



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO “IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**EMPRESA DE ELABORACIÓN DE CUPCAKES CON INGREDIENTES  
ANDINOS EN EL DISTRITO DE AYACUCHO 2023**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en  
Administración de Empresas**

**MARÍA NAIT YAIZA DELGADILLO MARQUINA**

**(0009-0001-0121-8752)**

**DIANA DIANIRA HUAMANCONDOR CAMACHO**

**(0009-0006-9061-3880)**

**Lima, Perú**

**2023**

## **Dedicatoria**

*Dedicado a nuestras familias por apoyarnos  
en nuestra formación profesional y por  
inculcarnos valores que nos permitieron  
desarrollarnos en las personas que somos  
en la actualidad.*

## Índice General

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I. Definición del negocio.....</b>	<b>12</b>
Idea de negocio .....	12
Diagnóstico de la idea de negocio .....	13
Justificación del plan de negocio .....	14
<b>Capítulo II. Diagnóstico del Plan del Negocio .....</b>	<b>16</b>
Análisis del microentorno .....	16
<i>Análisis de cliente .....</i>	<i>16</i>
<i>Análisis de competidores .....</i>	<i>17</i>
<i>Análisis de proveedores .....</i>	<i>18</i>
<i>Análisis de intermediarios .....</i>	<i>18</i>
<i>Análisis de productos sustitutos.....</i>	<i>19</i>
Análisis del macroentorno .....	20
<i>Factor económico .....</i>	<i>20</i>
<i>Factor cultural y social.....</i>	<i>22</i>
<i>Factor político .....</i>	<i>22</i>
<i>Factor geográfico – demográfico .....</i>	<i>23</i>
<i>Factor tecnológico .....</i>	<i>24</i>
<b>Capitulo III. Planteamiento estratégico .....</b>	<b>26</b>
Misión .....	26
Visión .....	26
Valores .....	26

	4
<i>Autenticidad e innovación</i> .....	26
<i>Creatividad</i> .....	26
<i>Integridad y honestidad</i> .....	26
Objetivos estratégicos generales .....	27
Matriz FODA .....	27
<i>Estrategia genérica de Porter</i> .....	28
<i>Cronograma de actividades</i> .....	31
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado</b> .....	<b>33</b>
Oferta .....	33
Demanda .....	33
<i>Demanda proyectada</i> .....	39
<b>Capítulo V. Plan de comercialización</b> .....	<b>40</b>
Mercado .....	40
<i>Variables Geográficas:</i> .....	40
<i>Variables Demográficas:</i> .....	40
<i>Variables Pictográficas:</i> .....	40
Marketing Mix .....	41
<i>Producto</i> .....	41
<i>Precio</i> .....	43
<i>Plaza</i> .....	44
<i>Promoción</i> .....	45
Formulación estratégica ANSOFF.....	47
Proyección de ventas.....	48
<b>Capítulo VI. Plan técnico</b> .....	<b>49</b>
Localización de la empresa.....	49

Tamaño del negocio.....	49
Necesidades.....	51
Costos.....	56
Proceso de producción y operación .....	57
Certificaciones necesarias.....	59
Impacto en el medio ambiente .....	61
<b>Capítulo VII. Plan organizacional, de personal y legal .....</b>	<b>63</b>
Constitución de la empresa .....	63
Obligaciones .....	64
<i>Obligación tributaria.....</i>	<i>64</i>
<i>Obligaciones de carácter laboral (planilla).....</i>	<i>65</i>
Estructura organizacional.....	66
Descripción de funciones .....	66
<i>Junta de accionistas.....</i>	<i>66</i>
<i>Administrador .....</i>	<i>67</i>
<i>Community manager.....</i>	<i>68</i>
<i>Vendedor.....</i>	<i>71</i>
<i>Repartidor.....</i>	<i>72</i>
<i>Pastelero .....</i>	<i>73</i>
<b>Capítulo VIII. Plan económico – financiero .....</b>	<b>76</b>
Inversiones .....	76
<i>Costos variables.....</i>	<i>77</i>
<i>Costos fijos.....</i>	<i>79</i>
Ingresos y egresos .....	80
<i>Estado de situación financiera.....</i>	<i>80</i>

Estado de Resultados .....	82
Deuda .....	84
Flujo de caja.....	86
Evaluación económica y financiera .....	87
Evaluación Económica.....	88
<i>Valor Actual Neto Económico (VANE)</i> .....	88
<i>Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)</i> .....	88
Evaluación Financiera.....	88
<i>Valor Actual Neto Financiero (VANF)</i> .....	88
<i>Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)</i> .....	88
<b>Conclusiones .....</b>	<b>89</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>93</b>
<b>Referencia bibliográfica .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>96</b>

## Índice de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Criterios de selección de ideas de negocios.....	13
Tabla 2. Actividad económica en la región de Ayacucho .....	21
Tabla 3. Población total del distrito de Ayacucho .....	23
Tabla 4. Porcentaje de hogares con ingresos por actividades independientes del hogar en Ayacucho.....	24
Tabla 5. Diagrama de Gantt del 20 de abril al 15 de junio de 2023 .....	31
Tabla 6. Diagrama de Gantt del 16 de junio al 17 de agosto del 2023 .....	32
Tabla 7. Mercado objetivo .....	39
Tabla 8. Demanda de mercado.....	39
Tabla 9. Planificación publicitaria .....	46
Tabla 10. Formulación de estrategias según Matriz ANSOFF .....	47
Tabla 11. Proyección de las ventas mensual.....	48
Tabla 12. Proyección de las ventas anual .....	48
Tabla 13. Matriz de Localización .....	49
Tabla 14. Necesidades del proyecto.....	51
Tabla 15. Mano de obra .....	56
Tabla 16. Gastos Administrativos y Otros .....	56
Tabla 17. Costo del proceso productivo .....	56
Tabla 18. Costo para la constitución de la empresa.....	64
Tabla 19. Costo para la licencia de funcionamiento .....	64
Tabla 20. Planilla .....	65
Tabla 21. Inversión total .....	76
Tabla 22. Costo de cupcakes normales .....	77
Tabla 23. Costo de cupcakes innovadores .....	77
Tabla 24. Costo de cupcakes personalizados .....	78
Tabla 25. Costo de mano de obra.....	79
Tabla 26. Gastos administrativos .....	79
Tabla 27. Cálculo del punto de equilibrio en unidades.....	80
Tabla 28. Cálculo del punto de equilibrio en soles.....	80

Tabla 29. Estado de situación financiera .....	82
Tabla 30. Estado de resultados anuales.....	83
Tabla 31. Estructura de inversión .....	84
Tabla 32. Plan de pagos .....	84
Tabla 33. Flujos de cajas.....	86
Tabla 34. Evaluación de VAN y TIR.....	87
Tabla 35. Indicadores Financieros .....	87

## Índice de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Porcentaje de mujeres y varones encuestados .....	34
Figura 2. Porcentaje de consumo de cupcakes en Ayacucho.....	35
Figura 3. Frecuencia de consumo de cupcakes al mes.....	35
Figura 4. Rango de gastos en compras de cupcakes al mes.....	36
Figura 5. Lugar de compra de cupcakes .....	36
Figura 6. Intención del fin de compra de cupcakes .....	37
Figura 7. Características de mayor demanda de los clientes .....	37
Figura 8. Pregunta de interés .....	38
Figura 9. Pregunta de definición.....	38
Figura 10. Layout del local comercial .....	50
Figura 11. Layout del local de la oficina administrativa, área de producción y almacén.	51
Figura 12. Diagrama de flujo preparación .....	57
Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de delivery.....	58
Figura 14. Organigrama de la empresa “CUPCANDINO SAC” .....	66

## Resumen Ejecutivo

El proyecto CupcAndino, tiene como objetivo establecer una empresa en el distrito de Ayacucho. Ofrecer cupcakes personalizados como regalos para fechas especiales y para consumo habitual. El producto es saludable ya que contienen ingredientes andinos, frutas y frutos secos. Basado en un estudio de mercado realizado a 187 personas de ambos géneros, entre 18 a 59 años, se ha obtenido una aceptación del 69% por parte del público encuestado. El proyecto se dirigirá a los niveles socioeconómicos A, B y C. La inversión inicial será de S/ 55,750 de los cuales el 45% será aporte de los socios y el 55% restante será financiado. La estrategia se centra en la personalización de los cupcakes y en la calidad de los ingredientes usados. Se implementa tácticas de marketing a través de redes sociales, alianzas, y promociones de descuentos, alcanzando un aumento progresivo de cada año de un 2% en las ventas. El proyecto se encuentra comprometido a practicar una gestión sostenible, utilizando eficientemente los recursos y adoptando envases biodegradables. La visión empresarial es liderar en el mercado de cupcakes personalizados en Ayacucho; ofreciendo productos únicos, saludables y adaptados a las preferencias de los clientes. Con una inversión sólida y estrategias efectivas, se espera generar un impacto económico y social positivo en la comunidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y promoviendo la cultura gastronómica local. El proyecto tiene un VANF de S/ 69,341 y un TIRF de 16.9%, lo que demuestra que el proyecto es viable y rentable a largo plazo.

## Introducción

El proyecto titulado “Empresa de elaboración de cupcakes con ingredientes andinos en el distrito de Ayacucho 2023”, plasma los diferentes procedimientos que muestran la viabilidad de este como una empresa productora y comercializadora de cupcakes elaborados con ingredientes andinos en la ciudad de Ayacucho, con el fin de satisfacer el paladar de la población e impulsar el consumo de granos y frutas andinas. Por ello, se desarrollan 8 capítulos.

El capítulo 1 resalta la elección de la idea de negocio, su descripción y justificación a base de distintas características que la hacen innovadora en el mercado ayacuchano. En el capítulo 2 implica el contexto en la que la idea de negocio se va a desarrollar, tanto en su microentorno como en su macroentorno. En el capítulo 3 se detalla la misión, visión, valores como también los objetivos generales que marcan el camino de la idea de negocio, además del desarrollo de las 5 fuerzas de Porter, matriz FODA y el diagrama de Gantt.

A partir del capítulo IV se inicia con la investigación de mercado con el uso de una herramienta cuantitativa (encuesta) y el análisis de los resultados de ello. En el capítulo V se especifica las características del público al que se quiere llegar, además de realizar el Marketing Mix que incluye al precio, plaza, producto y promoción. Luego de ello, se encuentra el capítulo VI que trata del plan técnico, es decir, la localización, tamaño, costo y necesidades del proyecto en cuestión, también los procesos de producción y operación representados en flujogramas, certificados necesarios y el impacto al medio ambiente que se genera al ejecutar la idea de negocio.

Por último, tenemos al capítulo VII, donde se especifica los diferentes regímenes a las cuales se adopta tanto como el tributario como laboral y en el capítulo VIII, desarrolla la factibilidad financiera demostrado con diferentes estados, flujos e indicadores.

## Capítulo I. Definición del Negocio

### Idea de negocio

A partir de una lluvia de ideas que se originaron al iniciar el proyecto se determina tres propuestas de negocios. La primera propuesta trata de una empresa de comercialización de productos biodegradables presentados en packs como detalles para días festivos en la ciudad de Lima, con ello se presenta una propuesta que responde como solución a la problemática medioambiental que afronta la sociedad y al exceso de consumo de plásticos. Sin embargo, esto requiere de una inversión elevada ya que los proveedores en su mayoría son de carácter internacional.

La segunda propuesta de negocio refiere a un restaurante vegetariano en la ciudad de Ayacucho, en este lugar se presentan diversas festividades (carnavales y semana santa), el público principalmente serían los turistas por la gran afluencia de estos en esas fechas y personas con hábitos vegetarianos, esta idea responde a los problemas de salud desencadenados por un tema alimenticio, no obstante, el público es reducido siendo un 0.7% de la población de Ayacucho vegetariana según Redvegana (2018).

Por último, tenemos a la tercera propuesta, una empresa de elaboración de cupcakes temáticos caracterizados por incluir productos peruanos como la oca, la quinua, la kiwicha, el yacón, la maca, la cañihua, entre otros; además de ello, responde a la problemática medioambiental señalada con anterioridad, buscando así ejecutar prácticas eco amigables, de esa manera disminuir con la contribución a la contaminación, además de ello se revaloriza los alimentos de origen peruano con un alto valor nutricional.

Por ello, se considera realizar esta idea de negocio como proyecto de gestión.

**Tabla 1***Criterios de selección de ideas de negocios*

IDEAS DE NEGOCIO							
Criterios de elección	Peso asignado	Comercialización de productos biodegradables en packs como detalles		Restaurante de comida vegetariana en Ayacucho		Cupcakes temáticos realizados con productos peruanos	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Inversión	0.25	1	0.25	2	0.50	4	1.00
Innovación	0.25	8	2.00	8	2.00	8	2.00
Impacto ambiental	0.20	8	1.60	4	0.80	6	1.20
Proveedores	0.15	3	0.45	5	0.75	8	1.20
Competidores	0.15	5	0.75	6	0.90	7	1.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>25</b>	<b>5.05</b>	<b>25</b>	<b>5.0</b>	<b>33</b>	<b>6.45</b>

**Diagnóstico de la idea de negocio**

El negocio se enfocará en la venta de cupcakes con ingredientes andinos peruanos, los cupcakes podrán ser personalizados con la temática del cliente. El catálogo de productos cuenta con 3 packs: el primero “cupcakes normales” serán cupcakes predeterminados, es decir, la presentación será a elección de la empresa y puestos en venta en el local, podrán ser seleccionados en paquete o de manera individual, el segundo pack “cupcakes innovadores” trata de cupcakes decorados con temáticas de días festivos tales como el día de la madre o padre y por tercer “cupcakes personalizados”, esto con el sabor y decoración a pedido del cliente en un paquete de 6 cupcakes.

Para implementar la idea de negocio, se llevará a cabo una investigación de mercado mediante una encuesta en el distrito de Ayacucho de la provincia de Huamanga con el objetivo de identificar el interés por estos productos, la cantidad que los clientes comprarían y la frecuencia de compra. También se identificarán proveedores confiables de productos andinos, se evaluará la calidad de los productos, el tiempo de entrega, el costo de cada producto y los canales de entrega.

Para la promoción de los productos de manera efectiva, se llevará a cabo demostraciones y actividades en vivo en el centro de la ciudad, como centros comerciales, universidad y eventos donde se promueve prácticas eco amigables. Además, se usara las redes sociales para difusión de la información sobre los productos y crear conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente a partir de la compra de estos productos ya que se manejan prácticas eco amigables, por ejemplo: el uso de capacillos y cajas de presentación con la característica de biodegradabilidad. También para repartir los cupcakes se utilizarán empaques biodegradables.

La empresa contara con descuentos y promociones especiales a los clientes que realicen compras repetidas y que recomienden los productos a amigos y familiares. De esta forma, no solo se incentiva a la fidelización de los clientes, sino que también trae beneficio del poder de la recomendación boca a boca para aumentar la base de clientes.

Además, se considera la posibilidad de crear una comunidad en línea para los consumidores de productos eco amigables, donde se comparta noticias, consejos y tendencias relacionados con la sostenibilidad y la vida verde. Esta comunidad también puede ser un espacio para el recojo de sugerencias y comentarios de los clientes, lo que permitiría mejorar continuamente la oferta de productos y servicios.

### **Justificación del plan de negocio**

La ciudad de Ayacucho, ubicada en la provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho en Perú, es un lugar que cuenta con una rica historia y cultura andina. Además, la ciudad tiene una creciente población de jóvenes y adultos que están cada vez más interesados en probar productos innovadores y diferentes que les permitan experimentar con nuevos sabores.

La venta de cupcakes con ingredientes andinos peruanos en Ayacucho tiene una gran oportunidad debido a la demanda por productos auténticos y diferentes. Estos ingredientes como los granos andinos vienen siendo gestionados e impulsados por el Ministerio de desarrollo Agrario y Riego, este ente promueve el consumo de estos alimentos por su alto valor nutricional. La personalización de los cupcakes para ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios, días festivos y uso de packing eco amigable en los envases y cajas de presentación, también se ajusta a las necesidades y preferencias del consumidor local, lo que hace que este producto tenga un gran potencial para satisfacer la demanda del mercado y se ajuste a las tendencias nacionales al usar ingredientes de origen peruano y practicas eco amigables.

Además, la investigación de mercado que se llevará a cabo permitirá identificar proveedores confiables de productos andinos, así como la evaluación de la calidad de los productos, el tiempo de entrega, el costo y los canales de distribución, lo que garantizará la satisfacción del cliente y una oferta de productos de calidad.

El uso de las redes sociales también es una estrategia efectiva para llegar a una audiencia más amplia y crear conciencia sobre la marca y los productos que se ofrecen. Ayacucho es una ciudad con una alta tasa de usuarios de redes sociales, lo que hace que esta estrategia sea aún más efectiva.

Por eso llegamos a la conclusión que la venta de cupcakes con ingredientes andinos peruanos en Ayacucho es una idea de negocio prometedora y viable debido a la demanda creciente por productos auténticos y diferentes, la disponibilidad de proveedores confiables y la oportunidad de promocionar la marca y los productos en las redes sociales.

## Capítulo II. Diagnóstico del Plan del Negocio

### **Análisis del microentorno**

Como el objetivo del proyecto es conocer que tan rentable será el negocio que en las ventas de cupcakes en la ciudad de Ayacucho, Huamanga, se realiza el análisis de los factores externos e internos.

### ***Análisis de cliente***

El público objetivo abarca residentes y visitantes turistas del departamento de Ayacucho, principalmente en la provincia de Huamanga y específicamente en el distrito de Ayacucho, con edades entre 18 a 59 años. Este grupo demográfico es activo en línea y utiliza dispositivos móviles, lo que permite enfocar la estrategia de promoción en redes sociales. Además, la ubicación estratégica en una zona de alta concurrencia local y visitantes extranjeros respalda el alcance y la visibilidad. Según el Sistema de Información Distrital para la Gestión Pública del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2021), aproximadamente el 30.8% de los hogares en la región tienen acceso a internet, y para el año 2021 se registraron 29,952 suscripciones de internet para el hogar.

El público objetivo también está compuesto por personas que tienen la costumbre de celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios u otros días significativos, así como aquellos que desean sorprender a sus amigos y seres queridos con detalles personalizados. Además, estos consumidores muestran interés en probar nuevos sabores y se sienten atraídos por productos peruanos que reflejen temáticas acordes a sus gustos. También los turistas que están interesados en probar productos propios del departamento.

Al señalar a este público objetivo, se busca satisfacer la demanda de cupcakes únicos y personalizados, elaborados con ingredientes andinos peruanos de alta calidad. A través de las

estrategias de marketing en redes sociales, se espera captar su atención, despertar su interés y fomentar una conexión emocional con la marca. La variedad de sabores y temáticas peruanas presentes en los cupcakes pretende brindar una experiencia deliciosa y culturalmente enriquecedora, que se alinee con sus preferencias y deseos.

### ***Análisis de competidores***

De acuerdo con la investigación en la ciudad de Ayacucho actualmente no existe ninguna empresa que ofrezca cupcakes personalizados con la temática que el cliente elija, y que brinde servicio de entrega a domicilio. Si bien existen pastelerías y reposterías que venden cupcakes preelaborados en tiendas físicas, estos serían los competidores indirectos, ya que ofrecen productos similares.

