

Master of Business Administration

CAPSTONE: BUSINESS STRATEGIES

Grupo 1:

- **Ruth Matus**
- **Jaime Mercado**
- **Verni Urbina**

Plan de negocios *Sweet & Tasty*

02/05/2025

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Resumen Ejecutivo | 11 |
| 2. Historia de la empresa..... | 13 |
| 2.1 Fundadores | 13 |
| 2.2. Antecedentes | 13 |
| 2.3. Productos ofrecidos..... | 14 |
| 2.4. Cronología de su evolución | 14 |
| 2.5. Propiedad de la empresa | 15 |
| 2.6. Ubicaciones e instalaciones | 15 |
| 2.7. Objetivo Principal del Negocio a Desarrollar | 16 |
| 2.8. Objetivos Secundarios del Negocio a Desarrollar | 16 |
| 3. Declaración de Misión, Visión y Valores..... | 17 |
| 3.1. Declaración de Misión..... | 17 |
| 3.2. Declaración de Visión..... | 17 |
| 4. Valores de Sweet &Tasty | 17 |
| 5. Análisis PESTEL | 18 |
| 5.1. Factores políticos | 18 |
| 5.2. Factores económicos..... | 18 |
| 5.3 Factores sociales | 19 |
| 5.4. Factores tecnológicos..... | 19 |

| | |
|--|----|
| 5.5. Factores ecológicos | 20 |
| 5.6. Factores legales | 20 |
| 6. Análisis FODA | 21 |
| 6.1. Fortalezas | 21 |
| 6.2. Oportunidades | 23 |
| 6.3. Debilidades | 25 |
| 6.4. Amenazas | 25 |
| 6.5 Matriz FODA | 28 |
| 6.6. Cruzamiento FODA | 29 |
| 6.7. Conclusiones del Análisis FODA: | 31 |
| 7. Análisis de las cinco fuerzas PORTER..... | 32 |
| 7.1. Amenaza de nuevos competidores..... | 32 |
| 7.2. Poder de negociación de los compradores | 32 |
| 7.3. Amenaza de productos sustitutos..... | 33 |
| 7.4. Poder de negociación de proveedores..... | 33 |
| 7.5. Rivalidad entre los competidores..... | 34 |
| 7.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de M Porter..... | 35 |
| 8. Descripción y análisis de los competidores directos..... | 36 |
| 9. Propuesta de Valor | 37 |
| 9.1. Ventaja Competitiva..... | 37 |

| | |
|--|----|
| 10. Mercado | 38 |
| 10.1. Tamaño del Mercado Objetivo..... | 38 |
| 10.2. Determinación de la demanda actual del mercado | 40 |
| 10.3. Tendencias de mercado | 41 |
| 10.4. Crecimiento de mercado | 41 |
| 11. Segmentación del mercado | 43 |
| 11.1. Identificación de variables de segmentación | 43 |
| 11.2. Selección del mercado meta..... | 45 |
| 11.3. Análisis de los grupos de clientes potenciales según su conducta de compra | 46 |
| 12. Buyer Persona | 47 |
| 12.1. Identificación de Buyer Persona Decisor..... | 47 |
| 12.2. Identificación de Buyer Persona Prescriptor..... | 48 |
| 12.3. Identificación de Buyer Persona Influenciadora..... | 49 |
| 13. Posicionamiento de Marketing | 50 |
| 13.1. Variables de posicionamiento | 50 |
| 13.2. Posicionamiento pretendido..... | 50 |
| 13.3. Objetivo/s de posicionamiento..... | 51 |
| 14. Determinación del horizonte del planeamiento | 51 |
| 15. Plan de producto o servicio..... | 53 |
| 15.1. Descripción del Producto o Servicio..... | 53 |

| | |
|--|----|
| 15.2. Productos o Servicios Futuros | 57 |
| 15.3. Producción y Tecnología..... | 59 |
| 16. Estrategia de Marca..... | 60 |
| 16.1. Nombre | 60 |
| 16.2. Isotipo y logotipo | 60 |
| 16.3. Sistema de Aplicación de Marca..... | 61 |
| 16.4. Colores Corporativos | 62 |
| 16.5. Significado y Promesa de Marca | 62 |
| 16.6. Packaging..... | 62 |
| 16.7. Factores Clave de Éxito en Producción | 63 |
| 17. Plan de Distribución, Logística y Ventas | 65 |
| 17.1. Elección del canal de distribución y formatos comerciales | 65 |
| 17.2. Tipo de cobertura | 66 |
| 17.3. Fuerza de venta | 67 |
| 17.4. Estrategia de localización | 68 |
| 17.5. Merchandising..... | 68 |
| 17.6. Logística: Procesamiento de pedidos, transporte y estrategia de Inventario | 69 |
| 17.7. Factores Clave de Éxito | 71 |
| 18. Estrategia de Precio..... | 72 |
| 18.1 Análisis de Precios y Costos | 72 |

| | |
|--|----|
| 18.2 Comparación con la Competencia | 72 |
| 18.3. Precios por Canal de Venta | 74 |
| 19. Plan de Comunicación | 75 |
| 19.1. Objetivo General..... | 76 |
| 19.2. Objetivos Específicos..... | 76 |
| 19.3. Público Objetivo | 76 |
| 19.4. Determinación del mensaje para transmitir | 77 |
| 19.5. Plan y Estrategias Comunicacionales en el Lanzamiento..... | 77 |
| 19.6. Análisis de medios por utilizar..... | 78 |
| 19.7. Estrategia de Redes Vía Web (WhatsApp, Redes Sociales, Otras)..... | 78 |
| 19.8. Estrategias y Acciones de Promoción | 79 |
| 19.9. Presupuesto de Comunicación por Acción (USD)..... | 79 |
| 20. Equipo Directivo (descripción del equipo directivo)..... | 80 |
| 21. Estructura organizativa | 81 |
| 21.1. Definición de roles y responsabilidades | 82 |
| 21.2. Brechas en el equipo de dirección | 83 |
| 22. Plan de desarrollo profesional..... | 83 |
| 22.1. Formación continua | 83 |
| 22.2. Delegación progresiva | 84 |
| 22.3. Red de mentoría y alianzas | 85 |

| | |
|---|-----|
| 23. Responsabilidad Social Empresarial..... | 86 |
| 23.1. Entorno Social..... | 86 |
| 23.2. Entorno Laboral | 86 |
| 23.3. Entorno Ambiental..... | 87 |
| 24. Resumen Financiero..... | 88 |
| 24.1. Supuestos Importantes | 88 |
| 24.2. Inversión Inicial | 89 |
| 24.3. Proyección de Ventas (2025-2029) | 90 |
| 24.4. Flujo de Fondos Proyectado..... | 91 |
| 24.5. TIR, VAN, Periodo de Recuperación y Punto de Equilibrio..... | 92 |
| 23.4. Balance General Proyectado – Año 1 | 93 |
| 24.7. Principales razones financieras | 94 |
| 24.8. Conclusiones del Análisis Financiero | 97 |
| 24.9. Indicadores claves para medir y controlar la gestión del plan de negocios. | 97 |
| 24.10. Plan a Largo Plazo (Estrategia de Gestión Financiera a Futuro) | 98 |
| 25. Bibliografía | 100 |
| 26. Anexos..... | 104 |
| 26.1. Matriz de cálculos de análisis financiero y flujo de efectivo..... | 104 |
| 26.2. Balance General | 105 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Matriz FODA | 28 |
| Tabla 2 - Distribución aproximada de la población en las ciudades seleccionadas | 39 |
| Tabla 3 - Estimación del mercado potencial para Sweet & Tasty | 40 |
| Tabla 4 - Segmentación demográfica para Sweet & Tasty..... | 43 |
| Tabla 4 - Segmentación conductual y beneficios buscados para Sweet & Tasty | 45 |
| Tabla 5 - Identificación de Buyer Persona Decisor..... | 47 |
| Tabla 6 - Identificación de Buyer Persona Prescriptor..... | 48 |
| Tabla 7 - Identificación de Buyer Persona Influenciadora..... | 49 |
| Tabla 7 – Determinación del horizonte del planeamiento..... | 51 |
| Tabla 8 - Enfoque de producto triple: Brownie de harina de almendra | 53 |
| Tabla 9 - Enfoque de producto triple: Cheesecake de yogurt y frutos rojos | 54 |
| Tabla 10 - Enfoque de producto triple: Pastelitos de zanahoria sin harina | 55 |
| Tabla 11 - Enfoque de producto triple: <i>Muffins</i> de calabaza y especias..... | 56 |
| Tabla 12 - Enfoque de producto triple: Pastel de limón y coco | 57 |
| Tabla 13 – Oportunidades de desarrollo de productos a futuro | 58 |
| Tabla 14 - Oportunidades de desarrollo de servicios a futuro..... | 58 |
| Tabla 15 - Tipo de cobertura | 66 |
| Tabla 16 - Acciones de Merchandising | 69 |
| Tabla 17 - Lista de costos unitarios por producto | 72 |
| Tabla 18 - Comparación de precios con la competencia..... | 73 |
| Tabla 19 - Precios y márgenes por canal de ventas..... | 74 |
| Tabla 20 - Presupuesto de comunicación..... | 79 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 21 - Inversión inicial para el proyecto (córdobas)..... | 90 |
| Tabla 22 - Proyección de ventas anual (córdobas)..... | 90 |
| Tabla 23 - Proyección de ventas mensual (córdobas) | 91 |
| Tabla 24 - Flujo de efectivo proyectado a 5 años (córdobas) | 92 |
| Tabla 25 - Cálculo de TIR, VAN, periodo de recuperación y punto de equilibrio (C\$) | 93 |
| Tabla 26 - Razones de liquidez | 95 |
| Tabla 27 - Razones de endeudamiento | 95 |
| Tabla 28 - Razones de rentabilidad | 96 |
| Tabla 29 - Rotación de activos | 96 |
| Tabla 30 - Balance General Proyectado al 31 de diciembre de 2026 (córdobas) | 105 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1 - Brownie de harina de almendra | 53 |
| Ilustración 2 - Cheesecake de yogurt griego y frutos rojos | 54 |
| Ilustración 3 - Pastelitos de zanahoria sin harina | 55 |
| Ilustración 4 - Muffins de calabaza y especias | 56 |
| Ilustración 5 - Pastel de limón y coco | 57 |
| Ilustración 6 - Logotipo | 61 |
| Ilustración 7 – Organigrama comercial | 67 |
| Ilustración 8 - Organigrama de la empresa..... | 81 |
| Ilustración 9 - Balance General resumido | 94 |
| Ilustración 10 - Cálculos de análisis financiero..... | 104 |

1. Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios surge de la necesidad de dar un paso firme en la evolución de *Sweet & Tasty*, consolidando su presencia en el mercado a través de una nueva línea de pastelería saludable. El proyecto busca aprovechar el crecimiento en la demanda de productos libres de azúcar refinada, sin gluten y enfocados en el bienestar, tendencias que ya están transformando los hábitos de consumo en Nicaragua y en el mundo.

El propósito de este plan es diversificar la oferta de una empresa actualmente instalada, para responder a un consumidor más consciente, fortalecer la identidad de marca en plataformas digitales y ampliar la cobertura geográfica a los departamentos de Masaya, Managua y Granada, manteniendo intactos los valores de calidad, creatividad, cercanía y pasión por el detalle que han impulsado a *Sweet & Tasty* desde su fundación en todas nuestras creaciones.

El análisis de mercado identificó un segmento atractivo que representa el 13 % de la población de Managua, Masaya y Granada, compuesto por clientes potenciales con un marcado interés en productos saludables, personalizados y gourmet. La segmentación se centró en adultos jóvenes y profesionales que valoran la combinación de sabor y nutrición. En este contexto, el posicionamiento estratégico de *Sweet & Tasty* será consolidarse como la marca líder en repostería saludable premium en Nicaragua.

La estrategia comercial combinará la venta directa en tienda, la activación de un *e-commerce* propio, la creación de alianzas con cafeterías, gimnasios, restaurantes y tiendas especializadas, así como la participación en ferias de bienestar y eventos gastronómicos. La comunicación estará basada en una campaña de marketing emocional, buscando conectar genuinamente con los estilos de vida saludables de nuestros clientes actuales y futuros.

Para hacer realidad esta visión, la inversión inicial estimada asciende a C\$1,267,201 córdobas. Esta inversión contempla la adquisición de un vehículo de distribución adaptado, adecuaciones logísticas, el diseño e impresión inicial de empaques, la compra de materia prima especializada para el arranque de la producción saludable, la contratación de personal clave para reforzar las operaciones, el desarrollo de una plataforma de ventas online robusta, el lanzamiento de una campaña de comunicación y marketing digital integral, y una reserva estratégica para atender imprevistos operativos. El financiamiento de esta inversión se realizará a través de una combinación de capital propio y financiamiento bancario, buscando optimizar el apalancamiento financiero de forma segura.

Desde el punto de vista financiero, los resultados proyectados son altamente alentadores. El valor actual neto (VAN) estimado es de C\$3,167,515, reflejando una generación de valor sólida en el horizonte de cinco años. La tasa interna de retorno (TIR) asciende a 209.7%, confirmando la gran potencia que demuestra proyecto, mientras que el periodo de repago de la inversión será de tan solo un año. El punto de equilibrio anual, estimado en C\$1,428,571 córdobas, será superado con comodidad desde el primer ejercicio operativo, garantizando así la estabilidad financiera a corto plazo.

Para concluir, *Sweet & Tasty* no solo presenta una propuesta de expansión rentable y financieramente viable, sino también una apuesta auténtica por responder a las nuevas tendencias de consumo saludable, apoyándose en una marca con trayectoria, un equipo comprometido y una visión de crecimiento sostenible y responsable. Más que abrir una nueva línea de negocio, este proyecto representa la evolución natural de un sueño que comenzó con pasión, esfuerzo y dedicación, y que hoy se proyecta con estrategia, profesionalismo y una mirada firme hacia el futuro.

2. Historia de la empresa

2.1 Fundadores

Sweet & Tasty fue fundada por Verni Urbina, profesional en ingeniería industrial, chef gastronómico y apasionado por la repostería, quien identificó una oportunidad de negocio en la elaboración de postres artesanales de alta calidad. El emprendimiento nació en Nicaragua en el año 2018 con una inversión inicial de U\$2,500 provenientes de capital propio, utilizados para adquirir insumos básicos, equipamiento doméstico e iniciar la producción desde su hogar.

2.2. Antecedentes

La idea del emprendimiento de pastelería y repostería *Sweet & Tasty* nació en el año 2016 como un proyecto universitario impulsado por Verni Urbina, quien más adelante se consolidaría como su fundador, único dueño e inversionista. La idea inicial tomó fuerza en diciembre de 2018, cuando, tras el cierre de su empresa de venta de celulares *CelluCenter* debido a la crisis sociopolítica del país, Urbina decidió emprender nuevamente en un rubro diferente: la repostería artesanal.

En sus inicios, la producción se realizaba en la cocina de su hogar, en la ciudad de Masaya, Nicaragua, utilizando una mesa plástica como estación de trabajo y múltiples utensilios domésticos. Los primeros productos comercializados fueron postres tradicionales como el postre de cuatro leches y los *brownies*, los cuales comenzaron a ganar aceptación local.

2.3. Productos ofrecidos

Sweet & Tasty ofrece una línea de productos cuidadosamente diseñada para satisfacer distintos segmentos del mercado, fusionando creatividad, sabor y calidad. Entre ellos destacan:

- Pasteles personalizados: Elaborados a medida para cumpleaños, bodas, aniversarios y celebraciones especiales. Cada diseño es único, incorporando técnicas avanzadas en fondant, diversos tipos de crema y modelado, adaptado a los gustos y temática del cliente.
- Postres enteros y porcionados: Una selección de clásicos y creaciones originales como cheesecake, tres leches, *brownies* y tartaletas, disponibles en presentación familiar o individual, ideales para compartir o disfrutar como antojo personal.
- Decoraciones en pastillaje: Detalles comestibles como flores, figuras temáticas, letras y esculturas elaboradas artesanalmente en azúcar, que elevan el nivel estético de cada pastel y permiten una presentación verdaderamente personalizada.

2.4. Cronología de su evolución

Durante 2019, el negocio logró adquirir sus primeras herramientas especializadas, lo que permitió mejorar la capacidad de producción. En 2020 se dio un paso significativo al incorporar maquinaria industrial, gracias a un apalancamiento bancario de \$15,000 a un plazo de cinco años. Ese mismo año se integró al equipo un vendedor de mostrador y un pastelero adicional, apoyando el crecimiento de la operación.

En 2021 se inició formalmente la venta mayorista y la oferta de pasteles personalizados, lo que motivó la incorporación de un vendedor de campo y un segundo pastelero. Esta etapa marcó el comienzo de la diversificación de la cartera de productos y el fortalecimiento del equipo de trabajo.

Para 2023, los pasteles personalizados se consolidaron como el giro principal del negocio. En esta etapa, el fundador pasó a enfocarse exclusivamente en áreas especializadas como el pastillaje (flores y esculturas comestibles), la chocolatería (*chocolatier*) y el desarrollo de nuevos productos, mientras los demás pasteleros se encargaban de los procesos ya estandarizados.

En 2025 se prepara el lanzamiento una nueva línea de productos saludables, respondiendo a las tendencias del mercado y ampliando la propuesta de valor del negocio.

2.5. Propiedad de la empresa

Sweet & Tasty es una empresa de propiedad individual, constituida bajo la titularidad de Verni Urbina (persona natural), quien mantiene el control operativo y estratégico del negocio. Al ser un emprendimiento familiar en expansión, su modelo de gestión combina decisiones centralizadas con una estructura operativa flexible, permitiendo adaptarse a los retos del entorno y a las nuevas oportunidades del mercado.

2.6. Ubicaciones e instalaciones

Actualmente, la pastelería está ubicada en la ciudad de Masaya, Villa 10 de mayo N250, y cuenta con una infraestructura de 153 m², distribuidos en 50 m² para el área de mostrador, 90 m² para producción y almacén, y 13 m² destinados a lavandería y limpieza.

2.7. Objetivo Principal del Negocio a Desarrollar

El objetivo principal de *Sweet & Tasty* es expandir y diversificar su línea de productos hacia una pastelería gourmet saludable, ofreciendo opciones que se adapten a las necesidades dietéticas de clientes que buscan productos sin gluten, bajos en azúcar, sin preservantes y con ingredientes naturales proporcionando una experiencia única a través de una pastelería accesible, deliciosa y personalizada, consolidando su presencia en el mercado de Managua, Masaya y Granada y en el *e-commerce*.

