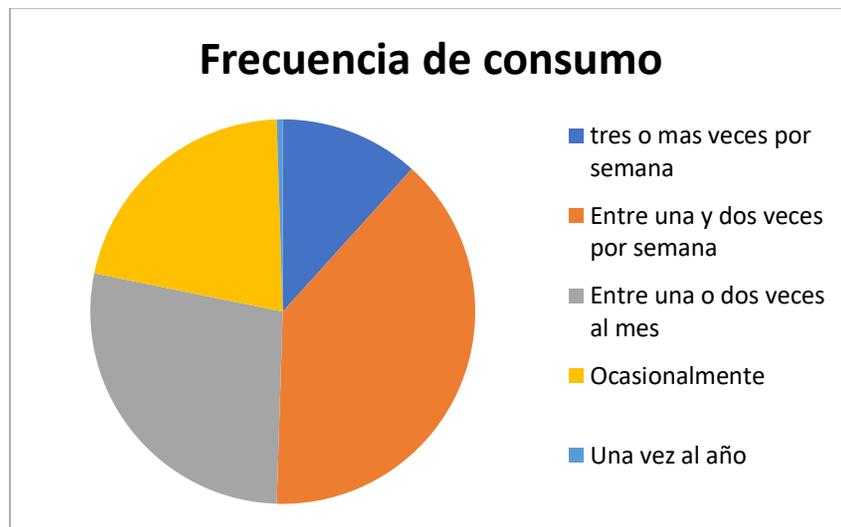


Figura 17. Fuente: Elaboración propia

e- Los encuestados dijeron que consumen pastelería en las siguientes ocasiones:

- En fiestas
- En eventos
- En casa
- En juntas y reuniones

f- ¿Qué se espera de una buena pastelería?

Los encuestados dijeron que prefieren:

- Productos de buena calidad
- Productos baratos
- Buena presentación
- Productos abundantes.

CONCLUSIÓN

Nuestro objetivo es localizar una PYMES con el fin de analizar todo su proceso, desde que se inició hasta que logró asentarse en el mercado. Debido a que somos fanáticos de las cosas dulces, nos pareció inmejorable la oportunidad de llevar a cabo el trabajo de investigación en “La Menequita”.

Primero que nada, nos reunimos con Natalia para que nos contara cómo surgió su idea en llevar adelante este emprendimiento. Ella nos contaba que siempre le gustó cocinar y le tenía mucho cariño a su abuela Meneca. Desde ese momento nos decidimos por usar su negocio para investigar y aplicar parte de nuestros conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera en cualquier proyecto que uno desea llevar adelante.

Somos conscientes que para que un emprendimiento pueda iniciarse y asentarse en el mercado es necesario que cuente con personal capacitado.

Para el caso específico de La Menequita, lo fundamental es ofrecer un producto de primera calidad a un buen precio. Para lograr eso, es necesario contar con un grupo de profesionales que transmitan sus conocimientos y experiencia en sus responsabilidades.

Para que la Menequita logre afianzarse en la sociedad, fue fundamental tener en cuenta los conceptos administrativos para llevar a cabo su sueño de producir y vender los productos.

Sin una buena organización, análisis de materias primas, productos demandados por los clientes, estrategias de mercado y un buen control esto no hubiera sido posible.

Lo que buscamos nosotros con este trabajo es ver cómo se aplican estos conceptos en cualquier emprendimiento que se desee realizar y lo fundamental que es para que sea exitoso.

Como recomendación podemos establecer que La Menequita debe optar por realizar una mayor publicidad y difusión de todos los servicios y productos que ofrece para así llegar a más personas que aún no lo conocen, esto pudiéndose concretar mediante publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, etc), conjuntamente brindar servicios exclusivos que garanticen una venta por una mayor cantidad, como ser un servicio especial para eventos, con promociones y decoraciones especiales a pedido del cliente, además buscar simplificar el ciclo de ventas informando de la mejor manera para que el cliente desde un primer momento conozca todas las variedades de alternativas tanto de precio como de gustos y modelos se ofrecen para que puedan realizar un pedido rápido y de manera exitosa. Por último en miras de ampliar sus fronteras la misma deberá realizar un estudio de mercado que permitirá determinar si le es viable o no abrir una nueva sucursal y expandir su mercado, para ello deberá realizar encuestas, verificar las condiciones de mercado actual, verificar los costos que este proyecto traerá acarreado, la mano de obra con la que cuenta y deberá definir las posibles zonas en donde se podrá hacer efectivo dicho plan, de acuerdo a la residencia de sus principales clientes, estudio de locales similares cercanos, entre otros factores.

INDICE BIBLIOGRAFICO

a. General

DEL CARRIL Juan Carlos, DE MARCO Myriam Y OTROS. Técnicas para construir y exponer temas económicos y administrativos (Tucumán 2007)

DEL CARRIL Juan Carlos, DE MARCO Myriam Y OTROS. Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas (Tucumán 2009)

b. Específico

GONZALEZ, Hugo, matriz foda para análisis del contexto (2017).

PORTER, Michael, análisis porter, las cinco fuerzas. (1979).

c. Otras publicaciones

(1) Consultas a base de información, en Internet:

<https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter>

(2) Consultas a base de información, en Internet:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerza

(3) Consultas a base de información, en Internet:

<https://www.analisisfoda.com/>

(4) Consultas a base de información, en Internet:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Instagram>

(5) Consultas a base de información, en Internet:

<https://www.google.com/search?q=propuesta+de+valor+pasteleria>

(6) Consultas a base de información, en Internet:

https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81reas_funcionales_de_la_empresa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

- 1. Objetivos específicos.....3
- 2. Área de investigación.....4

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

- 1.1 Análisis Externo – Macroentorno.....7
- 1.2 Análisis Interno – Microentorno.....14

HERRAMIENTAS DIGITALES

- 1.1 Herramientas Digitales.....21
- 1.2 Recetario Online.....34

BIBLIOGRAFÍA

- Bibliografía.....54