Una de las ventajas que tienen estos competidores es la disponibilidad inmediata del producto para el cliente. Sin embargo, carecen de la opción de personalización de los cupcakes y no brindan servicio de entrega a domicilio, lo cual limita la comodidad y la experiencia personalizada que se pueda ofrecer.

El enfoque diferenciador se basa en la posibilidad de personalizar los cupcakes de acuerdo con los gustos y preferencias del cliente, así como en el servicio de entrega a domicilio, brindando comodidad y conveniencia. Esto nos permitirá satisfacer las necesidades de aquellos clientes que desean celebrar ocasiones especiales o sorprender a sus seres queridos sin tener que desplazarse físicamente.

Al destacar estas ventajas competitivas y promocionar activamente la propuesta única de valor, se busca captar la atención de los consumidores que desean una experiencia personalizada y conveniente al adquirir cupcakes en la ciudad de Ayacucho.

### ***Análisis de proveedores***

El negocio establecerá relaciones comerciales con minoristas que operen en el distrito de Ayacucho. En la actualidad, según la investigación existen 14 mercados de abastecimiento en la zona, que ofrecen una amplia variedad de productos. Dado que es un negocio nuevo, se adquirirá los suministros a medida que surja la necesidad.

En particular, el abastecimiento contine a frutos secos como almendras, nueces, pecanas, pasas, guindones e ingredientes como cacao, harina de trigo, huevos, mantequilla, estevia, vainilla, canela y frutas de temporada para la elaboración de los cupcakes.

La estrategia de abastecimiento se basará en la selección de proveedores confiables y de calidad que brinden los ingredientes frescos y necesarios para garantizar la excelencia en los productos. Se establece una relación de colaboración con estos proveedores para asegurar una cadena de suministro constante y eficiente.

Además, se hará uso de las tendencias y demandas del mercado, buscar constantemente nuevos proveedores o productos que puedan agregar valor a la propuesta y satisfacer las preferencias cambiantes de los clientes. A medida que el negocio crezca y se establezca, se evaluará la posibilidad de establecer acuerdos a largo plazo con proveedores clave, lo que permitirá obtener mejores precios, condiciones y un suministro más estable.

### ***Análisis de intermediarios***

En el proyecto de negocio, las entregas de los cupcakes son de manera directa, sin utilizar intermediarios. Para garantizar una entrega eficiente y puntual, se ha implementado una sólida gestión logística. Contando con propios vehículos de entrega como las bicicletas ya que la ciudad de Ayacucho no es muy extensa. Esta elección no solo nos permite cumplir con los plazos

establecidos, sino que también contribuye a la protección del medio ambiente al evitar la contaminación asociada con vehículos de motor.

Además, se ha realizado un minucioso mapeo de las rutas de entrega para cada zona. Esto permite optimizar el tiempo y evitar el tráfico, asegurando que los repartidores puedan entregar los cupcakes de manera ágil y eficiente. Al tener claridad sobre las rutas, los repartidores podrán realizar las entregas de forma más rápida y evitarán demoras innecesarias.

La estrategia de entrega directa brinda un mayor control sobre la calidad del servicio y permite mantener una comunicación cercana con los clientes en todo momento. Además, al realizar las entregas internamente, se ofrece una experiencia más personalizada que busca garantizar la integridad de los productos durante el transporte.

También, se cuenta con un local donde el cliente podrá acercarse a comprar los cupcakes, este local estará ubicado en una zona estratégica, cerca de la plaza de armas. Esta zona es muy concurrida por los lugareños y por turistas nacionales e internacionales. Permitiendo la distribución de los cupcakes de manera más eficiente.

### ***Análisis de productos sustitutos***

En la ciudad de Ayacucho, actualmente no existe una empresa que ofrezca cupcakes personalizados con temáticas preferidas por los clientes y con ingredientes andinos. Sin embargo, hay varias opciones de pastelerías y tiendas que ofrecen productos similares, como:

**Postres.** Existen diversos negocios que ofrecen postres como tartas, galletas integrales y brownies. Estos productos satisfacen los antojos dulces y también pueden ser utilizados como regalos. Aunque no son idénticos a los cupcakes de productos andinos, pueden considerarse como sustitutos.

**Repostería.** En la zona céntrica de la ciudad, hay varias tiendas que ofrecen pasteles, tortas, panes dulces y panqueques, entre otros. Estos productos podrían ser considerados como alternativas a los cupcakes de productos andinos.

**Regalos personalizados.** En Ayacucho, se pueden encontrar diversas opciones de regalos personalizados para fechas especiales, como artefactos, bisutería, ropa y otros artículos. Aunque no son productos de repostería, compiten en el mercado de regalos y representan una alternativa para los clientes.

Para destacar y diferenciarse de los productos sustitutos, se resalta los aspectos únicos de los cupcakes de insumos andinos, como el uso de ingredientes autóctonos, la personalización temática y la promoción de la cultura gastronómica peruana. También se enfoca en la calidad y frescura de los productos, así como en la experiencia única que se brinda a través de la combinación de sabores andinos en los cupcakes.

## **Análisis del macroentorno**

### ***Factor económico***

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2023), el sector agropecuario en la región de Ayacucho experimentó un crecimiento interanual del 9,1% en enero. Este crecimiento se atribuye principalmente a la mayor producción destinada al mercado interno, representando el 66,2% del crecimiento total. Se destaca el aumento en la producción de papa en un 16,4% y de alfalfa en un 139,9% (p. 2).

Según el informe del Banco Central de Reserva del Perú (2023), en enero se registró una disminución del 14,8% en la actividad minera en el departamento de Ayacucho. Esta reducción se atribuye principalmente a la caída en la producción de oro en un 35,2% y de plata en un 19,8% (p. 2).

La obtención de estos datos brinda una perspectiva clara de la dinámica y las tendencias en los sectores agropecuario y minero. Durante el mes de enero, el sector agropecuario experimentó un crecimiento significativo del 9,1% en comparación con el mismo período del año anterior. Por otro lado, la actividad minera registró una disminución del 14,8% en enero en comparación con el año anterior.

La importancia de conocer esta información radica en el hecho de que se considera la apertura de un negocio en este departamento. Al tener en cuenta estos indicadores, junto con otros datos sobre la actividad económica en la región, se puede observar una tendencia positiva. Esto permite interpretar que el momento actual es propicio para realizar inversiones. La evaluación de estos factores económicos proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas y el aprovechamiento de las oportunidades de inversión en el contexto actual.

**Tabla 2**

*Actividad económica en la región de Ayacucho*

Ayacucho: Otros indicadores de actividad económica (Variación % respecto a similar mes del año anterior)						
	Ago.22	Set.22	Oct.22	Nov.22	Dic.22	Ene.23
Despachos de cemento 1/	📈 2,9	📉 -0,5	📉 -5,7	📉 -4,4	📈 94,9	📈 5,9
Arribos a establec. de hospedaje	📈 54,9	📈 61,8	📈 72,4	📈 23,4	📈 103,2	n.d.
Crédito total 2/	📈 9,7	📈 8,8	📈 8,4	📈 7,5	📈 5,9	📈 5,4
Crédito de consumo 2/	📈 18,8	📈 19,3	📈 18,8	📈 18,4	📈 20,3	📈 22,9
Crédito hipotecario 2/	📉 -8,9	📉 -8,6	📉 -6,3	📉 -5,9	📉 -6,9	📉 -3,5
Inversión pública 2/	📈 14,5	📈 0,1	📈 10,5	📈 25,3	📉 -18,2	📈 1,8

1/ En términos reales.

2/ En términos nominales.

Fuentes: BCRP - Sucursal Huancayo, UNACEM, MINCETUR, SBS y MEF.

*Nota.* Tomado de *Otros indicadores de actividad económica (2)*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2023 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2023/presentacion-ayacucho-01-2023.pdf>)

### ***Factor cultural y social***

El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri, 2019) resalta la promoción del consumo de granos andinos, como la quinua, cañihua, kiwicha y tarhui, considerados superalimentos debido a su alto valor nutricional. El compromiso del Minagri fomenta el desarrollo sostenible de los productores de granos andinos, así como la firma de un protocolo de requisitos fitosanitarios con China para facilitar la exportación de quinua peruana. También se destaca la inclusión de la quinua y la cañihua en la Campaña Nacional de Lucha contra la Anemia debido a su contenido en hierro.

Aunque hay un incremento en el consumo de granos andinos peruanos aún este se considera bajo, esto se atribuye a la falta de arraigo cultural. En el proyecto de negocios, busca cambiar esta situación al incorporar ingredientes como la cañihua, kiwicha y tarhui, considerados superalimentos, en la preparación de los cupcakes personalizados. Se enfoca en promover un estilo de vida saludable y fomentar el consumo de estos granos andinos en la propuesta gastronómica.

### ***Factor político***

Según el comunicado de prensa del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023), se espera que la economía peruana se recupere de manera constante, con un crecimiento proyectado del 2,5% al finalizar el año. Los indicadores anticipados y las expectativas de los agentes económicos están mejorando, lo que indica un mejor desempeño económico. Además, se informa que el déficit fiscal en 2023 aumentará al 2,1% del PBI, en línea con la estrategia fiscal a corto plazo para impulsar la economía y abordar la emergencia climática.

El ministro de Economía y Finanzas, Alex Contreras Miranda (2023), destaca la implementación de medidas para hacer frente a los desafíos generados por los conflictos sociales

y la emergencia climática. Se espera que la economía peruana continúe recuperándose gracias a la mejora gradual de la confianza de los agentes económicos. Entre los factores que contribuirán al crecimiento económico se encuentran el fortalecimiento de la oferta primaria, la reactivación de los sectores relacionados con el turismo y la resiliencia de la demanda interna.

Para el periodo 2024-2026, como lo indica MEF (2023) se estima un crecimiento promedio del PBI del 3,3%, impulsado por la recuperación de la demanda interna, el aumento de la oferta primaria y la implementación de medidas para promover la competitividad económica y el desarrollo de nuevas fuentes de crecimiento.

### **Factor geográfico – demográfico**

Actualmente de acuerdo con el Minsa con los datos del INEI (2023) en el distrito de Ayacucho hay un total de población de 117 508, de las cuales el segmento de edad que estará dirigido el servicio será para personas del rango de edad de 18 años a 59 años.

Teniendo en cuenta los datos solo en ese rango de edad suma un total de personas 68 130.

**Tabla 3**

*Población total del distrito de Ayacucho*



*Nota.* Tomado de *Estadística Poblacional*, por el Ministerio de Salud, 2023

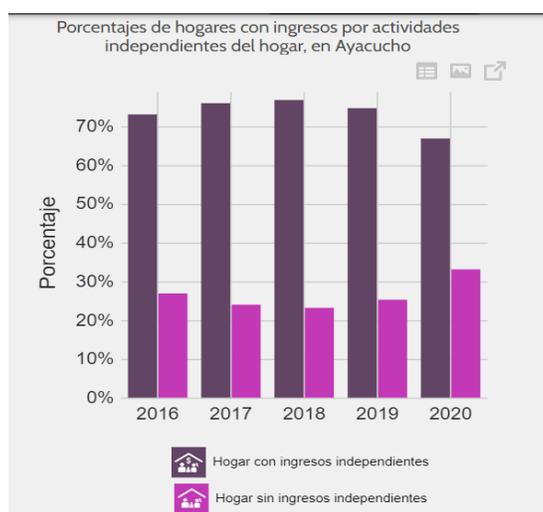
([https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion\\_estimada.asp](https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp))

También de acuerdo con Instituto Tecnológico de la Producción (ITP, 2020), el 66.9% de los hogares de Ayacucho reconocieron tener ingresos independientes, mientras el 33.1% reconoció no poseer ingresos independientes en el 2020.

Por lo concluye que el 33.1% de las personas tiene un ingreso no independiente.

#### **Tabla 4**

*Porcentaje de hogares con ingresos por actividades independientes del hogar en Ayacucho*



*Nota.* Tomado de *Porcentaje de hogares con ingresos por actividades independientes del hogar en Ayacucho*, por el Instituto Tecnológico de la Producción, 2020. (<https://data-peru.itp.gob.pe/profile/geo/ayacucho>)

#### **Factor tecnológico**

El uso del internet se ha convertido en una necesidad imperante para la sociedad actual. Su influencia se extiende a todos los aspectos de la vida, incluye el trabajo, los estudios y la rutina diaria. Esta creciente dependencia del internet también presenta oportunidades significativas para los negocios, ya que les brinda la posibilidad de dar a conocer sus productos y

servicios de manera más amplia. A medida que el tiempo avanza, el internet se vuelve aún más indispensable, y su relevancia seguirá en constante crecimiento.

En el presente caso, los canales de comercialización de los cupcakes se enfocarán en las redes sociales, lo cual resulta muy favorable considerando las estadísticas actuales. A través de las plataformas se desarrollará la promoción de la variedad de productos y la posibilidad de personalización según las preferencias de cada cliente. Además, de comunicar los beneficios y los ingredientes que se utiliza en la elaboración de los cupcakes con información relevante y transparente a los consumidores.

## Capítulo III. Planteamiento Estratégico

### **Misión**

Somos una empresa productora y comercializadora de cupcakes elaborados con ingredientes andinos, un producto con sabores autóctonos en una presentación atractiva que contribuye en el consumo de alimentos con un alto valor nutricional.

### **Visión**

Ser la empresa líder en la industria de la elaboración de cupcakes en la ciudad de Ayacucho en los próximos 6 años, en respuesta tanto a la creatividad de ejecución de combinaciones andinas innovadoras, creando así nuevos sabores que satisfagan el paladar de los clientes y a la constante mejora continua de los procesos que permiten ofrecer un servicio integro.

### **Valores**

#### ***Autenticidad e innovación***

Generar nuevos sabores innovadores favoritos de los clientes en base a la combinación de ingredientes andinos y usando la tecnología a favor en procesos que maximicen la eficacia de la empresa CupcAndino.

#### ***Creatividad***

Gracias a la constante capacitación del personal en cuanto a sus técnicas decorativas, desarrollar una presentación más atractiva en los cupcakes.

#### ***Integridad y honestidad***

Ofrecemos cupcakes elaborados con ingredientes frescos y salubres, hechos en un establecimiento y personal que cumple con el cuidado y la sanidad requerida.

## Objetivos estratégicos generales

En el tercer año de funcionamiento abrir un segundo local, teniendo en cuenta el crecimiento de 4%.

Incrementar el portafolio de clientes en un 2% del primer año de funcionamiento, a partir de un plan de fidelización y activa presencia en las redes sociales con determinada información publicitaria.

Realizar 3 practicas eco amigables, estas deben estar implementadas hasta antes de cumplirse los 6 meses de funcionamiento de la empresa, para ello se deberá realizar planes de acción.

## Matriz FODA

La siguiente matriz FODA se compone a partir de la identificación de los factores internos como externos y según ello determinar la factibilidad de la idea en cuestión.

<p>Factores externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Uso de ingredientes andinos con un alto nivel de oferta por parte de los proveedores.</p> <p>F2: Uso de prácticas eco amigables relacionadas al giro de la empresa.</p> <p>F3: Variedad y constante innovación de sabores.</p> <p>F4: Tener un establecimiento localizado estratégicamente cercano a la Plaza Mayor de Ayacucho.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Falta de reconocimiento del público a la empresa al ser nueva en el mercado.</p> <p>D2: Recurso financiero limitado</p> <p>D3: Dificultad en respuesta a los pedidos de gran escala.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Incremento del consumo de granos andinos, promoción por parte del ministerio y ferias relacionadas.</p> <p>O2: Incremento de interés del cliente en empresa que realizan prácticas sostenibles.</p>	<p>FO1: Visibilizar el uso de granos andinos en los cupcakes en diversas ferias gastronómicas como también en la sede e incrementar la visibilidad del establecimiento. (F1, F4, O1).</p>	<p>DO1: Posicionamiento en el mercado en aprovechamiento de que no existe otra empresa que realice este tipo de producto. (D1, O1)</p> <p>DO2: Implementar al proceso un tiempo determinado del pedido hasta la entrega</p>

O3: Mayor participación del público en redes sociales y plataformas digitales.	FO2: Detallar el uso de prácticas eco amigables en las diferentes plataformas digitales que tiene la empresa de esa manera aumentar el tráfico en las redes sociales. (F2, O2, O3)	mínimo para poder responder y satisfacer al cliente con los pedidos a gran escala e informarlos en las diferentes redes sociales para conocimiento y precaución de los clientes. (D3, O3)
Amenazas A1: Costos fluctuantes de ingredientes e insumos. A2: Alta competencia en el mercado. A3: Cambio climático que afecta al crecimiento de granos andinos.	FA1: Realizar solidas relaciones con los proveedores de esa manera minimizar el impacto de alzas de los ingredientes a usar. (F1, A1). FA2: Impactar el mercado con diferenciación de la competencia a base de los ingredientes, prácticas e innovación en la elaboración de nuevos sabores. (F1, F3, A2)	DA1: Implementar diferentes estrategias de posicionamiento para poder contrarrestar la alta participación de productos sustitutos. (D1, A2) DA2: Tener un amplio portafolio de proveedores potenciales para poder reducir el impacto de escasez en alguno de los ingredientes. (D2, A3)

### *Estrategia genérica de Porter*

#### **Poder de negociación del cliente.**

La elaboración y comercialización de cupcakes a base de ingredientes andinos impulsa el consumo diferentes alimentos como los granos (quinua, kiquicha, entre otros) y frutas (tuna, lúcuma, entre otros); motivando así a los clientes a probar y consumir productos peruanos que logra de cierta manera apoyar a los agricultores locales. Los clientes tienen una amplia gama de empresas ofertantes de postres como pasteles, galletas y dulces clásicos, sin embargo, en cuanto al uso de ingredientes andinos por parte de otras empresas este es nulo, adquiriendo así el título de ser la única empresa que ofrece este tipo de producto en Ayacucho. Las características que tendrían los potenciales clientes es la búsqueda de consumir estos alimentos con un alto valor nutricional en una presentación no habitual, búsqueda de un detalle para un día especial o querer básicamente degustar de un postre para saciar su paladar, por ello como empresa se debe explotar

este valor agregado para que a partir de ello lograr estar en su top de compra. A partir de ello, se denomina “**medio**” el poder de negociación del cliente.

#### **Poder de negociación del proveedor.**

Los insumos son en esencia ingredientes de gran oferta en los mercados locales al situarse en una región andina como lo es Ayacucho, de esa manera determinamos “**bajo**” el poder de negociación del proveedor ya que se cuenta con una gran variedad de ellos quienes ofrezcan estos ingredientes de calidad.

#### **Amenaza de nuevos competidores.**

Dentro del distrito no hay competidores que ofrezcan en específico estos productos por lo cual, que, igual que para CupcAndino las empresas entrantes pueden considerar esta idea en atractiva, además las empresas ya establecidas con una alta participación en el mercado pueden observar esta idea interesante e incluirlas en su portafolio de productos ya que se encuentra en variedad de insumos de los ingredientes de este tipo de cupcakes. Por ello, la amenaza de nuevos competidores es de carácter “**medio**”.

#### **Rivalidad entre los competidores.**

Mencionado anteriormente Ayacucho no cuenta con empresas establecidas con este producto, aunque si existen empresas como Mr. Pan, la más destacada, que ofrecen en su amplio portafolio de productos al postre de cupcakes clásicos, pero como un producto secundario ya que al ser una pastelería ofrecen como producto principal tortas y pasteles, aun así, estos han ganado y tienen una gran participación en el mercado con ya alrededor de 4 tiendas de atención presencial en el distrito de Ayacucho. Además de ello, el mercado repostero y panadero ayacuchano cuenta con alrededor de 4 empresas dedicadas a ello cuantificado por Deperu (s.f.), aunque la mayoría de ellos no se especialicen en el producto de cupcakes y menos en un

cupcakes con ingredientes andinos, aun así, consideramos la rivalidad entre competidores como **“alta”**.