2.8. Objetivos Secundarios del Negocio a Desarrollar

1. Desarrollar una oferta de productos personalizada que satisfaga las necesidades dietéticas específicas de los consumidores, como opciones bajas en azúcar, veganas y sin gluten, entre otras.
2. Aumentar la presencia en el mercado digital a través de una plataforma *e-commerce* robusta y eficiente que permita la venta directa y mediante plataformas de delivery.
3. Establecer alianzas estratégicas con cafeterías, restaurantes, y centros de eventos, con el fin de ampliar el alcance y la distribución de los productos saludables.
4. Crear una imagen de marca sólida que refleje el compromiso con la calidad, el bienestar y la sostenibilidad, para atraer y fidelizar tanto a clientes B2C como B2B.
5. Fortalecer el proceso de logística y distribución para garantizar una entrega rápida y eficiente de los productos en toda la región.

3. Declaración de Misión, Visión y Valores

3.1. Declaración de Misión

En *Sweet & Tasty*, nos comprometemos a ofrecer una pastelería gourmet saludable utilizando ingredientes de la más alta calidad y adaptándonos a las necesidades de cada cliente que deseen un estilo de vida saludable. Ofrecemos opciones personalizadas para personas con restricciones alimenticias y buscamos innovar constantemente en nuestros productos. Nuestra misión es brindar una experiencia única a través de nuestros productos, que se pueden disfrutar sin preocupaciones sobre la salud, y hacerlo de manera accesible a través de nuestros canales de venta online, tienda física y demás puntos de ventas tercerizado.

3.2. Declaración de Visión

Ser la pastelería líder en Nicaragua, reconocida por ofrecer productos gourmet saludables que combinan calidad, sabor y bienestar. Queremos ser la opción preferida para quienes buscan opciones de repostería que se adapten a un estilo de vida saludable.

4. Valores de Sweet & Tasty

1. Compromiso con la salud: Priorizamos el bienestar de nuestros clientes ofreciendo productos que promuevan un estilo de vida saludable, sin perder la esencia del buen sabor.
2. Calidad: Nos aseguramos de que cada producto sea elaborado con los mejores ingredientes, respetando las normativas de calidad y seguridad alimentaria.
3. Innovación: Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros productos y procesos, con el fin de sorprender a nuestros clientes.
4. Respeto y ética: Operamos con principios éticos en toda nuestra cadena de producción, asegurando que cada insumo y cada colaborador sea tratado con dignidad.

5. Análisis PESTEL

5.1. Factores políticos

Nicaragua mantiene un entorno político estable que ha facilitado la implementación de políticas económicas y comerciales consistentes. Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), el país ha logrado un crecimiento del PIB del 3.8% en 2023, respaldado por sectores como las remesas y las exportaciones (Banco Central de Nicaragua, 2024). El gobierno ha promovido incentivos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a través de la Ley 917 de Promoción de las MIPYMES, que ofrece beneficios fiscales y apoyo a emprendimientos locales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014). Esto representa una oportunidad para *Sweet & Tasty*, ya que puede aprovechar estas medidas para reducir costos operativos y fortalecer su expansión en Managua, Masaya y Granada. La coordinación con autoridades municipales para permisos y licencias será clave para agilizar la apertura de puntos físicos.

El gobierno ha implementado políticas de apoyo al sector productivo y emprendedor, promoviendo incentivos fiscales y regulaciones que facilitan la formalización de empresas. La industria alimentaria, incluyendo la pastelería, está regulada por normativas que buscan garantizar la inocuidad y calidad de los productos, lo que representa una oportunidad para *Sweet & Tasty* en su proceso de certificación y cumplimiento normativo (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, 2024).

5.2. Factores económicos

La economía nicaragüense muestra un crecimiento sostenido tras la recuperación post-pandemia. El BCN reportó un PIB nominal de aproximadamente USD 15,700 millones en 2023, impulsado por un aumento en las remesas, que alcanzaron USD 4,200 millones en el mismo año

(Banco Central de Nicaragua, 2024). Este flujo económico fortalece el consumo, especialmente en áreas urbanas como Managua, Masaya y Granada, creando un mercado potencial para productos gourmet saludables. Aunque el costo de la canasta básica ha subido a C\$20,559.16 en 2024 (Nicaragua Investiga, 2024), el incremento en las utilidades bancarias (23% más en 2024 según Confidencial, 2025) refleja una mayor adopción de pagos digitales, lo que favorece la estrategia de ecommerce de *Sweet & Tasty*. El PIB per cápita de USD 2,300 (Banco Mundial, 2024) sugiere la necesidad de ajustar precios para captar diversos segmentos de consumidores.

5.3 Factores sociales

En Nicaragua, los hábitos de consumo están evolucionando hacia opciones más saludables, especialmente en áreas urbanas. Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), el empleo formal en el sector servicios creció un 12% en 2023 (Banco Central de Nicaragua, 2024), lo que indica un aumento de consumidores con ingresos estables en ciudades como Managua, Masaya y Granada. Este grupo muestra interés en productos sin gluten, bajos en azúcar y naturales, tendencias respaldadas por reportes regionales (CEPAL, 2023). La personalización y el enfoque en el bienestar son valores que *Sweet & Tasty* puede aprovechar para atraer a profesionales y familias jóvenes. Además, la población valora cada vez más la calidad y la sostenibilidad, lo que alinea con los objetivos de la marca.

5.4. Factores tecnológicos

El acceso a la tecnología en Nicaragua ha avanzado en los últimos años. El BCN destaca un crecimiento del 18% en el uso de plataformas digitales para transferencias electrónicas en 2023, gracias a sistemas como UNIRED (Banco Central de Nicaragua, 2024). Esto respalda la viabilidad de una plataforma de ecommerce para *Sweet & Tasty*, especialmente en Managua, donde operan servicios de delivery como PedidosYa. Aunque el acceso a internet de alta velocidad alcanza al

45% de la población (Banco Mundial, 2024), las áreas urbanas objetivo cuentan con suficiente infraestructura para soportar ventas digitales y logística integrada. La adopción de herramientas de marketing digital también será esencial para fortalecer la presencia en línea y cumplir los objetivos de expansión.

5.5. Factores ecológicos

Nicaragua posee una rica biodiversidad y un sector agrícola que aporta el 15% del PIB (Banco Central de Nicaragua, 2024), lo que garantiza acceso a insumos como frutas y cacao para la pastelería saludable. Sin embargo, eventos climáticos como sequías o lluvias intensas pueden afectar la disponibilidad de estos recursos. Nuestro proyecto tiene la oportunidad de destacar adoptando prácticas sostenibles, como empaques biodegradables y *sourcing* local, alineándose con las expectativas de consumidores conscientes. Las normativas del Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA) promueven la gestión responsable de residuos, lo que refuerza la importancia de un enfoque ecológico (Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales, 2023).

5.6. Factores legales

El marco legal en Nicaragua apoya la industria alimentaria con regulaciones claras. La Ley 842 de Protección a los Consumidores exige etiquetado detallado sobre ingredientes y valores nutricionales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2013), lo que permite a *Sweet & Tasty* destacar las cualidades saludables de sus productos. Las PYMES deben registrarse ante la Dirección General de Ingresos (DGI) y cumplir con los aranceles mensuales según el tipo de régimen al que se inscriben, ya sea cuota fija o contribuyente, donde se debe declarar el IVA (15%), pero la Ley 917 ofrece exenciones fiscales temporales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2014). Obtener permisos municipales en Managua, Masaya y Granada requerirá coordinación con alcaldías locales, un proceso estándar que asegura el cumplimiento normativo.

6. Análisis FODA

6.1. Fortalezas

- a) *Sweet & Tasty* ofrece una propuesta diferenciada de productos saludables y gourmet. Dentro de la industria de la repostería en Nicaragua, la empresa se enfoca en un nicho especializado en la producción y comercialización de productos que promueven un estilo de vida saludable, ofreciendo soluciones a personas con restricciones alimenticias que también valoran lo gourmet.
- b) La marca cuenta con reconocimiento en el mercado de repostería del departamento de Masaya, lo cual representa un respaldo importante para expandirse hacia una nueva línea de productos saludables, aprovechando su posicionamiento previo y la confianza del público local.
- c) La empresa ha desarrollado una estrategia de omnicanalidad que le permite conectar tanto con clientes que prefieren comprar en línea, a través de redes sociales y plataformas digitales, como con aquellos que optan por realizar sus compras en la tienda física.
- d) *Sweet & Tasty* tiene acceso a proveedores de materia prima en el exterior, lo que le permite asegurar la calidad de sus insumos y mantener una oferta constante de productos especializados que cumplen con altos estándares de producción saludable.
- e) La empresa también cuenta con acceso a personal capacitado, incluyendo pasteleros, reposteros y ayudantes graduados de la escuela de gastronomía de Nicaragua. Además, el Gerente General posee formación gastronómica en el exterior, lo que refuerza el nivel técnico y la innovación en la elaboración de sus productos.
- f) *Sweet & Tasty* se apoya en una red de nutricionistas que respaldan la expansión hacia un segmento de productos saludables, bajos en azúcares, calorías, con opciones veganas y

libres de gluten, fortaleciendo su propuesta de valor dirigida a consumidores conscientes de su salud.