## Cronograma de actividades

**Tabla 5**

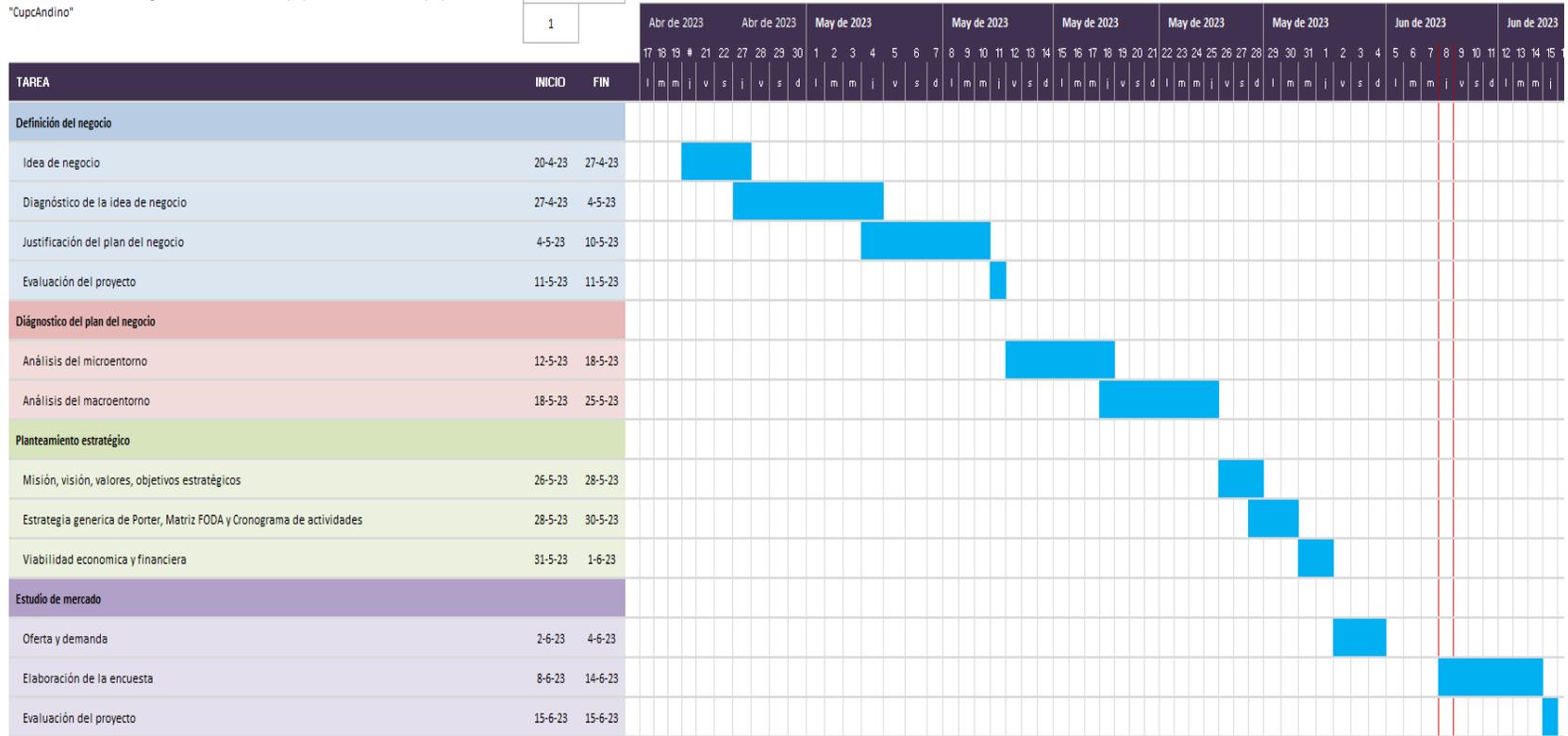
Diagrama de Gantt del 20 de abril al 15 de junio de 2023

### PROYECTO "CupcAndino"

Objetivo

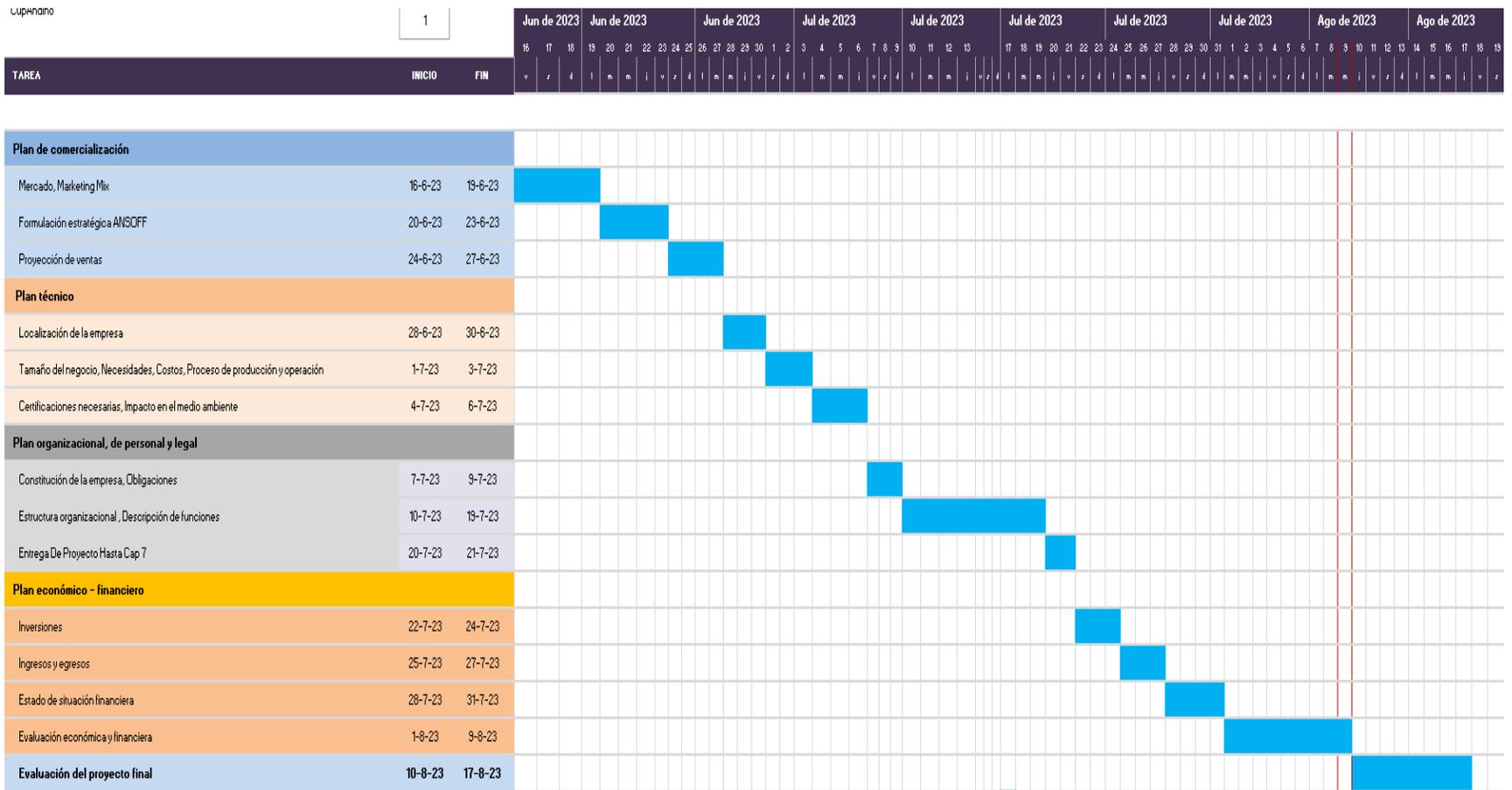
Crear una forma diferente de generar valor con una nueva propuesta como lo es con el proyecto "CupcAndino"

jue, 20/04/2023  
1



**Tabla 6**

*Diagrama de Gantt del 16 de junio al 17 de agosto del 2023*



## Capítulo IV. Estudio de Mercado

### Oferta

El principal competidor que se encuentra en el mercado es Mr.Pan, quien ofrece los cupcakes clásicos con un precio unitario de cupcake a S/. 5.00. De esa manera, podemos concluir que el cliente si no espera un producto que incluya ingredientes andinos y busque consumir un cupcake clásico, es más probable que elija al mayor competidor tanto por el producto como por su posición de marca en el mercado.

Además de ello también debemos mencionar a los diferentes establecimientos que, aunque con un menor posicionamiento de marca de igual forma son elecciones que puede realizar el cliente.

### Demanda

El objetivo de esta investigación de mercado es determinar la acogida y nivel de aceptación del mercado (clientes potenciales) en la que se estaría desarrollando la idea de negocio. Adicionalmente, como objetivos complementarios es poder conocer la frecuencia de su consumo como también el gasto mensual de la población del distrito de Ayacucho entre las edades de 18 a 59 años pertenecientes al NSE A, B y C. Con ello, determinar una investigación cuantitativa con la herramienta de recolección de datos como lo son las encuestas, para ello, se determina el tamaño de muestra a partir de la cantidad poblacional del distrito de Ayacucho proporcionados por INEI (2023) ello es de 68 130 personas donde la muestra según fórmula de población finita es de 187 personas, tal y como se muestra a continuación:

Ecuación para determinar el tamaño de muestra de una población:

$$n = \frac{N \cdot \phi^2 \cdot Z^2}{(N - 1)e^2 + \phi^2 \cdot Z^2}$$

Donde:

$N$  = Población: 68 130

$\sigma$  = Desviación Estándar: 0.5

$Z$  = Nivel de confianza: 1.645

$e$  = Error muestral: 6%

$n$  = Resultado: 187.40  $\sphericalangle$  187 personas

El diseño del cuestionario consta en 11 preguntas, 3 preguntas de perfil iniciales, relacionadas al público al que desea llegar, 1 de ellas es una pregunta filtro para que de esa manera solo un público determinado pueda continuar con la encuesta. La pregunta 4 es una pregunta de consumo, las siguientes 5 preguntas son de frecuencia, gasto e investigación de hábitos acerca del producto, la penúltima pregunta es una de interés y la última de definición.

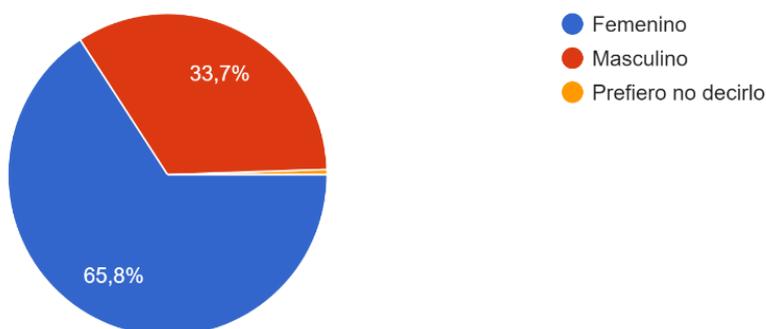
Se encuestó a 187 personas, de las cuales 63 son varones representando así a un 33,7%, en caso de las mujeres hubo 123 de las cuales representan a un 65,8% y una persona que no prefiere decirlo representando un 0,5%.

### Figura 1

*Porcentaje de mujeres y varones encuestados*

Sexo

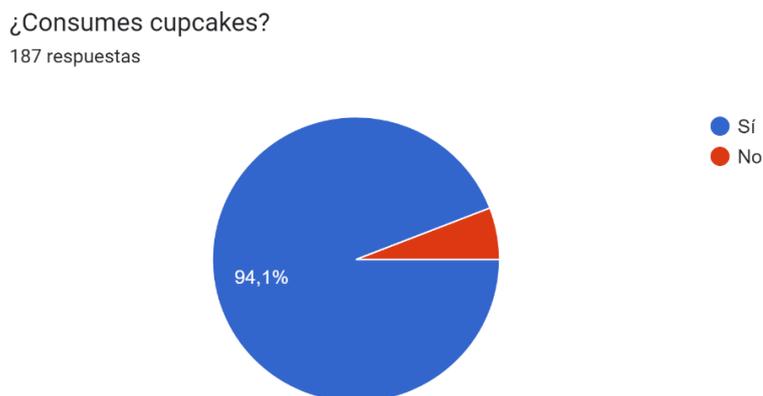
187 respuestas



Pregunta 1: Menciona cuales es la cantidad de personas que consumen cupcakes, de esa manera determinar si existe un alto público que consuma. De los 187 solo 11 respondió que no consume, eso dice que existe un gran público ayacuchano consumidor de cupcakes.

### Figura 2

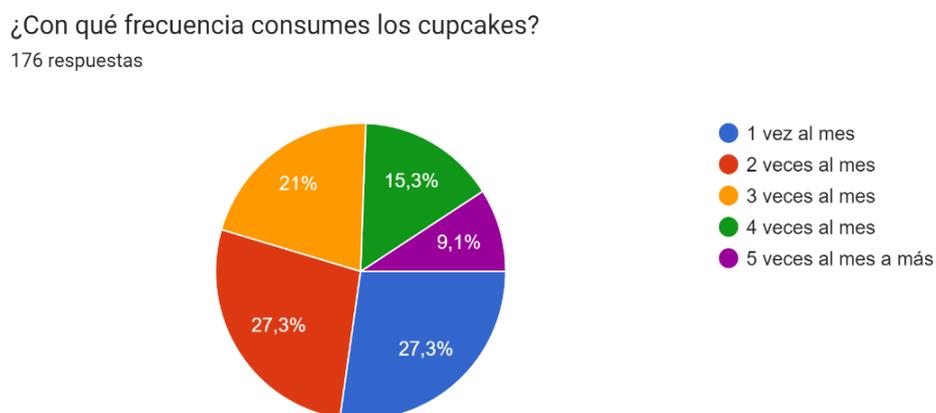
Porcentaje de consumo de cupcakes en Ayacucho



Pregunta 2: Con esta pregunta se conoce la frecuencia de consumo de estos 176 encuestados, los resultados en mayoría mencionan que lo consumen 1 y 2 veces al mes, lo sigue 3 vez al mes y luego 5 veces al mes.

### Figura 3

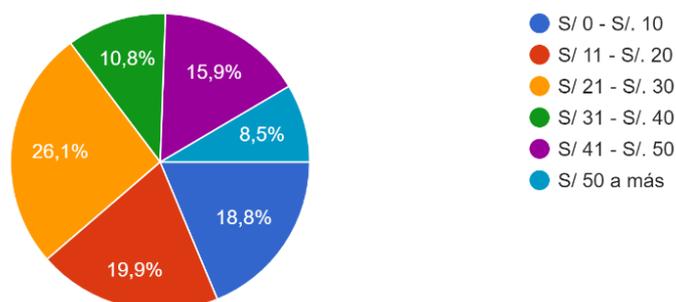
*Frecuencia de consumo de cupcakes al mes*



Pregunta 3: A partir de ella se conoce el gasto mensual promedio que realizan al consumir cupcakes, se concluye también el margen de precios que suelen pagar.

¿Cuánto gastas en la compra de cupcakes de manera mensual?

176 respuestas



**Figura 4**

*Rango de gastos en compras de cupcakes al mes*

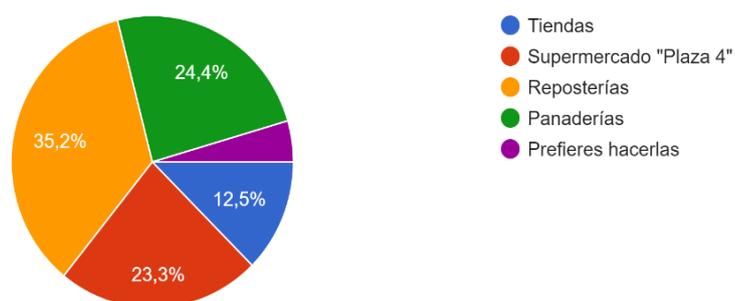
Pregunta 4: La mayoría de los clientes potenciales suelen comprar los cupcakes en una repostería, se detecta la inclinación al tipo de establecimiento de CupcAndino.

**Figura 5**

*Lugar de compra de cupcakes*

¿Dónde sueles comprar los cupcakes?

176 respuestas



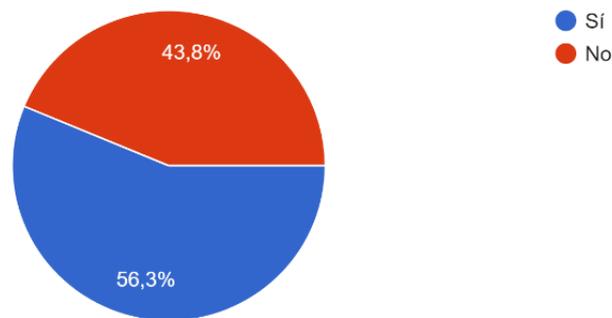
Pregunta 5: Se observa que en un 56,3% compra estos cupcakes como detalles, por ende, se determina que se toma en cuenta la presentación e intención.

## Figura 6

### Intención del fin de compra de cupcakes

¿Compras cupcakes como detalle para fechas especiales y/o para regalos?

176 respuestas

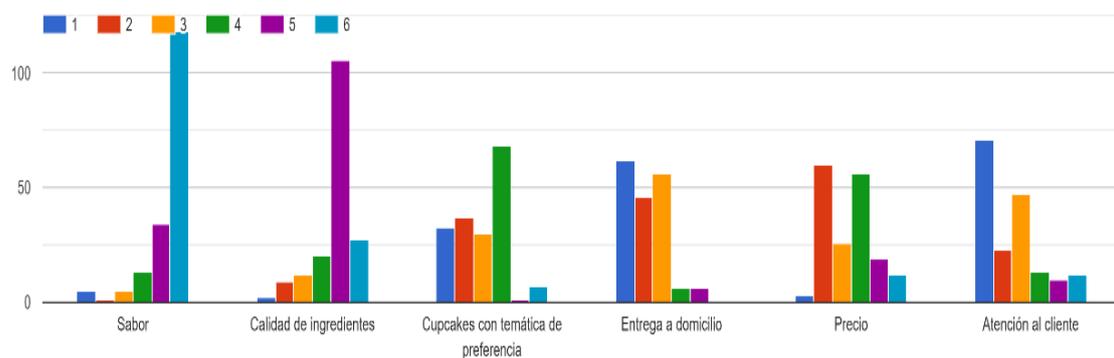


Pregunta 6: Con esta pregunta se determina que características son más importantes para el cliente potencial, en este caso el mayor determinante es el sabor.

## Figura 7

### Características de mayor demanda de los clientes

¿Cuáles son las características que consideras importantes que deberían tener los cupcakes? Puntué la característica del 1 al 6, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante. Recuerda que no se puede repetir puntuación entre cada característica.

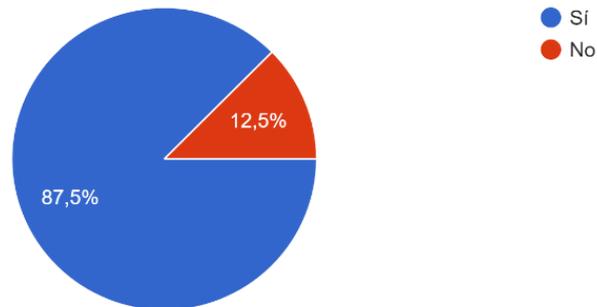


Pregunta 7: Esta pregunta es de interés, ayuda a determinar el mercado interesado en el producto. Como resultado se obtuvo a un 87,5% de interés.

**Figura 8***Pregunta de interés*

¿Estaría interesado en pedir estos cupcakes con las características presentadas?

176 respuestas

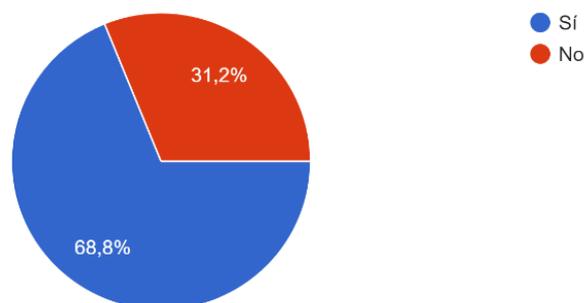


Pregunta 8: Por último, se presenta la pregunta de definición de compra, a partir de los interesados a comprar el pack de cupcakes se añade el ítem de precio, con ello un 68,8% está de acuerdo con los precios establecidos en relación con los productos que se ofrece.

**Figura 9***Pregunta de definición*

¿Definitivamente estaría dispuesto a pedir estos cupcakes con ingredientes andinos y/o frutos secos conociendo nuestros tres tipos de presentaci...tación según el cliente. (6 cupcakes a S/.55.00)

154 respuestas



### ***Demanda proyectada***

A partir de la información recopilada de la INEI, se conoce que hay 177 508 personas entre hombres y mujeres, y según los cálculos que se hallaron 7 333 personas estarían definitivamente comprando el producto presentado, esta sería la demanda potencial que es un 68.8% del total, abarcar a un 20% tomando en cuenta la competencia siendo así un resultado mensual de 1 467 ventas, luego de ello, midiendo la capacidad de producción de la empresa se estaría atendiendo a un 30% teniendo como resultado 15 venta al día. Estos pedidos se encuentran repartidos proporcionales a la demanda de cada tipo de producto que se tiene y a la probabilidad del 93% de ingreso de ventas como rango dándonos así S/181 315 y un crecimiento del 2% anual.

**Tabla 7**

*Mercado objetivo*

<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	117 508			
	68 130	18 - 59 años		Edad
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	12 945	A, B, C	<b>19%</b>	NSE
	12 181	Encuesta	<b>94%</b>	Consumen cupcakes
<b>MERCADO DISPONIBLE</b>	10 658	Encuesta	<b>88%</b>	Interesados
<b>MERCADO EFECTIVO</b>	7 333	Encuesta	<b>69%</b>	Definitivamente compraría
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	1 467	5 empresas	<b>20%</b>	Competencia

**Tabla 8**

*Demanda de mercado*

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>
2024	S/ 156,861
2025	S/ 159,998
2026	S/ 166,398
2027	S/ 176,382
2028	S/ 190,493

## Capítulo V. Plan de Comercialización

### **Mercado**

El proyecto de negocio se dirige específicamente al grupo demográfico conformado por jóvenes y adultos, con edades comprendidas entre los 18 y 59 años. El público objetivo abarca tanto hombres como mujeres, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C. Residen en el distrito de Ayacucho, provincia de Huamanga, ubicada en el departamento de Ayacucho.

#### ***Variables Geográficas:***

País	:	Perú
Departamento	:	Ayacucho
Provincia	:	Huamanga
Distrito	:	Ayacucho

#### ***Variables Demográficas:***

Edad	:	18 a 49 años
Género	:	Indiferente
NSE	:	A, B y C
Estado Civil	:	Indistinto
Religión	:	Indistinto

#### ***Variables Pictográficas:***

Personalidad	:	Modernas, tecnológicas, vanguardista. Son individuos creativos y curiosos que buscan experiencias únicas y originales.
Estilo de Vida	:	El estilo de vida de estas personas se caracteriza por ser independientes, trabajadores y estudiantes que valoran el cuidado personal y buscan darse un gusto ocasionalmente. Son individuos que encuentran placer en dar detalles y obsequios personalizados durante fechas especiales. Disfrutan de las relaciones sociales y son activos en las redes sociales, donde comparten sus experiencias, intereses y actividades. Estas personas se mantienen al tanto de las nuevas tendencias y se

sienten atraídas por la originalidad y la personalización que encuentran en las redes sociales. Tienen una mentalidad abierta y disfrutan explorando nuevas ideas, productos y servicios a través de estas plataformas. Para ellos, las redes sociales se convierten en un espacio para conectarse con otros, expresar su creatividad y encontrar inspiración para su estilo de vida.

**Intereses** : Interés en probar nuevos productos ya apoyar a emprendedores locales y valorar el trabajo artesanal sobre todo los que están en tendencias. Personas que utilizan la tecnología. Le interesa la gastronomía y en descubrir sabores únicos y creativos. Interés en la personalización y la capacidad de expresar su estilo y personalidad a través de los productos que consumen. Interesados en experimentar culinarias diferentes y originales, que les permitan sorprender a sus seres queridos en ocasiones especiales.

## **Marketing Mix**

### ***Producto***

El producto que presenta al mercado es los cupcakes personalizados, los ingredientes utilizados en la elaboración son cuidadosamente seleccionados para ofrecer una experiencia única:

Harina de trigo de alta calidad, que proporciona la estructura y consistencia adecuadas a los cupcakes.

Estevia en polvo, una alternativa natural al azúcar, que añade dulzura sin calorías adicionales.

Polvo para hornear, para asegurar que los cupcakes se eleven y adquieran una textura esponjosa.

Una pizca de sal para realzar los sabores de los ingredientes y equilibrar la dulzura.

Leche fresca, que aporta suavidad y humedad a la masa. Mantequilla.

Huevos de granja, que ayudan a unir y estabilizar los ingredientes, contribuyendo a la estructura del cupcake.

Extracto de vainilla de alta calidad, para dar un delicioso aroma y sabor distintivo.

Una selección de frutos secos, como almendras, pecanas, nueces y castañas, que agregan textura y sabor especial a los cupcakes.

Productos andinos, como Kiwicha, Aguaymanto, Cañihua, Quinoa, Tuna, Tarwi, Maca, harina de haba, harina de papa, Capuli, Lucuma, Pacay, Chirimoya y Tumbo, que aportan una variedad de sabores únicos y enriquecen los cupcakes con ingredientes auténticos y nutritivos.

Con cada ingrediente cuidadosamente seleccionados se busca crear cupcakes personalizados que deleitarán a los clientes con su sabor, textura y variedad. Se usa ingredientes de calidad y explorar la riqueza de la culinaria peruana, ofreciendo una experiencia única en cada bocado.

**Preparación.** La preparación de los cupcakes personalizados es un proceso sencillo y delicioso. A continuación, daremos a conocer los pasos que seguiremos para preparar unos cupcakes perfectos.

**Preparación previa.** Precalienta el horno a 160°C para asegurar una temperatura adecuada durante la cocción. Esto se hace antes de comenzar con la preparación de los cupcakes.

**Elaboración de la masa.** En un tazón, mezclaremos la harina, el polvo para hornear y la mantequilla. Batiremos los ingredientes hasta obtener una textura ligeramente arenosa y bien integrada.

**Agrega la leche.** Se agrega la leche de manera gradual a la mezcla anterior, mezclando hasta lograr una masa suave y homogénea.

**Preparación adicional.** En otro recipiente, combinaremos el huevo, la vainilla y la leche. Luego, se incorpora la mezcla a la masa principal, junto con los frutos secos y productos andinos seleccionados según las preferencias del cliente.

**Rellena los moldes.** Vertir la masa en los moldes de cupcakes, permitiendo que la masa de los cupcakes se expandan adecuadamente durante la cocción.

**Tiempo de cocción.** Colocar los moldes al horno precalentado, se hornera los cupcakes durante unos 20 a 25 minutos.

**Decoración personalizada.** Una vez que los cupcakes estén cocidos y hayan enfriado, llega el momento más emocionante: la decoración. Aquí es donde se desata la creatividad y se adapta a las preferencias de cada cliente. Se cuenta con una amplia variedad de ingredientes para embellecer los cupcakes, como frutas frescas, chocolates, crema de merengue y otros elementos seleccionados según los gustos y la temática elegida. Además, se utilizan frutas frescas para añadir un toque natural y saludable los cupcakes.

Con estos sencillos pasos, consigue que los cupcakes personalizados sean una explosión de sabores y tengan una presentación única. Cada bocado será una experiencia deliciosa que combina la textura esponjosa de la masa con los ingredientes cuidadosamente seleccionados.

Adicionalmente, por la problemática medioambiental y la sostenibilidad. Los cupcakes personalizados se entregarán en envases biodegradables. Esta iniciativa adicional permite crear conciencia en los clientes sobre la importancia de cuidar el entorno mientras disfrutan de los productos.

### ***Precio***

Se ha establecido el precio teniendo en cuenta diversos factores, como el costo de los insumos, la mano de obra y otros gastos asociados. Los cupcakes se ofrecen en tres categorías: clásicos, innovadores y personalizados. El precio unitario de cada cupcakes varia,

se detallan. Los cupcakes normales es de S/. 1.19 la unidad y el pack de 6 a S/.7,14. Los cupackes innovadores es de S/. 2.25 la unidad y el pack de 6 a S/. 13.50. Los cupcakes personalizados es de S/. 2.39 la unidad y el pack de 6 a S/. 14.34.

Al analizar el mercado en el distrito de Ayacucho, se observa que los precios se encuentran en línea con los productos similares ofrecidos por la competencia. Además, de contar con algunas ventajas distintivas, como la posibilidad de que los clientes elijan la temática de sus cupcakes y la inclusión de ingredientes saludables, andinos y nutritivos.

Para los packs de cupcakes, se estable los siguientes precios, incluyendo el IGV: S/35.00 para los clásicos, S/45.00 para los innovadores y S/55.00 para los personalizados. Los precios son adecuados, ya que reflejan el valor agregado que se ofrece y se encuentran en un rango competitivo en el mercado.

La propuesta de valor se basa en la calidad de los productos, la personalización y la incorporación de ingredientes saludables, lo cual justifica el precio establecido. Mantener el compromiso en brindar a los clientes una experiencia única y deliciosa, con opciones que se ajusten a sus preferencias y necesidades.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, se considera que el precio es adecuado y competitivo en el mercado de cupcakes en el distrito de Ayacucho.

### ***Plaza***

El producto se distribuirá en el distrito de Ayacucho a través de un servicio de delivery y compra en tienda. Se cuenta con una ubicación física para atención al público, donde podrá comprar los productos. Este local de producción estará estratégicamente ubicado en el centro de la ciudad, cerca de la plaza de armas. Esta ubicación permite optimizar la distribución y hacerla más eficiente para los repartidores.

Al encontrarse en una zona céntrica y concurrida, se tiene fácil acceso a diferentes zonas del distrito, lo que nos permite llegar a los clientes de manera ágil y oportuna. Además,

esta ubicación estratégica brinda la ventaja de estar cerca de proveedores y del mercado 12 de abril, facilitando la adquisición de los insumos necesarios para la producción.

A través del servicio de delivery, se asegura llegar a todos los rincones del distrito de Ayacucho, brindando a los clientes la comodidad de recibir los cupcakes personalizados en la ubicación que deseen asegurando una entrega rápida y satisfactoria.

Se garantiza una distribución eficiente y puntual, manteniendo la calidad de los productos desde la producción hasta el momento de entrega. El objetivo es ofrecer una experiencia placentera y satisfactoria a los clientes, brindando un servicio de delivery confiable y accesible en todo el distrito. Al estar ubicados en esta zona concurrida garantiza la compra de los productos.

### ***Promoción***

Para dar a conocer y promocionar el producto, se implementará diversas estrategias de marketing. De esta manera se asegura de llegar al público objetivo e informar sobre los cupcakes personalizados, generando un mayor interés y aumento en las ventas. A continuación, se especifica a detalle:

**Marketing en redes sociales.** Aprovechar plataformas populares como Facebook, Instagram y TikTok para crear perfiles de negocios y compartir imágenes atractivas de los cupcakes personalizados. Con base al estudio realizado, se conoce que los videos cortos captan mayor atención de los usuarios. Se utilizará las redes sociales para ofrecer descuentos especiales, promociones y concursos exclusivos para los seguidores, fomentando el crecimiento de la base de seguidores a través del boca a boca.

**Tabla 9***Planificación publicitaria*

Facebook						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Compartir foto de imágenes de los cupcakes	Consejos de como comer saludable	Historia de opinión de clientes		Consejos de como comer saludable	Compartir foto de imágenes de los cupcakes	Promociones disponibles
Mostrar diferentes tipos de cupcakes	Video de los beneficios para la salud	Mostrar las promociones	Mostrar diferentes tipos de cupcakes		Video de los beneficios para la salud	Video de los beneficios para la salud
Contenido de los beneficios de los cupcakes	Vista del local por video	Video de los programas de fidelización		Video de preparación de cupcakes	Promociones disponibles	Ideas de que fechas solicitar, temáticas

**Alianzas estratégicas.** Se considera conveniente establecer alianzas con empresas complementarias, como floristerías, tiendas de regalos o planificadores de eventos. Mediante estas alianzas, ofrecer promociones conjuntas, por ejemplo, una colaboración para compartir volantes que ayuden a dar a conocer sus productos, mientras que los establecimientos de esas empresas mostrarían material promocional de los productos. Esta colaboración permitirá aumentar las ventas y lograr una mayor visibilidad para los cupcakes.

**Programa de referidos.** Implementar un programa de referidos para incrementar la base de clientes. Mediante este programa, los clientes actuales obtendrán beneficios o descuentos al referir a sus amigos, familiares o colegas. Se llevará un registro en una hoja de cálculo de Google para mantener el historial de los clientes. Esta estrategia aprovecha el poder del boca a boca como una forma efectiva de promoción y ayudará a expandir la base de clientes. También tendrán una cartilla de asistencia o visita, de esta manera al llegar las 5 visitas tendrán un descuento del 10% en los packs que soliciten. Para esto se tiene presupuestado S/. 200 de manera mensual.

**Celebramos tu cumpleaños:** El objetivo de este programa es fidelizar a los clientes ofreciéndoles descuentos especiales. Para ello, cada cliente que presente su DNI y cuya fecha de nacimiento coincida con el día en que visita el establecimiento, recibirá un descuento del 20%. Se ha asignado un presupuesto mensual de S/. 50 para cubrir estos descuentos.

### Formulación estratégica ANSOFF

**Tabla 10**

*Formulación de estrategias según Matriz ANSOFF*

<b>MATRIZ ANSOFF</b>		
<b>Mercados / Productos</b>	<b>Productos Actuales</b>	<b>Productos Nuevos</b>
<b>Mercados Actuales</b>	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
<b>Mercados Nuevos</b>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación
<b>ESTRATEGIA: DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>		

*Nota.* Tomado de *Matriz ANSOFF*, por HubSpot, 2023.

(<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>)

La estrategia principal para el proyecto de negocio de cupcakes personalizados es la penetración de mercado, dado que se está introduciendo un nuevo producto al mercado. Para lograrlo, el enfoque será aumentar la participación en el mercado actual de cupcakes personalizados, dirigiéndose a clientes existentes en el distrito de Ayacucho. Se implementará diversas acciones promocionales y de publicidad específicamente diseñadas para fidelizar a los clientes actuales y estimular nuevas compras.

Entre las iniciativas se incluyen descuentos especiales, programas de fidelización y promociones exclusivas, con el objetivo de incentivar a los clientes a seguir disfrutando de los cupcakes personalizados. Además, crear diferencia de la competencia existente al ofrecer una amplia variedad de temáticas y la opción de elegir ingredientes naturales y nutritivos. Esto permite destacar y atraer a los clientes que valoran opciones saludables y personalizadas.

La estrategia de penetración de mercado se basa en comprender las necesidades y preferencias de los clientes, brindando un producto de alta calidad y una experiencia de

compra excepcional. Al comprometerse en establecer relaciones sólidas con los clientes existentes y en atraer a nuevos consumidores, convirtiéndose en negocio de la opción preferida para los cupcakes personalizados en el distrito de Ayacucho.

### Proyección de ventas

Para el pronóstico de ventas, se toma en cuenta varios factores clave que impactarán al rendimiento comercial. Estos elementos incluyen la capacidad del talentoso personal, la ubicación estratégica del negocio, así como las atractivas ofertas y promociones que se planea implementar a través de los canales de comunicación. Además, se tiene un proyectado un aumento del 2% en las ventas.

**Tabla 11**

*Proyección de las ventas mensual*

SERVICIO	MENSUAL	
	Q	\$
Cupcakes normales	220	S/ 6,525
Cupcakes innovadores	132	S/ 5,034
Cupcakes personalizados	88	S/ 4,101
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>S/ 15,660</b>

**Tabla 12**

*Proyección de las ventas anual*

SERVICIO	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Cupcakes normales	S/ 68,547	S/ 69,918	S/ 72,715	S/ 77,078	S/ 83,244
Cupcakes innovadores	S/ 49,142	S/ 50,125	S/ 52,130	S/ 55,258	S/ 59,678
Cupcakes personalizados	S/ 39,172	S/ 39,955	S/ 41,553	S/ 44,046	S/ 47,570
<b>Total</b>	<b>S/ 156,861</b>	<b>S/ 159,998</b>	<b>S/ 166,398</b>	<b>S/ 176,382</b>	<b>S/ 190,493</b>

## Capítulo VI. Plan Técnico

### Localización de la empresa

Para determinar el punto de ubicación del local se usa una matriz de localización, en ella se establece 5 puntos con las siguientes características, para ello se le puntúa respecto a ello. Con ello, se selecciona al Jr. San Martín #751 como la ubicación física de la empresa (atención) ya que es la alternativa más adecuada para el negocio.

**Tabla 13**

*Matriz de Localización*

Criterios de Selección	Peso asignado	ALTERNATIVA DE LOCALIZACIÓN							
		Av Independencia		Urb. Mariscal Cáceres Mz D		Jr. San Martín #751		Jr. 9 de diciembre 350	
		Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado	Puntaje	Ponderado
Alquiler del local	0.25	4	1	6	1.5	6	1.5	6	1.5
Infraestructura física	0.25	7	1.75	8	2	6	1.5	6	1.5
Vías de acceso y transporte	0.2	8	1.6	7	1.4	9	1.8	9	1.8
Cercanía al cliente	0.2	9	1.8	8	1.6	9	1.8	9	1.8
Servicios básicos	0.1	8	0.8	8	0.8	9	0.9	8	0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>6.95</b>	<b>37</b>	<b>7.3</b>	<b>39</b>	<b>7.5</b>	<b>38</b>	<b>7.4</b>

Además, resaltar la zona estratégica en la que se encuentra el local que se seleccionó ya que se encuentra a cuatro cuadras del Plaza de Armas de Ayacucho y a media cuadra de la UGEL Huamanga ubicándose así en punto de estratégico, cerca de los clientes y a vías principales. Otro punto destacable es que el alquiler del local ya que incluye agua y luz disminuyendo así el egreso que se genera.