6.2. Oportunidades

- a) El mercado de productos saludables en Nicaragua ha mostrado señales claras de crecimiento en los últimos años. Un estudio realizado por la Universidad Católica Redemptoris Mater destaca que la demanda de alimentos saludables y nutritivos en 2023 aumentó en un 11 % en comparación con 2022, impulsada por cambios en las tendencias de consumo y una mayor conciencia sobre la importancia de una alimentación sana (Aguirre Téllez et al., 2023). Además, el Plan Nacional de Producción, Consumo y Comercio 2024-2025 resalta políticas y acciones destinadas a fomentar la producción y comercialización de alimentos saludables, reflejando el interés del gobierno en promover este sector (Banco Central de Nicaragua, 2024). Esta tendencia representa una oportunidad para *Sweet & Tasty* al posicionarse en un mercado en expansión que cuenta con apoyo institucional y una creciente base de consumidores interesados en productos saludables.
- b) Nicaragua ha experimentado un notable crecimiento en la adopción de tecnologías digitales y en el comercio electrónico en los últimos años. Según el Informe de Sistemas y Servicios de Pagos del Banco Central de Nicaragua (2024), al finalizar el tercer trimestre de 2024 se registraron 1,750,239 usuarios de banca electrónica y 69,889 usuarios de chatbots, con incrementos interanuales del 20 % y 22.6 %, respectivamente. Además, durante el mismo período, se realizaron 21.6 millones de operaciones a través de canales de pago no presenciales, reflejando un aumento del 24.3 % en volumen y del 5.7 % en valor. De acuerdo con La Prensa (2020), en octubre de 2020 las transacciones de comercio electrónico aumentaron un 537 % respecto al mismo mes del año anterior, evidenciando un cambio significativo en los hábitos de consumo de la población nicaragüense. Esta evolución tecnológica ofrece a *Sweet & Tasty* la oportunidad de ampliar su mercado a través

de plataformas digitales, facilitando el acceso a nuevos clientes y mejorando la eficiencia de sus canales de venta.

- c) En los últimos años, Nicaragua ha incrementado significativamente la realización de ferias orientadas al segmento saludable, demostrando un compromiso activo con la promoción de la salud y el bienestar de la población. Entre el 28 de octubre y el 3 de noviembre de 2024 se llevaron a cabo 115 ferias, mercaditos campesinos, tiangués y áreas gastronómicas, con la participación de más de 1,250 emprendedores, generando ventas superiores a C\$3.9 millones de córdobas (La Nueva Radio YA, 2024). Este entorno facilita a *Sweet & Tasty* la posibilidad de incrementar su visibilidad, fortalecer su reconocimiento de marca y conectar directamente con un público objetivo interesado en productos saludables y artesanales.
- d) La creciente demanda de productos saludables en Nicaragua ha impulsado a empresas, restaurantes y cafeterías a adaptarse rápidamente para satisfacer las nuevas necesidades de consumidores más conscientes de su salud. En los últimos tres años, el mercado ha visto un crecimiento notable en la oferta de productos orgánicos y nutritivos, tanto en grandes cadenas como en pequeños negocios locales. Un estudio realizado por la Universidad Católica Redemptoris Mater en 2023 confirma este aumento en la demanda de alimentos saludables, impulsado por cambios en las tendencias de consumo (Aguirre Téllez et al., 2023). Esta transformación del mercado representa una oportunidad para *Sweet & Tasty*, ya que puede convertirse en proveedor estratégico para establecimientos que buscan incorporar opciones saludables a su oferta, ampliando así su red de ventas y alianzas comerciales.

6.3. Debilidades

- a) *Sweet & Tasty* no cuenta con los recursos financieros suficientes para ejecutar por sí sola su estrategia de expansión hacia nuevos mercados y líneas de productos saludables. Esta situación obliga a buscar fuentes externas de financiamiento, como créditos bancarios, inversiones de terceros o programas de apoyo para PYMES. Aunque el financiamiento puede facilitar el crecimiento, también conlleva responsabilidades adicionales, como el cumplimiento de pagos de intereses y amortizaciones, lo que incrementa la presión sobre el flujo de caja.
- b) La baja capacidad de control en la logística y distribución de los productos cuando se trabaja con operadores tercerizados, representa un desafío importante para *Sweet & Tasty*. Esta dependencia puede ocasionar variaciones en la calidad del servicio, tiempos de entrega irregulares y riesgos en la preservación de la frescura y presentación de los productos, factores críticos en el sector de repostería saludable y gourmet.
- c) El reconocimiento de marca de *Sweet & Tasty* aún es limitado en la ciudad de Managua, donde reside la mayor parte del mercado potencial. Esta falta de posicionamiento inicial exige una inversión considerable en estrategias de publicidad, marketing digital y participación en eventos que permitan construir visibilidad y confianza entre los consumidores.

6.4. Amenazas

- a) La fluctuación de los precios de las materias primas en las panaderías y reposterías de Nicaragua ha sido un desafío recurrente en los últimos años. Según un artículo de La Prensa, del 2 de febrero de 2021, los precios de materias primas como aceites, mantecas y margarinas aumentaron entre un 20% y 25% a nivel regional en comparación con el año

anterior, debido a la crisis sanitaria que redujo la disponibilidad de insumos en el mercado mundial, lo que llevó a especulaciones de precios (La Prensa, 2021). Además, un informe del, EFEAgro informó que el gremio panificador de Nicaragua decidió duplicar el precio del pan debido al incremento de todas las materias primas, incluyendo harina, azúcar y grasas, así como alza en servicios básicos y reformas fiscales (EFEAgro, 2020).

- b) Los cambios en las regulaciones gubernamentales representan una amenaza latente para el sector. En noviembre de 2024, representantes de la industria panificadora expresaron su preocupación ante la posibilidad de que se eliminen las exoneraciones fiscales aplicadas a la compra de materias primas. De concretarse esta medida, se generarían aumentos en los costos de producción, lo cual podría trasladarse a los precios finales de los productos, afectando la competitividad del sector. Esta situación fue documentada en un reportaje publicado por La Jornada (2024).
- c) El incremento en los precios de los fletes ha afectado significativamente a diversas industrias en Nicaragua, incluida la de alimentos y productos de panadería. Según un informe del Banco Central de Nicaragua (2024), los costos de los fletes internacionales aumentaron en un 15 % durante el primer semestre de 2024, como resultado de la escasez de contenedores y el aumento de los precios de los combustibles a nivel global. Este encarecimiento logístico ha impactado directamente a las empresas que dependen de importaciones para abastecerse de materias primas esenciales como la harina y el azúcar.
- d) La inflación en productos alimenticios ha mostrado un comportamiento más persistente que la inflación general en Nicaragua durante 2024. Aunque la inflación general disminuyó del 5.60 % en 2023 al 2.84 % en 2024, la inflación en alimentos y bebidas no alcohólicas presentó una tasa interanual del 4.82 % en junio de 2024, superior a la media general. Además, en noviembre de 2024, los precios de los alimentos y bebidas no alcohólicas

aumentaron un 0.71 % respecto a octubre, contribuyendo de manera significativa a la inflación mensual (INIDE, 2024).

6.5 Matriz FODA

Tabla 1 - Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| 1. Oferta diferenciada de productos saludables y gourmet, enfocándose en un nicho de mercado con restricciones alimenticias y clientes que valoran lo gourmet. | 1. Crecimiento del mercado de productos saludables, con un aumento en la demanda de alimentos saludables y nutritivos (Aguirre Téllez et al., 2023). |
| 2. Reconocimiento de marca en el mercado de repostería en Masaya, lo que respalda la expansión hacia una línea saludable. | 2. Expansión digital y ecommerce, con un aumento significativo en el uso de tecnologías digitales y transacciones de comercio electrónico en Nicaragua (Banco Central de Nicaragua, 2024). |
| 3. Omnicanalidad, con canales tanto físicos como online, que permite llegar a diferentes segmentos de consumidores. | 3. Incremento de ferias para el segmento saludable, lo que abre nuevas oportunidades de venta y visibilidad para productos saludables (LaNuevaRadioYa, 2024). |
| 4. Acceso a proveedores de materia prima en el exterior. | 4. Necesidad de empresas, restaurantes y cafeterías de ofrecer productos saludables debido a la creciente demanda de opciones orgánicas y nutritivas (Aguirre Téllez et al., 2023). |
| 5. Acceso a personal capacitado, incluyendo graduados de la escuela de gastronomía de Nicaragua. | |
| 6. Red de nutricionistas que respaldan la expansión hacia un segmento saludable. | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| 1. Necesidad de acceder a fuentes de financiamiento para llevar a cabo la expansión, lo que conlleva responsabilidades financieras adicionales. | 1. Fluctuación de los precios de las materias primas, como aceites, mantecas, margarinas, y harina, lo que afecta los costos de producción (La Prensa, 2021). |
| 2. Baja capacidad de control en logística y distribución cuando se trabaja con terceros. | 2. Cambios en las regulaciones gubernamentales, como la eliminación de exoneraciones fiscales para panaderos, que podría aumentar los costos de producción (La Jornada, 2024). |
| 3. No reconocimiento de marca en la capital Managua, lo que requiere mayores esfuerzos publicitarios. | 3. Incremento de los precios de fletes internacionales, que afecta las importaciones de materias primas esenciales, como harina y azúcar (Banco Central de Nicaragua, 2024). |
| | 4. Inflación en productos alimenticios, con un aumento interanual del 4.82% en junio de 2024 para alimentos y bebidas no alcohólicas (INIDE, 2024). |

Fuente: Elaboración propia con base en Aguirre Téllez et al. (2023), Banco Central de Nicaragua (2024), Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE, 2024), La Jornada (2024), La Nueva Radio YA (2024), y La Prensa

6.6. Cruzamiento FODA

6.6.1. Fortalezas y oportunidades

Opción estratégica 1: Expansión saludable multicanal

Para impulsar su crecimiento, *Sweet & Tasty* expandirá su oferta saludable a través de plataformas digitales y puntos físicos, aprovechando su propuesta diferenciada de productos saludables y gourmet, la estrategia de omnicanalidad desarrollada y el reconocimiento de marca en Masaya. Esta iniciativa se apoya en la creciente demanda nacional de productos saludables y en la expansión del comercio electrónico, buscando consolidar una presencia sólida tanto en Managua como en Granada a través de una tienda online robusta y la ampliación de la tienda física. Esta opción surge del cruzamiento de F1, F3 y F2 con O1 y O2.