### Tamaño del negocio

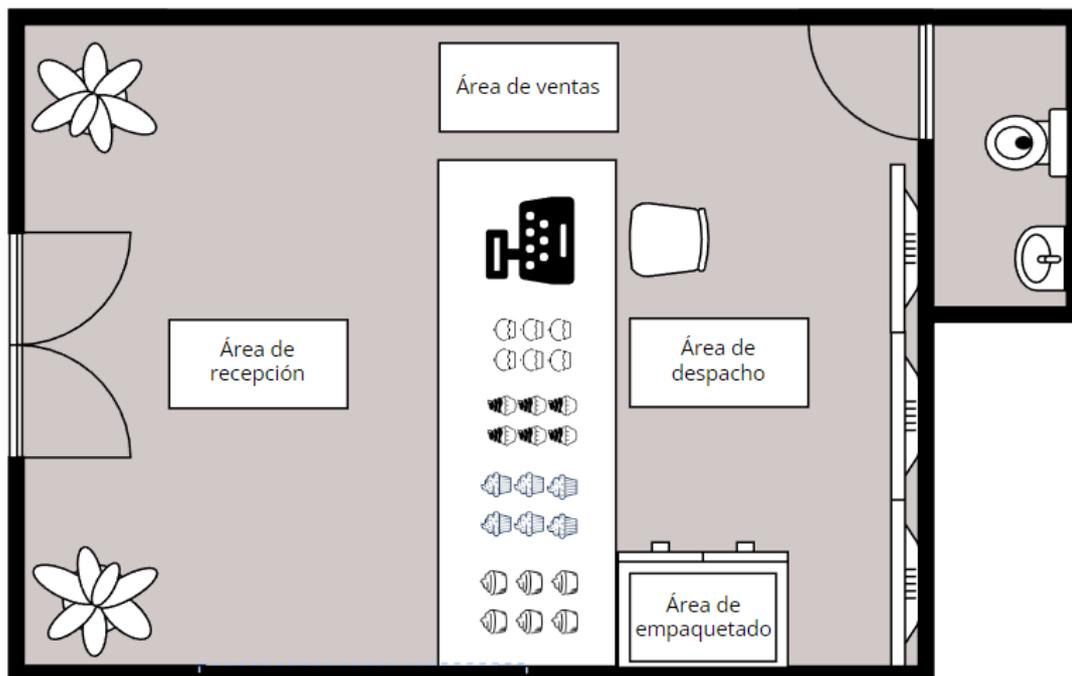
El tamaño del establecimiento comercial es de 12 mt<sup>2</sup> con un aforo de 10 personas sin intervenir o entorpecer los procesos y la atención hacia el cliente, también cabe destacar que por el tamaño se alquilará otro establecimiento que funcione como las oficinas y área de producción. Para ello, se investigó y se estableció la localización en la Jr. César Vallejo con un tamaño de 100 mt<sup>2</sup>.

Este proyecto de negocio cuenta con un área específica para la elaboración de los productos. Sin embargo, es importante resaltar que estamos proyectando cubrir solo el 30% de la demanda prevista. En este sentido, planeamos producir 15 paquetes diarios, lo que equivale a que el cocinero prepare 90 unidades de cupcakes al día. Considerando que cada preparación toma aproximadamente 1 hora, se estima que deberá elaborar, en promedio, 12 cupcakes por hora. Este cálculo contempla una jornada laboral de 7 horas, con un tiempo adicional de 1 hora para un merecido descanso.

Se detalla cómo se encuentra distribuido el local comercial y el local de producción, almacén y oficina administrativa.

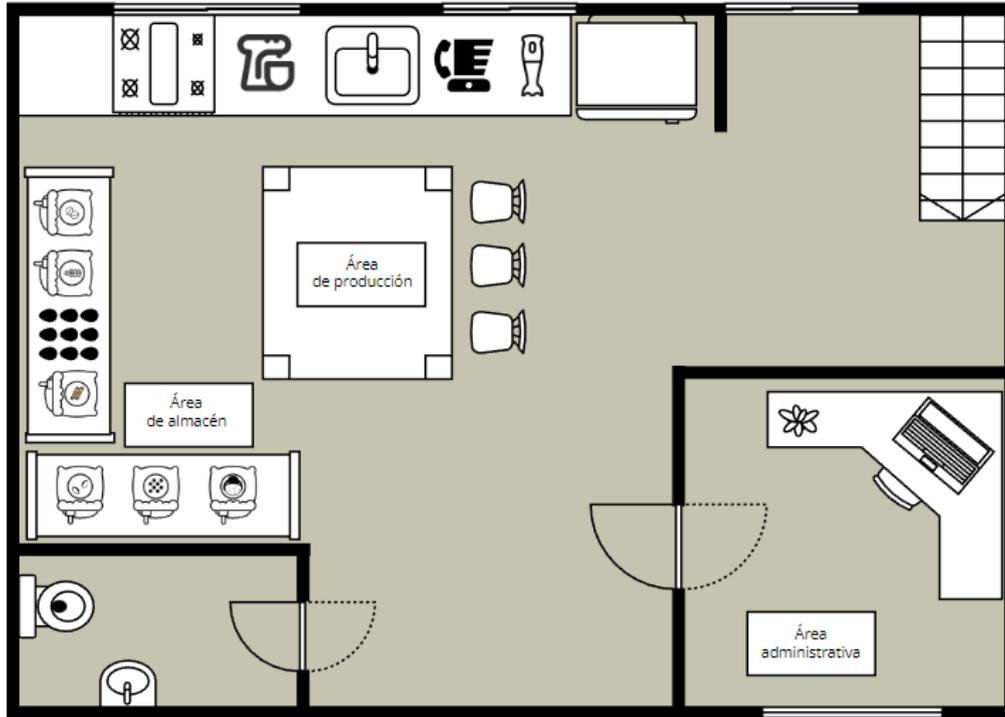
### Figura 10

*Layout del local comercial*



**Figura 11**

*Layout del local de la oficina administrativa, área de producción y almacén*



## Necesidades

Se presentan las siguientes maquinarias y equipos:

**Tabla 14**

*Necesidades del proyecto*

DESCRIPCIÓN/ESPECIFICACIONES	UNIDADES
Maquinarias y Equipos	Cantidad

Laptop NOTEBOOK HP  
245 G7, 14" HD, AMD  
RYZEN 5 3500U, 8GB  
DDR4, 1 TB, 5400RPM



1

Mesa De Acero Mate



1

Estante metal/madera  
192x120x60cm 1500k

2

Escritorio NT2005



1

Sillas de comedor PARIS



4

Archivador 3 cajones  
Office - Artiko

1

Extintor PQS ABC 6 kg



2

Silla de oficina  
ATLANTIS



1

Pizarra Negra para tiza  
60x40cm



3

Tazones de vidrio



2

Moldes de cupcakes



1

Guantes para horno



1

Utensilios de cocina



1

Señalización



1

Vitrina refrigeradora horizontal Ventus Vertw-100 1001



1

Cocina con horno NX52T7322PS, 5 hornillas Mirror Look



1

Refrigerador 250 lt



1

Caja registradora



1

Trituradora de Alimentos 500 W



1

Batidora de Pedestal  
BLACKLINE 8020



1

Licuada v/v 2 vel 1.5 lt  
500w bl4125vr imaco



1

Mano de obra	Cantidad
Administrador	1
Pastelero	1
Repartidor	1
Vendedor	1
Community manager	1

## Costos

Para ejecutar el proyecto se detalla el siguiente cuadro de costos.

**Tabla 15**

*Mano de obra*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A. COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>S/ 74,123</b>	<b>S/ 74,272</b>	<b>S/ 77,243</b>	<b>S/ 81,877</b>	<b>S/ 88,427</b>
<b>I. Materia Prima</b>	S/ 45,951	S/ 46,870	S/ 48,745	S/ 51,669	S/ 55,803
Cupcakes normales	S/ 16,498	S/ 16,828	S/ 17,501	S/ 18,551	S/ 20,035
Cupcakes innovadores	S/ 17,402	S/ 17,751	S/ 18,461	S/ 19,568	S/ 21,134
Cupcakes personalizados	S/ 12,050	S/ 12,291	S/ 12,783	S/ 13,550	S/ 14,634
<b>II. Mano de obra</b>	<b>S/ 28 173</b>	<b>S/ 28 736</b>	<b>S/ 29 885</b>	<b>S/ 31 679</b>	<b>S/ 34 213</b>
Directa	S/ 28 173	S/ 28 736	S/ 29 885	S/ 31 679	S/ 34 213
<b>C. GASTOS DE VENTAS</b>	<b>S/ 4 946</b>	<b>S/ 5 045</b>	<b>S/ 5 247</b>	<b>S/ 5 562</b>	<b>S/ 6 007</b>
IZIPAY 3.44%	S/ 1,799	S/ 1,835	S/ 1,908	S/ 2,023	S/ 2,184
Fidelización por cumpleaños	S/ 600	S/ 612	S/ 636	S/ 675	S/ 729
Plan de fidelización (Cartillas y Fotos)	S/ 2,400	S/ 2,448	S/ 2,546	S/ 2,699	S/ 2,915

**Tabla 16**

*Gastos Administrativos y Otros*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>B. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 57 140</b>	<b>S/ 58 283</b>	<b>S/ 60 614</b>	<b>S/ 64 251</b>	<b>S/ 69 391</b>
Planilla (mano de obra indirecta)	S/ 42 860	S/ 43 717	S/ 45 466	S/ 48 194	S/ 52 049
Luz	S/ 720	S/ 734	S/ 764	S/ 810	S/ 874
Agua	S/ 360	S/ 367	S/ 382	S/ 405	S/ 437
Internet + Teléfono	S/ 600	S/ 612	S/ 636	S/ 675	S/ 729
Artículos de limpieza	S/ 1 200	S/ 1 224	S/ 1 273	S/ 1 349	S/ 1 457
Alquiler	S/ 11 400	S/ 11 628	S/ 12 093	S/ 12 819	S/ 13 844

**Tabla 17**

*Costo del proceso productivo*

PRESUPUESTO DE EGRESOS	
<b>Total</b>	<b>S/ 731,628</b>
Costos operativos	S/ 421,949
Costos Fijos	S/ 309,679

## Proceso de producción y operación

Figura 12

Diagrama de flujo preparación

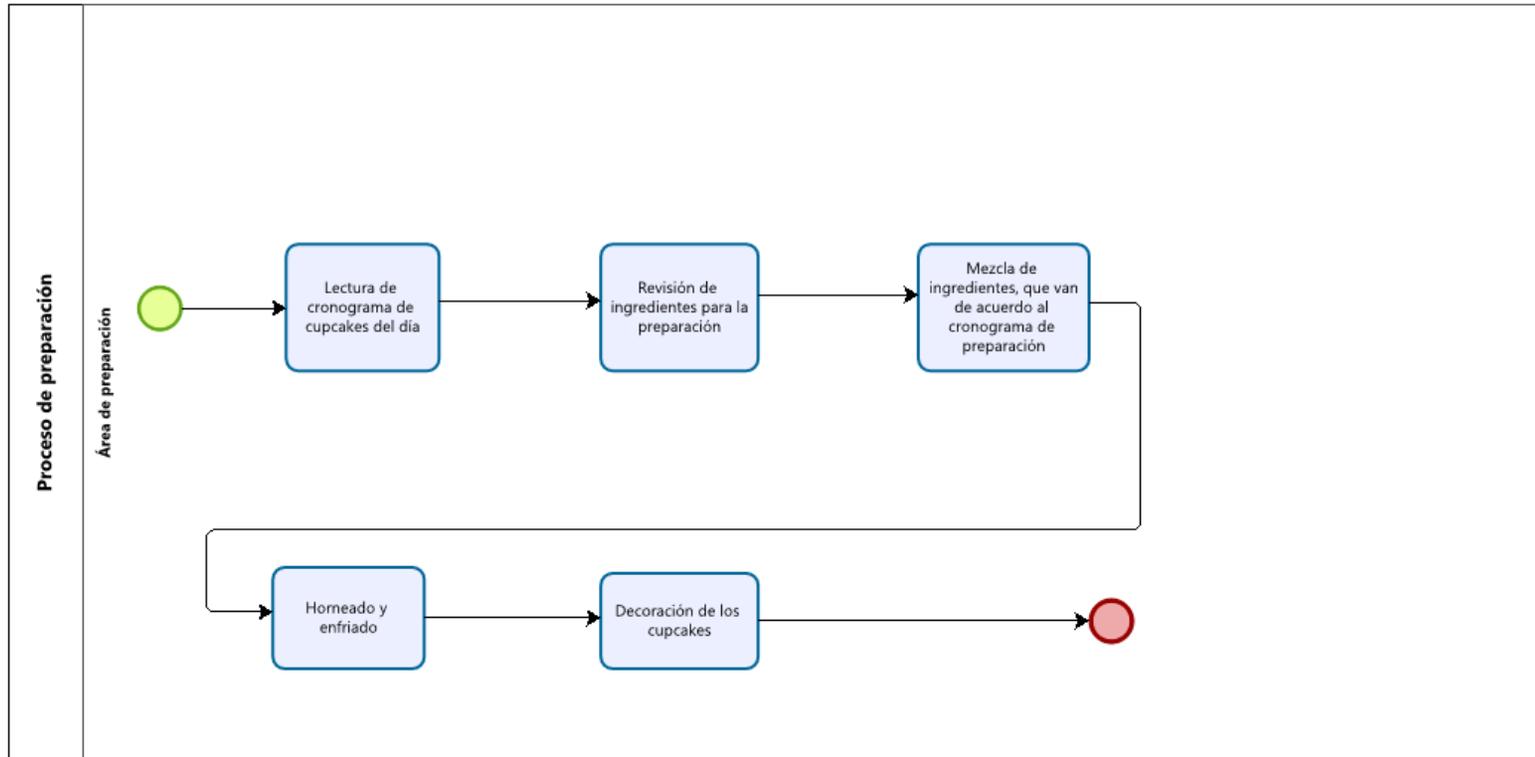
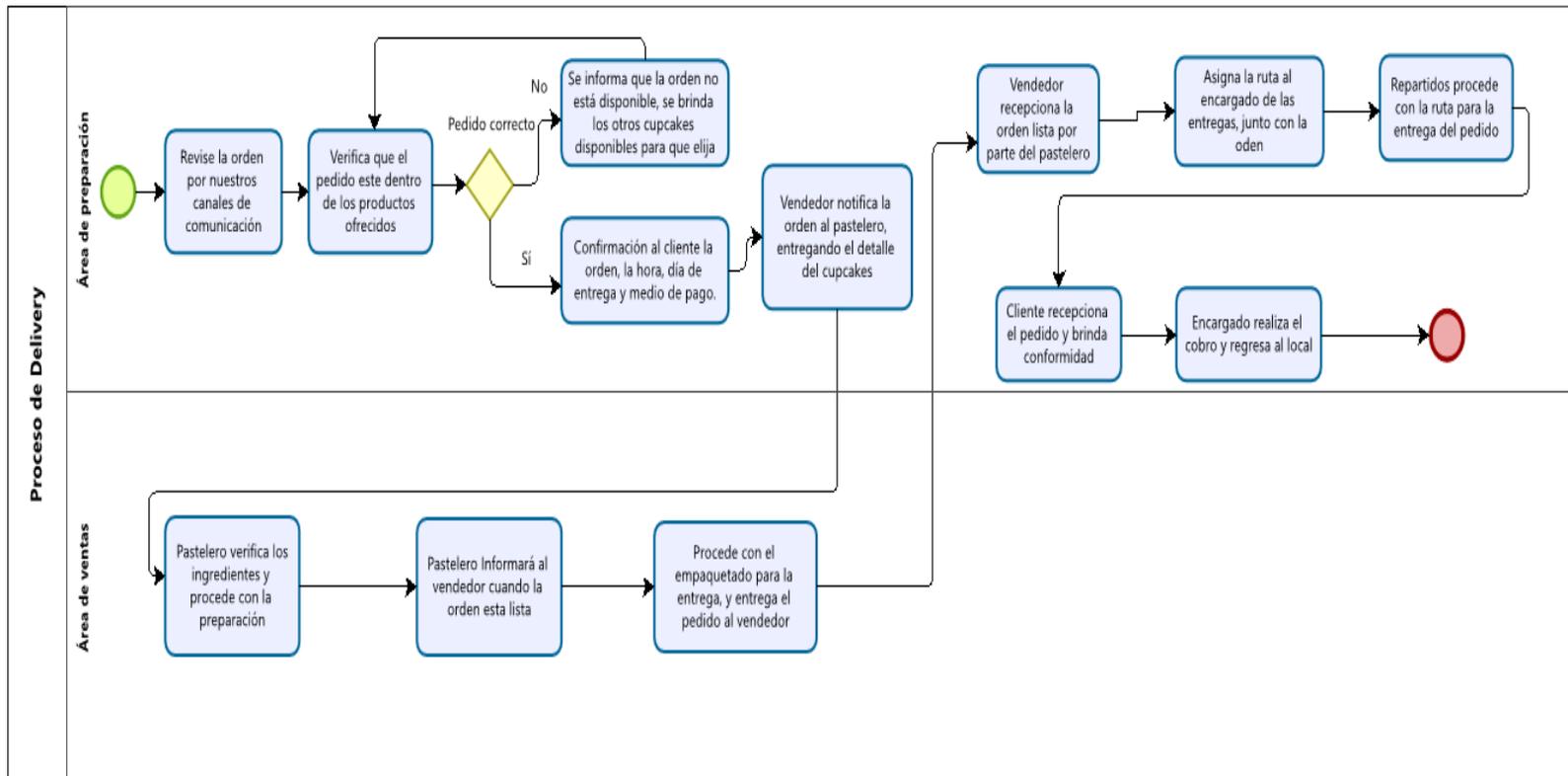


Figura 13

Diagrama de flujo del proceso de delivery



## **Certificaciones necesarias**

Para que el proyecto de negocios pueda operar de manera legal y cumplir con las obligaciones tributarias, será necesario la obtención de las siguientes certificaciones:

Para obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, se presentará una solicitud a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Dado que el negocio es una sociedad anónima cerrada (SAC), se gestionará el RUC siguiendo los procedimientos correspondientes a esta modalidad. Una vez completada la inscripción, se recibirá la confirmación de la SUNAT en un plazo aproximado de 2 días hábiles. Este reconocimiento oficial permitirá operar legalmente y cumplir con las responsabilidades fiscales.

Para obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento, se presentará la solicitud correspondiente a la Municipalidad del distrito de Ayacucho, donde se ubicará el negocio. Esta licencia certificará el cumplimiento de los requisitos y normativas locales relacionadas con la industria de alimentos. Una vez presentada la solicitud, se espera que la Municipalidad entregue la licencia en un plazo máximo de 15 días hábiles. Esta autorización permitirá operar legalmente y garantizar que actividades comerciales se ajusten a los estándares establecidos por las autoridades locales.

Para garantizar la seguridad alimentaria, se obtendrá el Certificado de Manipulación de Alimentos del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Este certificado validará que el personal ha recibido la capacitación necesaria en la manipulación adecuada de alimentos y que se cumple con todas las normas de higiene y seguridad establecidas. Una vez que los empleados hayan aprobado el examen correspondiente, se espera que el certificado sea entregado en un

plazo máximo de 5 días hábiles. Este certificado demuestra el compromiso con la calidad y la protección de los clientes al mantener altos estándares de higiene y manipulación de alimentos.

Se solicitará el Registro Sanitario a la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) como parte integral del negocio, que abarca la elaboración de cupcakes. Este registro es fundamental para asegurar que el establecimiento cumpla con los rigurosos requisitos sanitarios y de calidad establecidos para la producción de alimentos. Durante el proceso de registro, se seguirá todos los pasos y se proporcionará la documentación requerida para cumplir con las regulaciones sanitarias. Se estima que el trámite completo de registro tomará un plazo máximo de 7 días hábiles. Obtener el Registro Sanitario de DIGESA brindará la confianza y credibilidad necesarias para operar en el sector de alimentos, demostrando el compromiso con la seguridad y la calidad en cada uno de los productos.

Solicitar el Certificado de Defensa Civil es una medida esencial para garantizar que el establecimiento cumpla con las medidas de seguridad necesarias para proteger a los valiosos clientes y empleados en caso de emergencia. Este certificado, se deberá renovar cada 2 años, certificará el cumplimiento de los estándares de seguridad requeridos.

El proceso comienza solicitando la inspección de Defensa Civil, donde un equipo de expertos evaluará las instalaciones y procedimientos de seguridad. Tras realizar el trámite, la municipalidad se compromete a notificar por teléfono en un plazo máximo de 30 días hábiles. Posteriormente, pedirán acercarse a la oficina de la Subgerencia de Defensa Civil para recoger el certificado.

Obtener este certificado de Defensa Civil demuestra el compromiso con la seguridad y el bienestar de todos los que interactúan con el negocio. Asegurar que las instalaciones cumplan

con los estándares exigidos y estén preparadas para hacer frente a cualquier situación de emergencia que pueda surgir.

### **Impacto en el medio ambiente**

El proyecto de negocio de la venta de cupcakes andinos puede tener un impacto positivo en el medio ambiente al considerar las siguientes medidas:

Uso de ingredientes naturales y locales al utilizar ingredientes andinos, como la kiwicha, quinua, tarwi, entre otros, se fomenta el consumo de productos locales y se reducen las emisiones de carbono asociadas al transporte de alimentos a larga distancia. Además, al optar por ingredientes naturales, se reduce la dependencia de productos químicos y pesticidas que pueden tener un impacto negativo en el medio ambiente.

Para continuar con el compromiso medioambiental, se decide implementar la entrega de comprobantes de pago de forma electrónica. Esta iniciativa no solo permite contribuir a la conservación del medio ambiente, sino que también simplifica el control y registro de las transacciones.

Al optar por los comprobantes de pago electrónicos, se reducen significativamente el consumo de papel y la generación de residuos. Además, al eliminar la necesidad de imprimir y almacenar documentos físicos, se optimiza la gestión administrativa y se reduce el espacio necesario para almacenar archivos.

Se implementa prácticas sostenibles en el negocio como parte de la gestión diaria. Priorizar el uso eficiente de energía y agua, la reducción de residuos y el correcto reciclaje de los materiales empleados en la producción y empaque de los cupcakes. Estas acciones ayudarán a minimizar la huella ambiental y preservar los recursos naturales. También los residuos que

queden de la producción de los cupcakes serán donados a organizaciones sin fines de lucro, de esta manera evitar desperdiciar alimentos.

Además, optar por envases biodegradables para los cupcakes, evitando así la generación de residuos plásticos de un solo uso que perjudican al medio ambiente. Estos envases se descomponen de manera natural y no contribuyen a la contaminación ambiental a largo plazo.

Aprovechar las distintas plataformas para sensibilizar y educar a los clientes acerca de la importancia de las prácticas sostenibles y la conservación del medio ambiente. Compartir información sobre los ingredientes que se usan, los beneficios ambientales que conlleva la elección y la importancia de reducir el impacto ambiental en las acciones diarias.

## **Capítulo VII. Plan organizacional, de personal y legal**

### **Constitución de la empresa**

La empresa CupcAndino será constituida como una sociedad anónima cerrada (SAC), en este caso será compuesta por 2 socios, aunque este tipo de constitución te permite hasta 20 accionistas; dentro de la organización se tendrá una junta de accionistas y una gerencia.

Para que la empresa pueda constituirse lo primero es reservar el nombre (S/. 24.00) ante Sunarp, en este caso por la factibilidad se realizará de manera virtual.

Como segundo paso, realizaremos la minuta, para ello con el apoyo del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE). Luego de ello, realizaremos la elaboración de la escritura pública de la mano con una notaría, y esta la eleve a Registros Públicos.

En cuanto el RUC será por persona jurídica, para ello se realizará de manera presencial en la SUNAT al Centro de Servicios al Contribuyente (CSC) con la presentación del representante legal con los siguientes documentos: DNI vigente, partida registral certificada, documento o declaración jurada donde incluya el domicilio fiscal (oficinas administrativas), carta notarial autorizando la inscripción de la persona jurídica por el representante legal y 4 formularios, con ello la entrega de la ficha CIR (Comprobante de Información Registrada).

Por último, se debe solicitar la licencia de funcionamiento y con ello una inspección sobre toda la organización, para ello solicitara el formato de solicitud de licencia de funcionamiento, además de una copia del poder del representante legal, el pago por derecho a trámite y una declaración jurada de observancia de Condiciones de Seguridad en Edificaciones esto tiene un costo de S/. 48, además para ello se necesita la ITSE, lo cual tiene un costo de S/.46.50; la ITSE sirve para poder medir el nivel de riesgo y las condiciones de Seguridad del local, en este caso como se cuenta con un local para lo comercial y otro para demás áreas se necesitarían de 2 tramitaciones.

**Tabla 18***Costo para la constitución de la empresa*

	Razón	Monto
Pago por la reserva del nombre, vía online		S/ 24.00
2 socios x 2 copias de DNI = 4 copias		S/ 0.40
Documento original y 2 copias de la reserva de nombre = 3 hojas		S/ 0.30
USB		S/ 18.00
Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas = 5 hojas		S/ 0.50
Servicio de la notaría		S/ 100.00
Documento del acto constitutivo = 5 hojas		S/ 0.50
Partida registral certificada = 1 hoja		S/ 0.10
Documento o declaración jurada donde incluya el domicilio fiscal (oficinas administrativas) = 1 hoja		S/ 0.10
Carta notarial autorizando la inscripción de la persona jurídica por el representante legal		S/ 20.00
4 formularios = 8 hojas		S/ 0.80
<b>Total</b>		<b>S/ 164.70</b>

**Tabla 19***Costo para la licencia de funcionamiento*

Cantidad	Razón	Monto unitario	Monto total
2	Copia del poder del representante legal	S/ 24.00	S/ 48.00
2	Pago por derecho a trámite	S/ 0.40	S/ 0.80
2	Declaración jurada de observancia de Condiciones de Seguridad en Edificaciones	S/ 0.30	S/ 0.60
2	ITSE	S/ 18.00	S/ 36.00
<b>Total</b>		<b>S/ 42.70</b>	<b>S/ 85.40</b>

**Obligaciones***Obligación tributaria*

Según la ley presentada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), se establece que la empresa CupcAndino, se encontrará en el Régimen laboral MYPE ya que se encuentra según el ejercicio como microempresa, por ello se deberá inscribirse en el Registro de la Micro y pequeña empresa, esto lo realizar vía online, presentar datos como N° RUC, usuario, clave sol, registrar la empresa, registrar los trabajadores y registrar los socios.

A partir de ello, se dará 15 días como período vacacional y en cuanto la semana laboral se incluye a 24 horas consecutivas de descanso de los trabajadores, no se dará CTS, ni

gratificaciones, en cuanto el seguro se especifica al ESSALUD con un 9% de la remuneración mensual.

***Obligaciones de carácter laboral (planilla)***

En cuanto a la planilla, los trabajadores gozarán todos los beneficios antes mencionados, estos tendrán una remuneración mínima vital del S/. 1025.

Cada uno de los empleados tiene un sueldo establecido mayor a la RMV, el administrador tiene una remuneración de S/.2 000 más el 9% de su sueldo en ESSALUD siendo en total S/. 2 098.33, de ahí sucesivamente los otros puestos, la remuneración de cada carga es en base y a partir de sus funciones que se establecen, de esa manera se especifica en la siguiente tabla:

**Tabla 20**

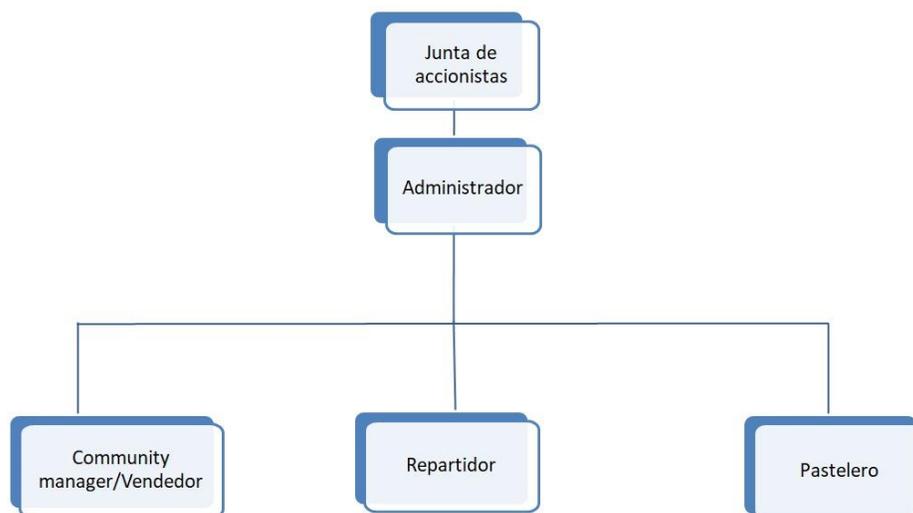
*Planilla*

MANO DE OBRA DIRECTA				BENEFICIOS SOCIALES		
PUESTO	N	REMUNE.	VACACIO.	ESSALUD	MENSUAL	ANUAL
Administrador	1	S/ 2 000.00	S/ 83.33	S/ 15.00	S/ 2 098.33	<b>S/ 25 180</b>
Pastelero	1	S/ 1 200.00	S/ 50.00	S/ 15.00	S/ 1 265.00	<b>S/ 15 180</b>
Repartidor	1	S/ 1 025.00	S/ 42.71	S/ 15.00	S/ 1 082.71	<b>S/ 12 993</b>
Comunity manager	1	S/ 1 400.00	S/ 58.33	S/ 15.00	S/ 1 473.33	<b>S/ 17 680</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>S/ 5 625.00</b>	<b>S/ 234.38</b>	<b>S/ 60.00</b>	<b>S/ 5 919.38</b>	<b>S/ 71 033</b>

## Estructura organizacional

**Figura 14**

*Organigrama de la empresa “CUPCANDINO SAC”*



## Descripción de funciones

### *Junta de accionistas*

**Toma de decisiones estratégicas.** La junta de accionistas asumirá un rol clave en la toma de decisiones estratégicas para el negocio. Esto implica aprobar planes a largo plazo, estrategias de crecimiento, inversiones importantes y políticas empresariales. Se fomentará el análisis exhaustivo de cada propuesta para garantizar que las decisiones estén alineadas con los objetivos de la empresa y sean beneficiosas para todos los involucrados.

**Supervisión y control efectivo.** La junta de accionistas ejercerá una función de supervisión y control rigurosa sobre la gestión de la empresa. Asegurará que los directivos y ejecutivos cumplan con sus responsabilidades de manera ética y responsable. Se implementarán mecanismos para identificar y gestionar los riesgos de manera adecuada, garantizando la

estabilidad y sostenibilidad del negocio. La transparencia en todas las operaciones será una prioridad.

**Aprobación de estados financieros y dividendos.** La junta de accionistas revisará minuciosamente los estados financieros de la empresa para asegurar su precisión y transparencia. Se promoverá una rendición de cuentas clara y precisa. Además, se evaluará el rendimiento financiero de manera continua para tomar decisiones informadas sobre la distribución de dividendos a los accionistas, con base en las ganancias generadas por el negocio.

**Comunicación abierta y transparente.** La junta de accionistas fomentará una comunicación fluida y transparente con los accionistas. Se establecerá un canal de comunicación efectivo para mantener a los accionistas informados sobre los resultados y avances del negocio. Además de reuniones periódicas, se proporcionarán informes financieros detallados y se responderán de manera oportuna las consultas y preocupaciones de los accionistas.

### ***Administrador***

El administrador del proyecto de negocio de cupcakes en el distrito de Ayacucho tendría una función integral en la gestión y operación diaria del negocio. Sus responsabilidades abarcarían diversas áreas para garantizar el éxito y crecimiento del emprendimiento. A continuación, se detallan las funciones principales del administrador:

**Planificación estratégica.** Elaborar un plan estratégico que incluya metas claras, objetivos medibles y estrategias para el desarrollo y expansión del negocio.

**Gestión financiera.** Manejar las finanzas del negocio, elaborando y siguiendo el presupuesto, controlando los gastos, administrando los ingresos y generando informes financieros para tomar decisiones fundamentadas.

**Compras y abastecimiento.** Gestionar las adquisiciones de insumos y materiales necesarios para la producción de cupcakes, asegurando un abastecimiento oportuno y eficiente, y buscando oportunidades para optimizar costos sin comprometer la calidad.

**Gestión de personal.** Contratar, capacitar y supervisar al personal necesario para el funcionamiento del negocio, garantizando un equipo de trabajo competente y comprometido.

**Control de calidad.** Implementar y mantener altos estándares de calidad en la producción de cupcakes, asegurando que los productos cumplan con las expectativas de los clientes.

**Gestión de ventas y marketing.** Desarrollar estrategias de ventas y marketing para promover los cupcakes, planificar campañas publicitarias, promociones y eventos especiales para atraer y retener clientes. Esto lo realizará con el apoyo del Community Manager.

**Atención al cliente.** Garantizar una excelente atención al cliente, atendiendo consultas y quejas de manera oportuna y satisfactoria, e implementando encuestas de satisfacción para mejorar constantemente el servicio.

**Cumplimiento normativo.** Velar por el cumplimiento de las regulaciones y normativas legales aplicables al negocio, asegurando que todas las operaciones se realicen de manera ética y legal.

**Análisis de resultados.** Realizar análisis periódicos de los resultados del negocio, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, para tomar decisiones informadas.

***Community manager.***

El Community Manager asumirá un rol fundamental en la estrategia de marketing y comunicación del proyecto de ventas de cupcakes, asegurando una presencia activa y efectiva en

las redes sociales y comunidades en línea para aumentar la visibilidad y el compromiso con la marca CupcAndino. A continuación, se detallan las principales funciones que desempeñará:

**Gestión de redes sociales.** Crear y administrar perfiles en redes sociales relevantes para el negocio, como Facebook, Instagram y TikTok, para promocionar los cupcakes y fomentar la interacción con los seguidores. Adaptará el contenido según las preferencias y fechas festivas, para mantener el interés de la audiencia.

**Creación de contenido.** Desarrollar contenido creativo y atractivo, incluyendo imágenes, videos cortos y publicaciones, para exhibir los cupcakes personalizados y resaltar los ingredientes saludables y las temáticas disponibles. Mantendrá la coherencia con la identidad de la marca y adaptará el contenido a cada plataforma. Además, creará promociones y ofertas en conjunto con el administrador para impulsar las ventas.

**Interacción con la comunidad.** Responder de manera amigable y oportuna a comentarios, mensajes directos y menciones en redes sociales, brindando atención al cliente en línea y fortaleciendo la relación con los clientes y seguidores. También, se encargará de gestionar cualquier comentario negativo para proteger la imagen del negocio.

**Estrategia de engagement.** Desarrollar estrategias para aumentar el compromiso y la participación de la comunidad, como concursos, encuestas, preguntas y respuestas, y publicaciones interactivas, generando un ambiente dinámico y participativo en las redes sociales.

**Seguimiento y análisis de métricas.** Monitorizar las métricas de las redes sociales, incluyendo alcance, interacción y crecimiento de seguidores, para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario para mejorar el desempeño.

**Colaboraciones e influencer marketing.** Identificar oportunidades de colaborar con influencers locales y negocios afines para ampliar la visibilidad de CupcAndino y llegar a nuevos públicos potenciales.

**Reportes y análisis.** Generar informes periódicos sobre el desempeño de las redes sociales, destacando logros, áreas de mejora y recomendaciones para futuras campañas y acciones. Estos informes serán compartidos con el administrador del negocio para tomar decisiones acertadas en conjunto.

**Monitorización de tendencias.** Estar al tanto de las últimas tendencias en marketing digital y en la industria de alimentos y repostería para aplicar estrategias innovadoras y mantener la relevancia en el mercado, asegurando que CupcAndino se mantenga actualizado y a la vanguardia.

**Recepción de pedidos por los canales digitales.** El Community Manager, en su rol de gestor de redes sociales y comunicación, desempeñará un papel clave en la recepción y gestión de pedidos realizados a través de los diferentes canales digitales. Su función principal será asegurarse de que los pedidos sean atendidos de manera eficiente y satisfactoria para los clientes. Para eso realizar las siguientes funciones:

Recepción y confirmación de pedidos

Coordinación con el área de producción

Coordinación con el área de producción

Comunicación con el cliente

Coordinación con el repartidor

Seguimiento y registro

## ***Vendedor***

El vendedor que trabajará en el local de CupcAndino desempeñará un papel fundamental en la atención directa a los clientes y en la promoción de los cupcakes personalizados. Sus funciones estarán orientadas a brindar un servicio excepcional y a impulsar las ventas. A continuación, se detallan las principales funciones del vendedor:

**Atención al cliente.** El vendedor será el primer punto de contacto con los clientes que visitan el local. Su principal función será recibir a los clientes con amabilidad, escuchar sus necesidades y ofrecerles una experiencia de compra positiva. Brindará información sobre los productos, opciones de personalización y precios, respondiendo a cualquier consulta o duda que puedan tener los clientes.

**Venta y promoción.** El vendedor será responsable de promocionar los cupcakes personalizados y las temáticas disponibles, resaltando los ingredientes saludables y la calidad de los productos. Utilizará técnicas de venta efectivas para impulsar las ventas y ofrecerá recomendaciones a los clientes según sus preferencias.

**Personalización de cupcakes.** Guiará a los clientes en el proceso de personalización de los cupcakes, ayudándoles a elegir la temática, los ingredientes y el diseño que deseen. Asegurará que el cliente esté satisfecho con el producto final.

**Gestión de pedidos.** Tomará y procesará los pedidos de cupcakes personalizados, asegurándose de que se registren correctamente y se entreguen a tiempo.

**Manejo de caja.** Será responsable de cobrar a los clientes y gestionar el flujo de efectivo en el local, garantizando un manejo adecuado y preciso de las transacciones.

**Mantenimiento del local.** Colaborará en el mantenimiento y limpieza del local para garantizar un ambiente agradable y acogedor para los clientes.

**Conocimiento del producto.** Estará completamente familiarizado con los cupcakes ofrecidos, sus ingredientes, características y precios, para brindar información precisa y detallada a los clientes.

**Promoción de ofertas y descuentos.** Informará a los clientes sobre promociones especiales, descuentos y ofertas que se encuentren vigentes, con el objetivo de aumentar las ventas.

**Gestión de inventario.** Colaborará en la gestión del inventario de insumos y materiales necesarios para la producción de cupcakes, alertando al administrador cuando sea necesario reabastecer stock.