Opción estratégica 2: Posicionamiento mediante participación en ferias saludables

Sweet & Tasty fortalecerá su presencia de marca en Managua y otros mercados emergentes mediante una participación activa en ferias de alimentos saludables, aprovechando su reconocimiento de marca en Masaya y el auge de eventos gastronómicos enfocados en productos saludables. Esta estrategia permitirá incrementar la visibilidad ante nuevos públicos y capitalizar el interés creciente en alimentación consciente. Esta opción surge del cruzamiento de F2 con O3.

6.6.2. Fortalezas y amenazas

Opción estratégica 3: Adaptación de productos ante cambios regulatorios

En previsión de cambios en las regulaciones fiscales que podrían afectar el costo de las materias primas importadas, *Sweet & Tasty* enfocará esfuerzos en innovar su oferta de productos

utilizando insumos locales más accesibles y alineados con las políticas gubernamentales. La empresa aprovechará su acceso a proveedores externos y su equipo técnico para desarrollar alternativas que mantengan la calidad y atractivo de sus productos, protegiendo así su competitividad. Esta opción surge del cruzamiento de F4 con A2.

6.6.3 Debilidades y oportunidades

Opción estratégica 4: Fortalecimiento financiero y digital

Para superar la limitación de capital propio y mejorar su capacidad de expansión, *Sweet & Tasty* buscará financiamiento estratégico que permita fortalecer su red de distribución digital. Esto facilitará el aprovechamiento de la creciente adopción de canales de comercio electrónico en Nicaragua y permitirá una mayor cobertura geográfica, con entregas a nivel departamental, optimizando costos logísticos y reduciendo la dependencia de terceros. Esta opción surge del cruzamiento de D1 con O2.

Opción estratégica 5: Construcción de marca enfocada en consumidores saludables

Sweet & Tasty desarrollará campañas de marketing dirigidas al segmento de consumidores saludables en Managua, enfocándose en su propuesta de productos bajos en azúcar, veganos y libres de gluten. La estrategia incluirá colaboraciones con nutricionistas, influencers locales y participación en eventos relacionados con el bienestar, posicionando a la marca como líder en repostería saludable premium. Esta opción surge del cruzamiento de D3 con O1 y O4.

6.6.4 Debilidades y amenazas

Opción estratégica 6: Diversificación de insumos y control de costos

Ante el riesgo de aumento de precios por la inflación alimentaria y posibles cambios regulatorios, *Sweet & Tasty* diversificará su portafolio utilizando insumos locales más económicos y sostenibles. Esta estrategia buscará mantener la competitividad de precios sin sacrificar la calidad ni el posicionamiento saludable de sus productos, protegiendo su estructura de costos frente a las presiones externas. Esta opción surge del cruzamiento de D1 y D2 con A2 y A4.

6.7. Conclusiones del Análisis FODA:

El análisis FODA de *Sweet & Tasty* muestra que la propuesta diferenciada de repostería saludable, combinada con la estrategia omnicanal y respaldo técnico de nutricionistas, nos posiciona de manera favorable en un mercado en expansión. El cruzamiento estratégico evidencia que la expansión multicanal, el fortalecimiento de la presencia en ferias saludables y la construcción de marca en Managua son acciones prioritarias para capitalizar el crecimiento del e-commerce y la demanda de alimentos saludables (Aguirre Téllez et al., 2023; Banco Central de Nicaragua, 2024). La falta de reconocimiento en nuevos mercados y la necesidad de

financiamiento imponen desafíos críticos que deben resolverse mediante alianzas estratégicas y campañas de posicionamiento dirigidas al segmento consciente de su salud.

La presión externa por el alza en precios de insumos, los cambios regulatorios y el encarecimiento logístico representa un riesgo considerable que en *Sweet & Tasty* debemos gestionar de manera proactiva. Para sostener el crecimiento, es necesario diversificar su base de insumos hacia opciones locales más estables, fortalecer la eficiencia operativa y asegurar financiamiento estratégico que respalde la expansión digital y física. La capacidad de adaptarnos con rapidez a estos desafíos será clave para consolidar el posicionamiento como líder en el mercado de repostería saludable y gourmet en Nicaragua (La Prensa, 2021; La Jornada, 2024).

7. Análisis de las cinco fuerzas PORTER

7.1. Amenaza de nuevos competidores

Existe una alta posibilidad de entrada de nuevos competidores, dado que los requerimientos de capital inicial no son altos. Esta situación implica que el mercado puede volverse rápidamente más competitivo conforme otros actores perciban oportunidades en el segmento de repostería saludable.

7.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de *Sweet & Tasty* es relativamente alto debido a varios factores. El segmento de clientes B2C, compuesto principalmente por personas con restricciones alimenticias, presenta una fuerte demanda de opciones de repostería saludable. Sin embargo, los compradores ya cuentan con alternativas en el mercado, como NicaFit, Maracuyá Sugar Free, Yummy Fit y Chantilly, lo que incrementa su capacidad de decisión al momento de comprar y comparar opciones. Además, con la creciente facilidad de compra en línea, los clientes

pueden cambiar rápidamente de proveedor si no quedan satisfechos con los precios, la calidad o el servicio de entrega. Esta dinámica es especialmente relevante en mercados como Managua, Masaya y Granada, donde *Sweet & Tasty* tiene proyectada su expansión.

7.3. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para *Sweet & Tasty* es baja. Actualmente, no existen productos que suplan la misma necesidad de un postre saludable que sea libre de gluten, sin azúcar y vegano a un precio menor. Las alternativas disponibles mantienen precios diferenciados en comparación con los productos tradicionales. Entre los productos sustitutos existentes se encuentran opciones como galletas de avena, almendras, banano, coco y manzana alta en proteína, así como pudines de banano, cheesecake keto y tres leches keto de proteína. Aunque estos productos ofrecen alternativas saludables, no sustituyen plenamente la propuesta diferenciada que ofrece *Sweet & Tasty*.

7.4. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, estos se encuentran dentro y fuera del país y existe una gran variedad de proveedores, lo que genera una negociación de precios favorables para la empresa. Sin embargo, los vamos a dividir en dos: Proveedores de materia prima interna y los proveedores de materia prima que se encuentra en el exterior.

El poder de negociación de los proveedores de materia prima es bajo, incluso en el contexto de una oferta especializada como la que maneja *Sweet & Tasty*. En el mercado nacional existe una creciente disponibilidad de insumos naturales como frutas, huevos, semillas, grasas saludables y algunos endulzantes alternativos, gracias al auge del consumo consciente y la expansión de la

agricultura saludable (Ramírez & Gómez, 2022). Esto permite abastecer productos bajos en azúcar, veganos y con ingredientes naturales sin depender de un único proveedor.

Respecto a proveedores de materia prima que se encuentran en el exterior, los ingredientes que se utilizan en productos sin gluten o en formulaciones tipo keto, el poder de negociación sigue siendo moderado a bajo. Si bien algunos insumos clave como harinas alternativas o edulcorantes especiales provienen del exterior, *Sweet & Tasty* tiene acceso a múltiples proveedores a través de importadores consolidados en Nicaragua, lo que reduce la dependencia exclusiva. Además, el hecho de que estos proveedores compitan en un mercado regional en crecimiento, impulsado por la tendencia hacia productos saludables, permite a la empresa comparar precios, negociar condiciones y diversificar sus fuentes de abastecimiento. Esta capacidad de elección mantiene limitado el poder de los proveedores, permitiendo a *Sweet & Tasty* mantener el control sobre los costos y la calidad de sus productos especializados.

7.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores de *Sweet & Tasty* es moderada debido a varios factores relevantes. Aunque existen pocos competidores directos en Nicaragua, como NicaFit, Maracuyá Sugar Free, Yummy Fit y Chantilly, estos actores están bien posicionados en el mercado y ofrecen productos similares enfocados en el segmento de repostería saludable. Sin embargo, la competencia en términos de volumen aún es relativamente baja, lo cual favorece tanto la entrada de nuevos competidores como la expansión de los participantes actuales.

El segmento de clientes que demanda productos saludables y gourmet representa un nicho todavía en crecimiento, según el estudio de la Universidad Católica Redemptoris Mater citado en el análisis FODA (Aguirre Téllez et al., 2023). Esta característica reduce la competencia por volumen, pero incrementa la rivalidad en términos de diferenciación, exigiendo una oferta superior

en calidad de productos, presentación, sabores y adaptabilidad a las necesidades dietéticas. La capacidad de *Sweet & Tasty* para ofrecer productos personalizados como libres de gluten, bajos en azúcar, tipo keto, veganos, entre otros, constituye una ventaja competitiva importante. Sin embargo, si los competidores logran igualar o superar esta diferenciación, la intensidad competitiva aumentaría significativamente.