**Feedback y mejora continua.** Escuchará las sugerencias y comentarios de los clientes, recopilando información valiosa para mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente en el local.

### ***Repartidor***

Las funciones del repartidor en el proyecto de negocio de venta de cupcakes son cruciales para garantizar una entrega efectiva y satisfactoria de los productos a los clientes. A continuación, se describen las principales funciones del repartidor:

**Recogida de pedidos.** El repartidor se encargará de recibir los pedidos preparados por el equipo de producción en el local de CupcAndino y verificar que estén completos y en buen estado antes de la entrega.

**Entrega a domicilio.** El repartidor realizará la entrega de los cupcakes personalizados directamente en el domicilio o ubicación especificada por el cliente en el pedido. Debe asegurarse de que la entrega se realice en el horario acordado y con la debida puntualidad.

**Manejo cuidadoso.** Durante el traslado, el repartidor deberá manipular los cupcakes con cuidado para asegurarse de que lleguen en perfectas condiciones, manteniendo su presentación y calidad.

**Atención al cliente.** El repartidor será el representante directo de CupcAndino frente al cliente durante la entrega. Debe ser amable, cortés y proporcionar un servicio de atención al cliente excepcional.

**Solución de problemas.** En caso de que surjan problemas durante la entrega, como direcciones incorrectas o dificultades de acceso, el repartidor debe tener habilidades para resolver situaciones de manera proactiva y profesional.

**Cumplimiento de normas de tránsito y seguridad.** El repartidor debe respetar todas las normas de tránsito y seguridad vial para garantizar una conducción segura y evitar accidentes.

**Mantenimiento del vehículo.** Si el repartidor utiliza una bicicleta para realizar las entregas, será responsable de mantenerlo en buenas condiciones de funcionamiento y verificar que cuente con todos los documentos y permisos necesarios.

**Reporte de entregas.** Debe llevar un registro de las entregas realizadas, asegurándose de documentar cualquier incidente, comentario o sugerencia proporcionada por el cliente.

**Comunicación con el Community Manager.** Es importante que el repartidor mantenga una comunicación fluida con el Community Manager o el encargado de recepcionar pedidos, para informar sobre el estado de las entregas y coordinar cualquier ajuste necesario.

### ***Pastelero***

El pastelero tendrá un rol fundamental en la producción y calidad de los cupcakes en el proyecto de negocio de venta de cupcakes. Sus funciones abarcarán diversas áreas para asegurar

que los productos cumplan con los estándares y expectativas de los clientes. A continuación, se describen las principales funciones del pastelero:

**Preparación de cupcakes.** El pastelero será responsable de preparar la masa y los ingredientes necesarios para la elaboración de los cupcakes personalizados. Debe seguir las recetas y procedimientos establecidos para asegurar la consistencia y calidad del producto final.

**Decoración de cupcakes.** El pastelero deberá decorar los cupcakes con creatividad y precisión, siguiendo las temáticas y diseños solicitados por los clientes. La presentación de los cupcakes es crucial para atraer y satisfacer a los clientes.

**Control de calidad.** Durante todo el proceso de preparación, el pastelero debe realizar un control de calidad constante para asegurar que los cupcakes cumplan con los estándares establecidos en cuanto a sabor, textura y presentación.

**Manejo del inventario.** El pastelero llevará un registro diario del inventario, facilitando la planificación de la producción y la reposición de insumos. La comunicación constante con el administrador asegurará un uso eficiente del presupuesto y evitará faltantes o desperdicios. Un manejo efectivo del inventario garantizará una operación eficiente y rentable, ofreciendo siempre cupcakes frescos y deliciosos a los clientes. Esta colaboración fortalecerá la gestión integral y el crecimiento de CupcAndino en Ayacucho.

**Mantenimiento y limpieza.** Es responsabilidad del pastelero mantener el área de trabajo limpia y ordenada, así como asegurarse de que los equipos y utensilios estén en buen estado y funcionando correctamente.

**Innovación y mejora de recetas.** El pastelero puede contribuir a la innovación del menú de cupcakes, proponiendo nuevas recetas o mejoras en las existentes para ofrecer opciones atractivas y diferentes a los clientes.

**Colaboración con el Community Manager.** El pastelero puede colaborar con el Community Manager para proporcionar contenido visual atractivo para las redes sociales, mostrando los cupcakes recién horneados y los diferentes diseños disponibles.

***Cumplimiento de normas sanitarias.*** Es esencial que el pastelero siga las normas de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la inocuidad de los productos y el bienestar de los clientes.

## Capítulo VIII. Plan Económico – Financiero

### Inversiones

Para la ejecución del proyecto empresarial, se requiere una inversión inicial que se divide en dos componentes fundamentales: inversión fija tangible por un monto de S/ 12,302 e inversión fija intangible de S/ 3,688. Adicionalmente, se destina S/ 34,692 para el capital de trabajo, que incluyen los conceptos de disponible, exigible, realizable e imprevistos. En conjunto, para llevar a cabo el lanzamiento y funcionamiento inicial del proyecto, es esencial contar con un total de S/ 55,750.

**Tabla 21**

*Inversión total*

<b>COSTOS</b>	<b>S/.</b>
<b>I. Inversión fija</b>	<b>S/ 15 990.10</b>
1.1 inversión fija tangible	S/ 12 302.10
1.2 inversión fija intangible	S/ 3 688
<b>II. Capital de trabajo</b>	<b>S/ 34 692</b>
Disponible	S/ 25 932
Exigible	S/ 5 700
Realizable/Existencias	S/ 3 060
<b>III. Imprevistos</b>	<b>S/ 5 068.21</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>S/ 55 750.31</b>

*Costos variables***Tabla 22***Costo de cupcakes normales*

INSUMOS		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.
<b>Harina</b>	Gramos	Costo por kilogramo = 3.14 soles/kg	70	S/ 0.22
<b>Huevo</b>	1 huevos	Costo por kilogramo = 10 soles/kg	1	S/ 0.12
<b>Mantequilla</b>	Mililitros	Costo por kilogramo = 56.33 soles/kg	5	S/ 0.10
<b>Estevia</b>	Gramos	Costo por gramos = 12 soles/kg	4	S/ 0.05
<b>Polvo de hornear.</b>	1 cucharada	Costo por kilogramo =10.10 soles/kg	1gr	S/ 0.05
<b>Esencia de vainilla.</b>	1 cucharada	Frasco 100ml 2.20 soles	1 gr	S/ 0.05
<b>Leche</b>	Mililitros	Leche de 9 ml 4.80	60	S/ 0.20
<b>Protección / envase</b>	Unidad	caja bio.	1	S/ 0.15
<b>Mascarilla /Guante</b>	Unidad	una mascarilla/guante	2	S/ 0.05
<b>Frutos secos</b>	Unidad	pecanas, almendra, nuez	3	S/ 0.20
<b>Gas</b>	1 hora	Gas 10 kg 40 soles	1 hora	S/ 0.30
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 1.19</b>

**Tabla 23***Costo de cupcakes innovadores*

INSUMOS		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO S/.
<b>Harina</b>	Gramos	Costo por kilogramo = 3.14 soles/kg	70	S/ 0.22
<b>Huevo</b>	1 huevos	Costo por kilogramo = 10 soles/kg	1	S/ 0.12
<b>Mantequilla</b>	Mililitros	Costo por kilogramo = 56.33 soles/kg	5	S/ 0.10
<b>Estevia</b>	Gramos	Costo por gramos = 12 soles/kg	4	S/ 0.10
<b>Polvo de h.</b>	1 cucharada	Costo por kilogramo =10.10 soles/kg	1gr	S/ 0.10
<b>Esencia de vainilla.</b>	1 cucharada	Frasco 100ml 2.20 soles	1 gr	S/ 0.11
<b>Leche</b>	Mililitros	Leche de 9 ml 4.80	60	S/ 0.20
<b>Frutos secos</b>	Unidad	pecanas, almendra, nuez.	3	S/ 0.30
<b>Protección / envase</b>	Unidad	caja bio.	1	S/ 0.15
<b>Mascarilla /Guante</b>	Unidad	una mascarilla/guante	2	S/ 0.05

<b>Frutos frescos</b>	Trosos	Fresas, manzanas, mandarina, otros	4	S/ 0.20
<b>Glaseado o topping</b>	MI	Frasco de glaseado topping de 375 gramos es de 22 soles.	20	S/ 0.30
<b>Gas</b>	1 hora	Gas 10 kg 40 soles	1 hora	S/ 0.30
<b>TOTAL</b>				<b>S/ 2.25</b>

Tabla 24

*Costo de cupcakes personalizados*

<b>INSUMOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO S/.</b>
<b>Harina</b>	Gramos	Costo por kilogramo = 3.14 soles/kg	70 S/ 0.22
<b>Huevo</b>	1 huevos	Costo por kilogramo = 10 soles/kg	1 S/ 0.12
<b>Mantequilla</b>	Militros	Costo por kilogramo = 56.33 soles/kg	5 S/ 0.10
<b>Estevia</b>	Gramos	Costo por gramos = 12 soles/kg	4 S/ 0.05
<b>Polvo de h.</b>	1 cucharada	Costo por kilogramo = 10.10 soles/kg	1 gr S/ 0.05
<b>Esencia de vainilla.</b>	1 cucharada	Frasco 100ml 2.20 soles	1 gr S/ 0.05
<b>Leche</b>	Militros	Leche de 9 ml 4.80	60 S/ 0.20
<b>Frutos secos</b>	Unidad	pecanas, almendra, nuez	3 S/ 0.30
<b>Frutos frescos</b>	Trosos	Fresas, manzanas, mandarina, otros	4 S/ 0.20
<b>Protección / envase</b>	Unidad	caja bio.	1 S/ 0.15
<b>Mascarilla /Guante</b>	Unidad	una mascarilla/guante	2 S/ 0.05
<b>Glaseado o topping</b>	MI	Frasco de glaseado topping de 375 gramos es de 22 soles.	20 S/ 0.30
<b>Gas</b>	1 hora	Gas 10 kg 40 soles	1 hora S/ 0.30
<b>Pedido del cliente</b>		Insumos adicionales a pedido del cl	S/ 0.30
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 2.39</b>

*Costos fijos***Tabla 25***Costo de mano de obra*

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>A. COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>S/ 74,123</b>	<b>S/ 74,272</b>	<b>S/ 77,243</b>	<b>S/ 81,877</b>	<b>S/ 88,427</b>
<b>I. Materia Prima</b>	S/ 45,951	S/ 46,870	S/ 48,745	S/ 51,669	S/ 55,803
Cupcakes normales	S/ 16,498	S/ 16,828	S/ 17,501	S/ 18,551	S/ 20,035
Cupcakes innovadores	S/ 17,402	S/ 17,751	S/ 18,461	S/ 19,568	S/ 21,134
Cupcakes personalizados	S/ 12,050	S/ 12,291	S/ 12,783	S/ 13,550	S/ 14,634
<b>II. Mano de obra</b>	<b>S/ 28 173</b>	<b>S/ 28 736</b>	<b>S/ 29 885</b>	<b>S/ 31 679</b>	<b>S/ 34 213</b>
Directa	S/ 28 173	S/ 28 736	S/ 29 885	S/ 31 679	S/ 34 213
<b>C. GASTOS DE VENTAS</b>	<b>S/ 4 799</b>	<b>S/ 4 895</b>	<b>S/ 5 090</b>	<b>S/ 5 396</b>	<b>S/ 5 828</b>
IZIPAY 3.44%	S/ 1 799	S/ 1 835	S/ 1 908	S/ 2 023	S/ 2 184
Fidelización por cumpleaños	S/ 600	S/ 612	S/ 636	S/ 675	S/ 729
Plan de fidelización (Cartillas y Fotos)	S/ 2 400	S/ 2 448	S/ 2 546	S/ 2 699	S/ 2 915

**Tabla 26***Gastos administrativos*

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>B. GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 57 140</b>	<b>S/ 58 283</b>	<b>S/ 60 614</b>	<b>S/ 64 251</b>	<b>S/ 69 391</b>
Planilla (mano de obra indirecta)	S/ 42 860	S/ 43 717	S/ 45 466	S/ 48 194	S/ 52 049
Luz	S/ 720	S/ 734	S/ 764	S/ 810	S/ 874
Agua	S/ 360	S/ 367	S/ 382	S/ 405	S/ 437
Internet + Teléfono	S/ 600	S/ 612	S/ 636	S/ 675	S/ 729
Artículos de limpieza	S/ 1 200	S/ 1 224	S/ 1 273	S/ 1 349	S/ 1 457
Alquiler	S/ 11 400	S/ 11 628	S/ 12 093	S/ 12 819	S/ 13 844

**Tabla 27***Cálculo del punto de equilibrio en unidades*

Servicio	N°	Costo Unitario sin IGV	Tarifa	Margen	Representación (%)	MCU
Cupcakes normales	220	S/ 7.14	S/ 35.00	S/ 27.86	50.00%	S/ 13,93
Cupcakes innovadores	132	S/ 13.50	S/ 45.00	S/ 31.50	30.00%	S/ 9.45
Cupcakes personalizados	88	S/ 13.34	S/ 55.00	S/ 40.66	20.00%	S/ 8.13
<b>Total</b>	<b>440</b>				<b>100.00%</b>	<b>S/ 31,50</b>
<b>Punto de equilibrio en unidades = Costo Fijo:</b>				<b>S/ 7 362.33 = 234 pack de cupcakes</b>		

**Tabla 28***Cálculo del punto de equilibrio en soles mensual*

Servicio	Total, Unid Equilibrio	Costo Unitario	Representación (%)	Equilibrio x Representación	Total
Cupcakes normales	234	S/ 7.14	50.00%	117	S/ 834
Cupcakes innovadores	234	S/ 13.50	30.00%	70	S/ 947
Cupcakes personalizados	234	S/ 13.34	20.00%	47	S/ 670
<b>Total</b>	<b>701</b>		<b>100.00%</b>	<b>234</b>	<b>S/ 2,451</b>

## Ingresos y egresos

### *Estado de situación financiera*

Dentro del estado de situación financiera, identificar cuatro componentes fundamentales.

El primero de ellos es el activo corriente, que asciende a S/ 69,377. Esta cifra abarca tanto al activo disponible como el inventario en posesión. En cuanto al activo no corriente, se registra un total de S/ 14, 760, que incluye el valor de las maquinarias y equipo. En el apartado de pasivos, observamos un monto de S/ 20,815, que comprende tanto al pasivo no corriente como el pasivo corriente, englobando también las obligaciones a largo plazo con el banco. Por último, en el

rubro de patrimonio, se refleja un saldo de S/ 63,323. Al analizar estos montos, es evidente que el valor del activo coincide con la suma de los montos de pasivos y patrimonio, lo que garantiza un equilibrio financiero en este estado.

**Tabla 29***Estado de situación financiera*

<b>RUBROS \ ANUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>RUBROS \ ANUAL</b>	<b>AÑO 1</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/ 69,377</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>S/ 2,481</b>
Disponible	S/ 29,617	Remuneración y B. Sociales	S/ 2,481
Existencias o inventario	S/ 39,760	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/ 18,333</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/ 14,760</b>	Deuda a largo plazo	S/ 18,333
Inmueble, maquinaria y equipo	S/ 12,302	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>S/ 20,815</b>
Intangibles	S/ 3,688	<b>PATRIMONIO</b>	<b>S/ 63,323</b>
(-) Depreciación	S/ -1,230	Capital Social	S/ 30,817
		Capital Adicional	S/ -
		Utilidades retenidas	S/ 32,506
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>S/ 84,137</b>	<b>TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>S/ 84,137</b>

**Estado de Resultados**

Dentro del estado de resultados, se presentan las pérdidas y ganancias del proyecto al finalizar cada periodo de trabajo. En este análisis, se observa que los resultados son positivos durante los cuatro años proyectados. En el primer año, se registra una ganancia de S/ / 32,506.11, lo que demuestra la viabilidad del negocio y proporciona una sólida base de confianza en su éxito.

**Tabla 30***Estado de resultados anuales*

<b>RUBROS \ ANUAL</b>	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>	<b>4 año</b>	<b>5 año</b>
<b>A.- INGRESOS</b>	<b>S/ 156,861.11</b>	<b>S/ 159,998.33</b>	<b>S/ 166,398.27</b>	<b>S/ 176,382.16</b>	<b>S/ 190,492.74</b>
1.- Ventas	S/ 156,861.11	S/ 159,998.33	S/ 166,398.27	S/ 176,382.16	S/ 190,492.74
2.- Otros Ingresos	S/ -	-	-	-	-
<b>B.- EGRESOS</b>	<b>S/ 46,454.01</b>	<b>S/ 63,177.45</b>	<b>S/ 65,704.55</b>	<b>S/ 69,646.82</b>	<b>S/ 75,218.56</b>
<b>C.- UTILIDAD BRUTA (A -B)</b>	<b>S/ 110,407.11</b>	<b>S/ 96,820.89</b>	<b>S/ 100,693.72</b>	<b>S/ 106,735.34</b>	<b>S/115,274.17</b>
<b>D.- GASTOS</b>	<b>S/ 60,779.46</b>	<b>S/ 78,698.51</b>	<b>S/ 79,705.10</b>	<b>S/ 83,107.28</b>	<b>S/ 89,657.45</b>
1.- Depreciación	S/ 1,230.21				
2.- Gasto Financiero Largo Plazo	S/ 4,780.75	S/ 3,196.65	S/ 1,232.37	-	S/ -
3.- Gasto Financiero Corto Plazo	S/ -				
4.- Gasto Operativo	S/54,768.50	S/ 74,271.65	S/ 77,242.52	S/ 81,877.07	S/ 88,427.24
5.- Otros Egresos	S/ -				
<b>E.- UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (C - D)</b>	<b>S/ 49,627.64</b>	<b>S/ 18,122.37</b>	<b>S/ 20,988.62</b>	<b>S/ 23,628.06</b>	<b>S/ 25,616.73</b>
- Participación de Utilidades 5 %	S/ 2,481.38	S/ 906.12	S/ 1,049.43	S/ 1,181.40	S/ 1,280.84
- Impuesto a la Renta 29.5%	S/ 14,640.16	S/ 5,346.10	S/ 6,191.64	S/ 6,970.28	S/ 7,556.93
<b>F.- UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>S/ 32,506.11</b>	<b>S/ 11,870.15</b>	<b>S/ 13,747.55</b>	<b>S/ 15,476.38</b>	<b>S/ 16,778.96</b>

## Deuda

Para la realización exitosa de este proyecto de negocio, se requiere una inversión total de S/ 55,750, destinada a cubrir los activos tangibles e intangibles necesarios. Este capital se compone de recursos propios que ascienden a S/ 30,816, equivalente al 55% del total necesario. Los restantes S/ 24,933.71, que representan el 45%, serán financiados a través de un préstamo bancario.

**Tabla 31**

*Estructura de inversión*

<b>ESTRUCTURA DE INVERSIONES</b>		
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>S/ 24 933.71</b>	<b>45%</b>
* Sistema Financiero	S/ 24 933.71	
<b>APORTE PROPIO</b>	<b>S/ 30 816.60</b>	<b>55%</b>
* Inversiones Realizadas	S/ 30 816.60	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>S/ 55 750.31</b>	<b>100%</b>

Se opta por el respaldo financiero de Caja Sullana, acordando un plazo de 36 meses, equivalentes a 3 años, con una Tasa Efectiva Anual del 24.00%. En este contexto, los intereses a abonar totalizarán S/ 9,209 sobre un capital de S/ 24,933. El reembolso se llevará a cabo en cuotas mensuales de S/ 948.

**Tabla 32**

*Plan de pagos*

N°	SALDO	AMORTIZACIÓN		CUOTA
		CAPITAL	INTERES	
0	S/ 24 933.71			24.00 1.81 Tasa Anual Tasa Mensual
1	S/ 24 436.27	S/ 497.44	S/ 450.99	S/ 948.43
2	S/ 23 929.83	S/ 506.44	S/ 441.99	S/ 948.43
3	S/ 23 414.24	S/ 515.60	S/ 432.83	S/ 948.43
4	S/ 22 889.31	S/ 524.92	S/ 423.51	S/ 948.43
5	S/ 22 354.90	S/ 534.42	S/ 414.01	S/ 948.43

6	S/	21 810.81	S/	544.08	S/	404.35	S/	948.43
7	S/	21 256.89	S/	553.93	S/	394.50	S/	948.43
8	S/	20 692.94	S/	563.94	S/	384.49	S/	948.43
9	S/	20 118.80	S/	574.14	S/	374.29	S/	948.43
10	S/	19 534.27	S/	584.53	S/	363.90	S/	948.43
11	S/	18 939.17	S/	595.10	S/	353.33	S/	948.43
12	S/	18 333.30	S/	605.87	S/	342.56	S/	948.43
13	S/	17 716.47	S/	616.82	S/	331.61	S/	948.43
14	S/	17 088.49	S/	627.98	S/	320.45	S/	948.43
15	S/	16 449.15	S/	639.34	S/	309.09	S/	948.43
16	S/	15 798.25	S/	650.90	S/	297.53	S/	948.43
17	S/	15 135.57	S/	662.68	S/	285.75	S/	948.43
18	S/	14 460.91	S/	674.66	S/	273.77	S/	948.43
19	S/	13 774.04	S/	686.87	S/	261.56	S/	948.43
20	S/	13 074.75	S/	699.29	S/	249.14	S/	948.43
21	S/	12 362.81	S/	711.94	S/	236.49	S/	948.43
22	S/	11 637.99	S/	724.82	S/	223.61	S/	948.43
23	S/	10 900.07	S/	737.93	S/	210.50	S/	948.43
24	S/	10 148.79	S/	751.27	S/	197.16	S/	948.43
25	S/	9 383.93	S/	764.86	S/	183.57	S/	948.43
26	S/	8 605.23	S/	778.70	S/	169.73	S/	948.43
27	S/	7 812.45	S/	792.78	S/	155.65	S/	948.43
28	S/	7 005.33	S/	807.12	S/	141.31	S/	948.43
29	S/	6 183.61	S/	821.72	S/	126.71	S/	948.43
30	S/	5 347.02	S/	836.58	S/	111.85	S/	948.43
31	S/	4 495.31	S/	851.72	S/	96.71	S/	948.43
32	S/	3 628.19	S/	867.12	S/	81.31	S/	948.43
33	S/	2 745.38	S/	882.80	S/	65.63	S/	948.43
34	S/	1 846.61	S/	898.77	S/	49.66	S/	948.43
35	S/	931.58	S/	915.03	S/	33.40	S/	948.43
36	S/	0.00	S/	931.58	S/	16.85	S/	948.43
<b>TOTAL</b>			<b>S/</b>	<b>24,933.71</b>	<b>S/</b>	<b>9,209.77</b>	<b>S/</b>	<b>34,143.48</b>

## Flujo de caja

Ejecutado un análisis de flujo de efectivo para el proyecto, abarcando un horizonte de 5 años. Los resultados evidencian una trayectoria favorable, con un total de S/ 164,841 en términos económicos y S/ 56,844 en el ámbito financiero durante este período. Se ha considera un crecimiento de 2% de manera anual.

**Tabla 33**

*Flujos de cajas*

RUBROS \ ANUAL	0	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
<b>SALDO</b>	S/ -	S/ -30,816.60	S/ -1,199.31	S/ 4,622.66	S/ 10,501.06	S/ 28,389.06
<b>A.- INGRESOS</b>	S/ -	S/ 156,861	S/ 159,998	S/ 166,398	S/ 176,382	S/ 190,493
1.- Ventas	S/ -	S/ 156,861	S/ 159,998	S/ 166,398	S/ 176,382	S/ 190,493
2.- Otros Ingresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>B.- FLUJO DE COSTOS (Egresos)</b>	S/ 55,750.31	S/ 101,223	S/ 137,449	S/ 142,947	S/ 151,524	S/ 163,646
1.- inversión No Corriente	S/ 15,990	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
2.- inversión Capital de Trabajo	S/ 39,760	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
3.- Costo de venta	S/ -	S/ 3,599	S/ 4,895	S/ 5,090	S/ 5,396	S/ 5,828
4.- Costo Fijos	S/ -	S/ 42,855	S/ 58,283	S/ 60,614	S/ 64,251	S/ 69,391
5.- Gasto Operativo	S/ -	S/ 54,769	S/ 74,272	S/ 77,243	S/ 81,877	S/ 88,427
6.- Otros Egresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>C, - FLUJO ECONÒMICO ( A - B )</b>	-S/ 55,750.31	S/ 24,822	S/ 21,350	S/ 28,074	S/ 35,359	S/ 55,236
<b>Más:</b>						
1.- Ptmto Bancario - inversión	S/ 24,933.71	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Menos:</b>						
2.- Servicios de la Deudas		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
- Largo plazo TEA 24%	S/ -	S/ 11,381.16	S/ 11,381.16	S/ 11,381.16	S/ -	S/ -
3.- Impuesto a la Renta	S/ -	S/ 14,640.16	S/ 5,346.10	S/ 6,191.64	S/ 6,970.28	S/ 40,705.11
<b>D,- FLUJO FINANCIERO</b>	-S/ 30,816.60	-S/ 1,199	S/ 4,623	S/ 10,501	S/ 28,389	S/ 14,531

## Evaluación económica y financiera

Para realizar el análisis desde una doble perspectiva, tanto económica como financiera, se adopta una Tasa de Oportunidad o COK del 10.5%, basados en las estimaciones proporcionadas por la SBS. Para esto se utilizó la siguiente formula:

Para el cálculo de la tasa de descuento económica se utiliza la formula:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta_e \text{ Dónde: } \beta_e = \beta_u * (1 + D * (1 - t) / E)$$

Para el cálculo de la tasa de descuento Financiera se utiliza la formula:

$$WACC \text{ o CPPC} = K_e * E / (E + D) + K_d * D / (E + D) * (1 - T)$$

Para ello se necesita la siguiente información:

**Tabla 34**

*Evaluación de VAN y TIR*

CONCEPTO	VALOR
Beta (Bu)	0.92
Beta (Be)	2.51
Tasa impositiva	29.50%
Tasa libre de riesgo (Rf)	0.93%
Rendimiento de mercado (Rm)	4.72%
Ke (COK - Tasa de Descuento económica)	<b>10.4%</b>
Wacc (Tasa de de descuento Financiera)	<b>14.0%</b>

**Tabla 35**

*Indicadores Financieros*

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	
VANE	S/.62,706
TIRE	42.37%
PRKE	1 años 6 Meses
B/CE	1.11
VANF	S/.69,341
TIRF	16.87%

## **Evaluación Económica**

### ***Valor Actual Neto Económico (VANE)***

El Valor Actual Neto Económico Positivo ( $VANE = 62,706 > 0$ ) indica que, con el negocio financiado en un 45% por los socios, los ingresos obtenidos superan los gastos, confirmando así la viabilidad económica de este proyecto.

### ***Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE)***

La Tasa Interna de Retorno económica supera la tasa de rentabilidad mínima requerida ( $42.37\% > 10.4\%$ ). Esto indica que la rentabilidad prevista del negocio excede el umbral mínimo aceptable, confirmando la viabilidad financiera del proyecto y respaldando su recomendación para su ejecución.

## **Evaluación Financiera**

### ***Valor Actual Neto Financiero (VANF)***

Se evidencia un Valor Actual Neto Financiero Positivo ( $VANF = 69,341 > 0$ ). Esto indica que, en caso de que el negocio sea financiado en parte por un banco, los ingresos previstos superarían los costos totales. Por consiguiente, se demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

### ***Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)***

La tasa Interna de Retorno financiera supera la tasa de rentabilidad mínima aceptable ( $16,9\% > 14,0\%$ ). Esto indica que el rendimiento potencial del negocio excede el umbral mínimo esperado, confirmando así la viabilidad financiera del proyecto y respaldando la recomendación de llevarlo a cabo.

## **Conclusiones**

### **Conclusión 1**

La venta de cupcakes con ingredientes andinos peruanos en Ayacucho se presenta como una propuesta de negocio sólida y prometedora. Esta idea surge como respuesta a la demanda creciente de productos auténticos y diferentes en una ciudad con una rica historia cultural. La personalización de los cupcakes para ocasiones especiales y el uso de envases eco amigables se alinean con las preferencias del consumidor local, lo que asegura un gran potencial para satisfacer las necesidades del mercado y seguir las tendencias nacionales de usar ingredientes locales y prácticas sostenibles.

### **Conclusión 2**

El análisis permite conocer al público objetivo, personas de 19 a 59 años, son personas innovadoras que viven en la ciudad de Ayacucho, también la ausencia de competidores directos.

### **Conclusión 3**

La misión principal de la empresa es crear cupcakes utilizando ingredientes andinos de alto valor nutricional. En cuanto a la visión, se aspira a convertirse en la principal empresa del sector de elaboración de cupcakes, distinguiéndose por ofrecer sabores únicos y distintivos en el mercado. Para alcanzar estas metas, se han establecido objetivos estratégicos a corto y largo plazo. Entre ellos se incluye un aumento del 2% en la base de clientes durante el primer año, un incremento del 2% en las ventas de año en año y la implementación de tres prácticas eco-amigables en los primeros seis meses de operación. Estos objetivos reflejan el compromiso de la empresa con el crecimiento sostenible y la excelencia en la industria.

#### **Conclusión 4**

Tras el minucioso estudio de mercado, hemos descubierto información vital sobre nuestro público objetivo. Identificamos que nuestro mercado potencial, compuesto por los segmentos A, B y C, cuenta con 12,945 individuos (19% del total). De ellos, el 94% (12,181 personas) mostró interés genuino en consumir cupcakes. Dentro de este grupo, nuestro mercado disponible comprende 10,658 personas (88% de interés). De ellos, 7,333 (69% del interés) conforman nuestro mercado efectivo, aquellos que definitivamente comprarían nuestros cupcakes. Finalmente, identificamos un mercado objetivo de 1,467 individuos (20% de nuestra cuota aspirada). Estos datos son clave para desarrollar estrategias precisas y efectivas que nos ayuden a alcanzar y cautivar a nuestro público objetivo.

#### **Conclusión 5**

Después de un análisis meticuloso, hemos determinado el costo unitario de cada pack y establecidos precios de venta, incluyendo el IGV, que se ajustan a la economía de nuestro público objetivo, fijando tarifas de S/. 35.00, S/. 45.00 y S/. 55.00. Además, hemos decidido ofrecer la venta por unidad para mejorar la accesibilidad a nuestros productos. Con el propósito de alcanzar nuestros objetivos, hemos implementado estrategias promocionales, como un descuento del 20% en los cumpleaños y un descuento del 10% para clientes que realicen más de 5 compras.

### **Conclusión 6**

Tras una investigación exhaustiva de la zona, evaluando su nivel de afluencia, hemos decidido ubicar dos locales estratégicos. El primero estará situado en la misma ruta de la plaza de armas, una zona altamente transitada por lugareños y turistas. Este emplazamiento nos brindará una visibilidad óptima y acceso a una amplia audiencia. El segundo local se destinará exclusivamente a la producción y atenderá aproximadamente el 30% de la demanda proyectada. Además, hemos tomado las medidas necesarias para asegurar la conformidad legal y operativa de ambos locales, asegurándonos de tener en regla todos los documentos requeridos para evitar posibles sanciones y garantizar un funcionamiento sin contratiempos.

### **Conclusión 7**

Este negocio se constituirá como una sociedad anónima cerrada, comprometiéndose con las obligaciones tributarias y laborales bajo el régimen MYPE. Se ha definido una estructura organizacional que contempla diversos roles necesarios para el funcionamiento eficiente del negocio. La junta de accionistas, el administrador encargado de la gestión general, un community manager para la presencia en redes sociales, vendedores para la atención al cliente, repartidores para asegurar la entrega eficiente y un pastelero especializado en la producción de cupcakes de alta calidad.

### **Conclusión 8**

Para este proyecto se necesita una inversión inicial de S/ 55,750, dividida en inversión fija tangible e intangible, junto con el capital de trabajo. El análisis financiero indica un Valor Actual Neto Económico (VANE) positivo de S/ 62,706, confirmando la viabilidad económica. La Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) del 43.37% supera la tasa de rentabilidad mínima, respaldando la viabilidad financiera del proyecto. El Valor Actual Neto Financiero

(VANF) de S/ 69,341 y la Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF) del 16.9% también validan la viabilidad financiera del negocio, indicando que los ingresos superarían los costos tanto con financiamiento parcial como con una inversión totalmente propia. La utilidad bruta es S/ 98,494, la utilidad antes del impuesto es S/ 49,628, utilidad neta es S/ 32,506.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación 1**

Para mejorar la eficiencia operativa y diversificar la oferta de productos, se sugiere consolidar los locales de producción y venta. Esta integración reduciría la necesidad de trasladar los cupcakes. Además, considerar la creación de un nuevo producto para enriquecer aún más la variedad de opciones disponibles.

### **Recomendación 2**

Para fortalecer la fidelización de clientes, es recomendable implementar estrategias especiales durante las festividades, como Navidad o el 28 de julio. Además, para ampliar la visibilidad de nuestros productos, sería estratégico considerar alianzas con influencers o colaboraciones con personas influyentes en redes sociales. Esta táctica podría ayudar a alcanzar a un público más amplio, generando beneficios significativos para la empresa.

## Referencia bibliográfica

- Apeim. (2020) *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023, enero). *Ayacucho: Síntesis de Actividad Económica – Enero 2023* -. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2023/presentacion-ayacucho-01-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Ayacucho: Caracterización del departamento de Ayacucho*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>
- Deperu. (s.f.). *Listado de Panaderías y Pastelerías en Ayacucho*. <https://www.deperu.com/comercios/panaderias-y-pastelerias/439-ayacucho/>
- El Peruano. (2019, 2 de julio). *Piden consumir más granos andinos*. <https://elperuano.pe/noticia/81067-piden-consumir-mas-granos-andinos>
- Forperulovers.pe. (s.f.). *Mejores tienda de cupcakes Ayacucho cerca de mí, abren hoy*. <https://www.forperulovers.pe/ayacucho/es/mejores/tienda-de-cupcakes-ayacucho>
- INEI. (2022, 19 de abril). El 72.5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a Internet en el primer trimestre de 2022 [Comunicado de prensa]. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>
- INEI. (s.f.). Sistema de Información Distrital para la Gestión Pública. <http://sistemas01.inei.gob.pe/sid/SocioEconomico/frameset.asp?id=U0511#>
- Instituto Tecnológico de la Producción (s.f.). *Ayacucho: Economía, salud, educación, hogares, demografía, gobierno, industrias, I+D y red CITE | ITP PRODUCCIÓN*. <https://data-peru.itp.gob.pe/profile/geo/ayacucho#demografia>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023, 28 de abril). *La economía peruana se recupera aceleradamente y será una de las economías líderes en la región*. [Comunicado de prensa].

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&view=article&id=7745&Itemid=1026](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7745&Itemid=1026)

[27](#)

Redvegana. (2018, setiembre). *Resultados la encuesta/censo a nivel nacional Comparación 2016 vs 2018*. [https://redvegana.org/assets/files/censos\\_veganos\\_2016-2018.pdf](https://redvegana.org/assets/files/censos_veganos_2016-2018.pdf)

Silva, L (2022, 12 de septiembre). *Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos)*.

[Entrada de blog]. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

## Anexos

### Anexo 1. Plantilla de encuesta

	<i>Carrera Profesional de Administración de Empresas</i> <b>“ENCUESTA PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO”</b>	<b>Día:</b>	
		<b>Mes:</b>	
		<b>Año:</b>	

Buen día, somos alumnos de IPAE y estamos realizando una investigación de mercado que tiene como objetivo identificar el nivel de aceptación de los cupcakes con ingredientes andinos, para el cual le solicitamos su disposición y que respondan con total sinceridad esta encuesta. Agradecemos su colaboración de antemano.

Edad:

<input type="checkbox"/> 18 – 20 años
<input type="checkbox"/> 21 – 25 años
<input type="checkbox"/> 26 – 30 años
<input type="checkbox"/> 31 – 35 años
<input type="checkbox"/> 36 – 40 años
<input type="checkbox"/> 41 – 45 años
<input type="checkbox"/> 46 – 50 años
<input type="checkbox"/> 51 años a más

Sexo:

<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Prefiero no decirlo

¿En qué distrito resides?

<input type="checkbox"/> Ayacucho
<input type="checkbox"/> Otro: _____

¿Consumes cupcakes?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No

¿Con qué frecuencia consumes los cupcakes?

<input type="checkbox"/> 1 vez al mes
<input type="checkbox"/> 2 veces al mes
<input type="checkbox"/> 3 veces al mes
<input type="checkbox"/> 4 veces al mes
<input type="checkbox"/> 5 veces al mes a más

¿Cuánto gastas en la compra de cupcakes de manera mensual?

<input type="checkbox"/> S/ 0 - S/. 10
<input type="checkbox"/> S/ 11 - S/. 20
<input type="checkbox"/> S/ 21 - S/. 30
<input type="checkbox"/> S/ 31 - S/. 40
<input type="checkbox"/> S/ 41 - S/. 50

<input type="checkbox"/> S/ 50 a más
--------------------------------------

¿Dónde sueles comprar los cupcakes?

<input type="checkbox"/> Tiendas
<input type="checkbox"/> Supermercado "Plaza 4"
<input type="checkbox"/> Reposterías
<input type="checkbox"/> Panaderías
<input type="checkbox"/> Prefieres hacerlas
<input type="checkbox"/> Otro: _____

¿Compras cupcakes como detalle para fechas especiales y/o para regalos?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No

¿Cuáles son las características que consideras importantes que deberían tener los cupcakes? Puntué la característica del 1 al 6, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante. Recuerda que no se puede repetir puntuación entre cada característica.

Característica	1	2	3	4	5	6
Sabor						
Calidad de ingredientes						
Cupcakes con temática de preferencia						
Entrega a domicilio						

Precio						
Atención al cliente						

Presentación de la empresa:

Somos la empresa CupcAndino, dedicada a la elaboración y comercialización de cupcakes personalizados a la temática de tu preferencia (anime, películas, series. entre otros) con ingredientes andinos y frutos secos, destinados al consumo o como detalles para fechas especiales. La entrega de este producto se realiza por delivery en la zona de tu preferencia.

¿Estaría interesado en pedir estos cupcakes con las características presentadas?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No

¿Definitivamente estaría dispuesto a pedir estos cupcakes con ingredientes andinos y/o frutos secos personalizados con la temática de su preferencia al precio de 50 soles por 6 cupcakes?

<input type="checkbox"/> Sí
<input type="checkbox"/> No