A pesar de la presencia de competidores directos, el crecimiento sostenido de la demanda de repostería saludable en Nicaragua ha reducido temporalmente la presión competitiva, tal como lo señala Ramírez y Gómez (2022). Este incremento en la demanda crea espacio suficiente para que diversas marcas coexistan en el mercado sin incurrir en guerras de precios, siempre que mantengan propuestas de valor diferenciadas y dirigidas a consumidores conscientes de su salud. No obstante, conforme más empresas identifiquen la oportunidad de negocio en este segmento, es probable que la rivalidad competitiva se intensifique en el mediano plazo, obligando a las empresas a fortalecer su propuesta de valor y su posicionamiento de marca para sostener su participación de mercado.

7.6. Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de M Porter

Según Porter (2008), el análisis de las cinco fuerzas de Porter nos brinda un claro panorama de cómo estas fuerzas pueden llegar a afectar positiva o negativamente la rentabilidad y estrategia empresarial de *Sweet & Tasty*, por lo que destacamos que el poder de negociación de los compradores es alto debido a la competencia directa y la facilidad de cambio entre proveedores, lo que pone presión sobre nosotros para ofrecer productos diferenciados y de alta calidad. La amenaza de productos sustitutos es baja, pero nos exige mantener un enfoque en productos innovadores y adaptados a las necesidades específicas de nuestros clientes. Por último, la rivalidad

de los competidores es moderada, dado que, aunque el mercado está en expansión, la competencia está en sus primeras etapas, lo que nos ofrece una oportunidad para establecernos como líder mediante la diferenciación, la personalización y una experiencia de cliente única. Con estas estrategias, podremos reducir el poder de los compradores y la competencia, consolidándonos en un mercado en crecimiento.

8. Descripción y análisis de los competidores directos

En Nicaragua, pocas pastelerías que ofrecen productos saludables y adaptados a diferentes necesidades dietéticas. Mencionamos los principales:

1. NicaFit: Managua, Nicaragua. Especializada en postres saludables, ofrece opciones sin azúcar, keto, sin gluten y ricas en proteínas. Realiza entregas a domicilio.
2. Maracuyá sugar free. Managua, Nicaragua. Pastelería dietética que se especializa en repostería libre de azúcar, gluten y lácteos, apta para personas con diversas restricciones alimenticias.
3. Yummy Fit, Managua, Nicaragua: Ofrece postres saludables elaborados con ingredientes 100% naturales, libres de gluten y azúcar.
4. Chantilly, Managua, Nicaragua: opciones saludables solamente por encargo.

9. Propuesta de Valor

Sweet & Tasty ofrece una experiencia única al proporcionar productos de pastelería gourmet saludable que no solo son deliciosos, sino también adaptados a las necesidades de personas con restricciones dietéticas como sin gluten, bajos en azúcar y opciones veganas. Nuestro compromiso con la calidad, la personalización y la accesibilidad nos convierte en la mejor opción para quienes buscan disfrutar de productos indulgentes sin comprometer su salud.

9.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de *Sweet & Tasty* radica en su capacidad de hacer alianzas estratégicas para ofrecer productos de pastelería gourmet de alta calidad que no solo satisfacen las expectativas de sabor diferenciado, sino que también responden a las necesidades dietéticas específicas de los consumidores.

10. Mercado

10.1. Tamaño del Mercado Objetivo

El mercado objetivo para la expansión de *Sweet & Tasty* lo delimitamos en mercado de productos libre de gluten, diabetes y dietas especiales y productos veganos. Para esto, tomamos en cuenta el estudio más cercano que data del año 2022, primeramente, mostraremos el mercado general y luego nos enfocaremos en el mercado de Managua, Masaya y Granada que es donde se expandirá la firma.

10.1.1. Mercado de Productos Sin Gluten

Según, (Ramírez & Gómez, 2022) indican, que aproximadamente el 5,2% de la población nicaragüense, equivalente a 340,000 personas, tiene algún grado de intolerancia al gluten o enfermedad celíaca y busca alternativas sin gluten en su dieta. Este segmento ha crecido a una tasa del 7,1% anual, impulsado por tendencias de bienestar y recomendaciones médicas.

10.1.2. Mercado de Productos Bajos en Azúcar

En Nicaragua, la diabetes ocupa el segundo lugar entre las enfermedades crónicas más comunes, siendo también la cuarta causa de hospitalización y la tercera causa de muerte en la población (Hospital Vivian Pellas, 2022). Según la Federación Internacional de la Diabetes, estima que el 12.5% de las mujeres adultas y el 10.5% de los hombres en el país padecen de esta enfermedad. La misma fuente revela que más de 365,000 personas fueron diagnosticadas con diabetes, mientras que alrededor de 163,000 aún no han recibido un diagnóstico adecuado.

10.1.3. Mercado de Productos Veganos y Basados en Plantas

El sector vegano en Nicaragua, aunque pequeño en comparación con otros países, ha mostrado un crecimiento significativo. Se estima que alrededor del 2,3% de la población urbana, es decir, aproximadamente 150,000 personas, sigue una dieta basada en plantas o busca opciones veganas con regularidad. El crecimiento de este segmento ha sido del 9,5% anual en los últimos cinco años (Ramírez & Gómez, 2022).

El mercado potencial para *Sweet & Tasty* en Nicaragua es de aproximadamente 855,000 personas, considerando a aquellos con necesidades dietéticas específicas y consumidores interesados en opciones más saludables. Cuando delimitamos el mercado objetivo además de estos mercados nos enfocamos en los tres departamentos donde queremos tener operaciones.

Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), la población total de Nicaragua en 2022 es de aproximadamente 6.8 millones de personas de los cuales en la población de Managua, Masaya y Granada se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 2 - Distribución aproximada de la población en las ciudades seleccionadas

| Ciudad | Población Aproximada | Porcentaje de la Población total |
|--------------|----------------------|----------------------------------|
| Managua | 2.5 millones | 37% |
| Masaya | 500,000 | 7% |
| Granada | 200,000 | 3% |
| Total | 3.2 millones | 47% |

Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE, 2022)

Tabla 3 - Estimación del mercado potencial para *Sweet & Tasty*

| Segmento de mercado | Porcentaje (% de 3.2MM) | Valor Absoluto |
|---|-------------------------|------------------|
| Productos sin gluten | 5.2% | 166,400 |
| Productos para diabéticos/bajos en azúcar | 5.7% | 182,400 |
| Productos veganos y basados en plantas | 2.3% | 73,600 |
| Total | - | 422,400 personas |

Fuente: Elaboración propia, cálculos basados en una población combinada de 3.2 millones para las ciudades de Managua, Masaya y Granada

10.2. Determinación de la demanda actual del mercado

10.2.1 Demanda actual real

El mercado de productos saludables y dietéticos en Nicaragua, especialmente en las ciudades de Managua, Masaya y Granada, está mostrando un crecimiento significativo en los últimos años. La demanda real incluye principalmente los segmentos de consumidores con necesidades dietéticas específicas como los que buscan productos sin gluten, bajos en azúcar, y veganos (Aguirre Téllez et al., 2023). Esto está respaldado por los estudios mencionados, como el del 5.2% de la población con intolerancia al gluten, el 12.5% de las mujeres adultas con diabetes y el 2.3% de la población urbana vegana.

10.2.2 Demanda pretendida

Sweet & Tasty pretende capturar el mercado saludable mediante una oferta de productos gourmet que se adapten a estas necesidades, con un énfasis en la personalización y calidad. Se proyecta alcanzar a un público de aproximadamente del 10% del mercado meta en las tres ciudades mencionadas, lo que representa una porción significativa del mercado objetivo dentro de las poblaciones de Managua, Masaya y Granada.

10.3. Tendencias de mercado

10.3.1 Tendencias de bienestar:

La demanda de productos saludables y adaptados a necesidades dietéticas específicas está en aumento en Nicaragua, impulsada por un cambio de hábitos de consumo, especialmente en áreas urbanas (Aguirre Téllez et al., 2023).

10.3.2 Preferencia por productos personalizados:

El mercado muestra un claro interés por postres personalizados que se alineen con dietas especiales como sin gluten, keto, bajos en azúcar y veganos (Ramírez & Gómez, 2022).

10.3.3 Crecimiento del mercado digital

La tendencia del *e-commerce* también está en crecimiento, (LAPRENSA, 2020). Esto proporciona a *Sweet & Tasty* una vía para expandir su presencia mediante una plataforma online que permita llegar a clientes fuera de su área local.

10.4. Crecimiento de mercado

10.4.1 Mercado de productos sin gluten

Con un crecimiento anual del 7.1% (Ramírez & Gómez, 2022), la demanda de productos sin gluten está en expansión, especialmente entre personas diagnosticadas con celiaquía o intolerancia al gluten.

10.4.2 Mercado de productos bajos en azúcar

Dado el alto índice de diabetes en la población (12.5% de las mujeres adultas y 10.5% de los hombres), el mercado de productos bajos en azúcar está experimentando un crecimiento sostenido.

10.4.3 Mercado vegano:

Aunque pequeño, el mercado vegano está en auge, con un crecimiento anual del 9.5% (Aguirre Téllez et al., 2023), lo que hace que este segmento sea atractivo para la diversificación de la oferta de *Sweet & Tasty*.

11. Segmentación del mercado

11.1. Identificación de variables de segmentación

11.1.1. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica divide el mercado según variables como edad, género, nivel de ingresos y ocupación. En el caso de *Sweet & Tasty*, estos son los segmentos clave:

Tabla 4 - Segmentación demográfica para *Sweet & Tasty*

| Variable | Segmento | Descripción |
|-------------------|-------------------------|---|
| Edad | 18-35 años | Jóvenes interesados en estilos de vida saludables, conscientes de su salud y dispuestos a invertir en productos alineados con sus valores (sin gluten, bajos en azúcar, veganos). |
| | 36-55 años | Personas adultas con mayor poder adquisitivo que buscan opciones adaptadas a necesidades específicas de salud (por ejemplo, productos bajos en azúcar para controlar la diabetes). |
| | 55+ años | Personas en su mayoría diagnosticadas con diabetes u otras enfermedades relacionadas con la dieta, que requieren opciones más saludables. |
| Género | Ambos géneros | Hemos encontrado aumento de mujeres con diabetes en Nicaragua; aunque la oferta se dirigirá a hombres y mujeres. Reforzaremos mayormente en mujeres. |
| Nivel de ingresos | Ingresos medios y altos | Consumidores propensos a invertir en productos gourmet saludables que ofrecen calidad y beneficios; mayor disposición a pagar por productos que cumplen con restricciones dietéticas. |
| Ocupación | Profesionales | Personas con empleos de oficina que buscan opciones rápidas y saludables para consumo diario. |
| | Familias | Familias que buscan alternativas alimentarias para hijos o miembros con necesidades dietéticas especiales. |

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla sintetiza los segmentos clave de la variable demográfica en el mercado objetivo de *Sweet & Tasty*.

11.1.2. Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica se enfoca en la ubicación de los consumidores, lo que permite a *Sweet & Tasty* adaptar sus estrategias de distribución y comunicación a las áreas específicas.

- Managua: Al ser la capital y la ciudad con la mayor concentración de población, es la primera área de enfoque para el lanzamiento de nuevos productos y la expansión de la marca.
- Masaya y Granada: Aunque son más pequeñas, tienen una población relevante que está alineada con las tendencias de salud. Son áreas clave para la expansión, sobre todo para ofrecer productos más exclusivos o personalizados.

11.1.3. Segmentación Psicográfica

Los consumidores que buscan postres saludables son muy conscientes de su salud y bienestar, y toman decisiones de compra basadas en esos factores.

Las personas que tienen un estilo de vida saludable son conscientes de su salud, en este segmento se incluye a personas que practican ejercicio regularmente y están interesados en mantener una dieta saludable buscando productos sin aditivos artificiales, naturales y sin gluten.

A medida que el mercado vegetariano y vegano crece en Nicaragua, este segmento se enfoca en consumir productos que no solo son saludables, sino también éticos. Estos consumidores valoran la producción responsable y los ingredientes naturales.

11.1.4. Segmentación conductual y beneficios buscados

La segmentación conductual se basa en los comportamientos y actitudes de los consumidores hacia los productos y las marcas. En el caso de *Sweet & Tasty*, estos son los segmentos clave:

Tabla 5 - Segmentación conductual y beneficios buscados para *Sweet & Tasty*

| Criterio | Segmento | Descripción |
|-------------------------|----------------------------|---|
| Por beneficios buscados | Sin gluten | Personas diagnosticadas con celiacía o sensibilidad al gluten que buscan productos que se adapten a sus necesidades sin comprometer el sabor o la calidad. |
| | Bajos en azúcar/diabéticos | Personas con diabetes o prediabetes, o aquellas que buscan controlar el azúcar en su dieta. Este grupo busca productos bajos en azúcar o sin edulcorantes artificiales. |
| | Veganos | Consumidores que buscan productos completamente veganos, libres de ingredientes animales y que cumplen con sus creencias de sostenibilidad y bienestar. |
| Por nivel de lealtad | Leales a la marca | Clientes que ya conocen <i>Sweet & Tasty</i> y su oferta de productos saludables. Estos clientes son más propensos a regresar y recomendar la marca a otros. |
| | Clientes nuevos/curiosos | Personas que están probando por primera vez productos saludables y pueden estar dispuestas a explorar nuevas opciones, pero necesitan pruebas de calidad y sabor. |

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla sintetiza los segmentos clave de la variable Psicográfica en el mercado objetivo de *Sweet & Tasty*.

11.2. Selección del mercado meta

Con base en las variables de segmentación y las tendencias de consumo, *Sweet & Tasty* debe enfocarse en los siguientes mercados meta:

1. Consumidores con intolerancia al gluten: Personas que buscan productos sin gluten debido a condiciones médicas como la enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten.
2. Consumidores con diabetes o en dieta baja en azúcar: Este segmento incluye personas diagnosticadas con diabetes y aquellas que buscan controlar su ingesta de azúcar.

3. Consumidores veganos y basados en plantas: Personas que siguen una dieta vegana o vegetariana, o que buscan opciones alimenticias a base de plantas por razones éticas o de salud.

11.3. Análisis de los grupos de clientes potenciales según su conducta de compra

- Clientes con intolerancia al gluten

Están buscando soluciones alimenticias especializadas y tienen una alta lealtad a las marcas que ofrecen productos adaptados a sus necesidades. Su decisión de compra se basa principalmente en la calidad del producto.

- Clientes con diabetes o en dieta baja en azúcar

Buscan opciones que les permitan disfrutar de postres sin afectar su salud. Este grupo es muy sensible al precio y la calidad, y están dispuestos a pagar más por productos que realmente respondan a sus necesidades médicas.

- Clientes veganos

Los veganos valoran la ética detrás de los productos, incluyendo la sostenibilidad y la producción libre de crueldad. Su decisión de compra es influenciada por los valores de la marca y la transparencia en los ingredientes.

12. Buyer Persona

12.1. Identificación de Buyer Persona Decisor

Tabla 6 - Identificación de Buyer Persona Decisor

| | |
|---|---|
|  | Laura, la joven profesional sin gluten – Buyer Persona Decisor |
| Edad y Profesión | 28 años, ejecutiva de marketing en una agencia de publicidad |
| Ubicación y Estilo de Vida | Vive sola en Managua, estilo de vida urbano y consciente de su salud |
| Condición de Salud | Celíaca. Debe cuidar estrictamente su alimentación, evitando gluten |
| Objetivos | Disfrutar postres sin comprometer su salud ni perder sabor gourmet. Valora la seguridad alimentaria por encima del precio. |
| Canales e Influencias | Usa principalmente Instagram y TikTok. Sigue cuentas de nutrición, repostería saludable y foodies locales. Investiga en blogs y grupos de celíacos. |
| Frustraciones | Le frustra encontrar opciones sin gluten insípidas o contaminadas por malas prácticas de producción |
| Necesidades | Busca garantías claras sobre la seguridad del producto y calidad de los ingredientes |
| Objeciones | Desconfía de marcas nuevas que no sean transparentes en sus procesos de elaboración |

Fuente: Elaboración propia

12.2. Identificación de Buyer Persona Prescriptor

Tabla 7 - Identificación de Buyer Persona Prescriptor

| | |
|---|---|
|  | Marcos, el adulto con diabetes – Buyer Persona |
| Edad y Profesión | 50 años, profesor universitario |
| Ubicación y Estilo de Vida | Vive con su esposa e hijo adolescente |
| Condición de Salud | Diagnosticado con diabetes tipo 2 desde hace algunos años |
| Objetivos | Mantenerse saludable sin dejar de disfrutar pequeños placeres como un postre ocasional. Prefiere productos bajos en azúcar, sin edulcorantes artificiales y con ingredientes naturales. |
| Canales e Influencias | Usa Facebook y YouTube como principales fuentes de información. También lee artículos de salud en portales confiables. |
| Frustraciones | No encontrar productos aptos para diabéticos que realmente sean sabrosos y no procesados. |
| Necesidades | Productos que inspiren confianza, bien etiquetados y con beneficios reales para la salud. |
| Objeciones | Sospecha que muchos productos 'sin azúcar' contienen ingredientes perjudiciales para su salud. |

Fuente: Elaboración propia

12.3. Identificación de Buyer Persona Influenciadora

Tabla 8 - Identificación de Buyer Persona Influenciadora

| | |
|---|---|
|  | Carla, la diseñadora vegana – Buyer Persona Influenciadora |
| Edad y Profesión | 34 años, diseñadora gráfica FreeLancer |
| Ubicación y Estilo de Vida | Vive en zona urbana con acceso a comercios saludables. Vegana por convicción ética. |
| Condición de Consumo | Promueve el consumo consciente tanto en su entorno personal como profesional. |
| Objetivos | Encontrar productos alineados con sus valores: ingredientes de origen vegetal, comercio justo, producción sostenible y empaques ecológicos. |
| Canales e Influencias | Activa en Instagram, Pinterest y escucha podcasts sobre vida saludable. Se informa con influencers veganos, documentales, etiquetas y ferias locales. |
| Frustraciones | Opciones “veganos” que contienen ingredientes ultra procesados o marcas que hacen greenwashing. |
| Necesidades | Autenticidad, trazabilidad y marcas que comuniquen con transparencia. |
| Objeciones | Desconfianza hacia productos que no muestran claramente su origen o contienen ingredientes dudosos. |

Fuente: Elaboración propia

13. Posicionamiento de Marketing

13.1. Variables de posicionamiento

1. Calidad superior: Productos de repostería gourmet elaborados con ingredientes naturales, frescos y de alta calidad, sin aditivos artificiales. Cada postre ofrece una experiencia sensorial cuidada, tanto en sabor como en presentación.
2. Variedad de producto: Amplia gama de productos diseñados para atender diversas necesidades dietéticas: sin gluten, bajos en azúcar, veganos. Ideal para consumidores con restricciones alimentarias o estilos de vida saludables.
3. Personalización: Los clientes pueden hacer encargos de sus pasteles personalizados según la temática que deseen y se elaboran según sus diseños y restricciones alimenticias.
4. Experiencia de marca: Comunicación cercana, educativa y coherente en todos los puntos de contacto. Atención personalizada, storytelling emocional, y conexión real con comunidades específicas (celíacos, diabéticos, veganos).

13.2. Posicionamiento pretendido

Sweet & Tasty se posicionará como la mejor opción de repostería saludable en Nicaragua, ofreciendo productos gourmet que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes, garantizando calidad, sabor y bienestar.

13.3. Objetivo/s de posicionamiento

1. Convertirse en la marca líder en postres saludables y gourmet en Managua, Masaya y Granada.
2. Lograr que los consumidores asocien *Sweet & Tasty* con productos de alta calidad, adaptados a necesidades dietéticas específicas y sostenibles.

14. Determinación del horizonte del planeamiento

En función del análisis del mercado, la identificación de los segmentos objetivo, el posicionamiento estratégico de *Sweet & Tasty* y las tendencias de crecimiento observadas en el sector de productos saludables en Nicaragua, se ha establecido un horizonte de planeamiento estructurado en tres etapas: corto, mediano y largo plazo. Este horizonte refleja la necesidad de consolidar rápidamente la presencia de la marca en los mercados prioritarios de Managua, Masaya y Granada, al tiempo que se construye una base sólida para la expansión regional futura. A continuación, se detallan las principales acciones estratégicas definidas para cada etapa del horizonte de planeamiento:

Tabla 9 – Determinación del horizonte del planeamiento

| Horizonte | Acciones clave |
|--------------------------|--|
| Corto plazo (1-2 años) | <ol style="list-style-type: none">a) Expansión en la presencia digital (e-commerce) y participación en ferias de alimentos saludables.b) Establecer tiendas físicas en las principales ciudades (Managua, Masaya, Granada). |
| Mediano plazo (3-5 años) | <ol style="list-style-type: none">a) Posicionamiento consolidado en el mercado local de postres saludables.b) Expansión de la oferta con nuevos productos según las tendencias de consumo y la demanda de los consumidores. |
| Largo plazo (5+ años) | <ol style="list-style-type: none">a) Expansión a otros mercados regionales y establecimiento de alianzas con distribuidores.b) Innovación constante en la oferta de productos para mantener la competitividad. |

Fuente: Elaboración propia

El horizonte adecuado para este proyecto sería un horizonte de mediano plazo (3 a 5 años) ya que ofrece un equilibrio óptimo entre tiempo suficiente para ejecutar acciones estratégicas efectivas y un nivel razonable de control sobre los resultados.

15. Plan de producto o servicio

Sweet & Tasty pretende ofrecer una línea diferenciada de postres saludables y gourmet que responden a necesidades dietéticas específicas, sin sacrificar sabor, calidad ni experiencia de consumo. La propuesta de valor está orientada a personas con restricciones alimenticias o estilos de vida saludables.

15.1. Descripción del Producto o Servicio

Cada producto está concebido bajo el enfoque de producto triple: básico, real y aumentado (Kotler et al., 2021). A continuación, presentamos la línea de productos saludables que tendremos.

Tabla 10 - Enfoque de producto triple: *Brownie* de harina de almendra

| Tipo | Descripción |
|---------------------|---|
| Nombre del producto | <i>Brownie</i> de harina de almendra |
| Descripción: | Sin gluten, sin azúcar, apto para diabéticos |
| Imagen del producto | <p style="text-align: center;">Ilustración 1 - <i>Brownie</i> de harina de almendra</p>  <p style="text-align: center;">Fuente: <i>Sweet & Tasty</i>. (2024)</p> |
| Producto básico | Postre tipo <i>brownie</i> con sabor a chocolate. |
| Producto real | Elaborado con harina de almendra, endulzado con eritritol, sin gluten, con bajo índice glucémico. Ideal para personas con restricciones alimenticias como diabetes o celiaquía. |
| Producto aumentado | Contribuye al control glucémico sin sacrificar el placer de un postre; permite a los diabéticos disfrutar de un antojo sin miedo ni culpa. Se ofrece información nutricional personalizada, opción de suscripción mensual, y acceso a recomendaciones de consumo para llevar una dieta más equilibrada. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 11 - Enfoque de producto triple: Cheesecake de yogurt y frutos rojos

| Tipo | Descripción |
|---------------------|--|
| Nombre del producto | <i>Cheesecake</i> de yogurt griego y frutos rojos |
| Descripción: | Alto en proteína, bajo en calorías, sin azúcar añadida |
| Imagen del producto | <p data-bbox="592 485 1339 520" style="text-align: center;"><u>Ilustración 2</u> - Cheesecake de yogurt griego y frutos rojos</p>  <p data-bbox="784 930 1144 961" style="text-align: center;"><u>Fuente:</u> <i>Sweet & Tasty</i>. (2024)</p> |
| Producto básico | Postre frío de textura cremosa con sabor a frutos rojos |
| Producto real | Base de avena sin azúcar, relleno de yogurt griego bajo en grasa, endulzado naturalmente, con alto contenido proteico y sin edulcorantes artificiales. |
| Producto aumentado | Ideal para personas que cuidan su figura o siguen una dieta fitness. Proporciona saciedad con bajo contenido calórico, convirtiéndose en un aliado para el control de peso. Incluye acceso digital a planes de alimentación con nuestros aliados nutricionistas y sugerencias de combinación con snacks saludables de la marca. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 12 - Enfoque de producto triple: Pastelitos de zanahoria sin harina

| Tipo | Descripción |
|---------------------|---|
| Nombre del producto | Pastelitos de zanahoria sin harina |
| Descripción: | Ricos en fibra, bajo en calorías, sin harinas refinadas |
| Imagen del producto | <p data-bbox="641 548 1263 579" style="text-align: center;"><u>Ilustración 3</u> - Pastelitos de zanahoria sin harina</p>  <p data-bbox="771 1056 1133 1087" style="text-align: center;"><u>Fuente:</u> <i>Sweet & Tasty</i>. (2024)</p> |
| Producto básico | Bizcocho húmedo con zanahoria y especias. |
| Producto real | Preparado con avena molida, zanahoria fresca y endulzantes naturales; sin harinas refinadas ni conservantes artificiales. |
| Producto aumentado | Aporta fibra y micronutrientes que contribuyen a una mejor digestión. Ayuda a mantener estables los niveles de energía durante el día. Incluye beneficios especiales para clientes frecuentes como combos mensuales y recetas digitales complementarias para desayunos saludables. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 13 - Enfoque de producto triple: *Muffins* de calabaza y especias

| Tipo | Descripción |
|---------------------|---|
| Nombre del producto | <i>Muffins</i> de calabaza y especias |
| Descripción: | Alto en antioxidantes, sin gluten, con ingredientes funcionales |
| Imagen del producto | <p style="text-align: center;"><u>Ilustración 4</u> - <i>Muffins</i> de calabaza y especias</p>  <p style="text-align: center;"><u>Fuente:</u> <i>Sweet & Tasty</i>. (2024)</p> |
| Producto básico | <i>Muffin</i> de textura suave, sabor a calabaza y especias. |
| Producto real | Elaborado con puré natural de calabaza, mezcla de especias (canela, nuez moscada) y sin harinas con gluten. |
| Producto aumentado | Aporta betacarotenos, antioxidantes y propiedades antiinflamatorias. Es una alternativa funcional que fortalece el sistema inmunológico. Además, su bajo índice glicémico ayuda a prevenir picos de insulina, siendo una opción adecuada para personas con síndrome metabólico. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 14 - Enfoque de producto triple: Pastel de limón y coco

| Tipo | Descripción |
|---------------------|---|
| Nombre del producto | Pastel de limón y coco |
| Descripción: | Sin gluten, sin lactosa, sabor gourmet, experiencia Premium |
| Imagen del producto | <p style="text-align: center;"><u>Ilustración 5</u> - Pastel de limón y coco</p>  <p style="text-align: center;"><u>Fuente:</u> <i>Sweet & Tasty</i>. (2024)</p> |
| Producto básico | Rebanada de pastel con notas cítricas y dulces. |
| Producto real | Elaborado con harina de arroz, coco rallado y jugo natural de limón, sin gluten ni productos lácteos, apto para intolerantes. |
| Producto aumentado | Aporta frescura, ligereza y una experiencia gourmet sin provocar malestares digestivos comunes. Ideal para consumidores con sensibilidad al gluten o la lactosa. Se ofrece en empaque <i>premium</i> , con opción de personalización para regalos y tarjetas con mensajes positivos que elevan la experiencia emocional del consumidor. |

Fuente: elaboración propia

15.2. Productos o Servicios Futuros

El posicionamiento estratégico de *Sweet & Tasty* como una pastelería saludable y funcional permite explorar nuevas oportunidades alineadas con las tendencias del mercado.

A continuación, se explican productos y servicios que se pueden desarrollar según las observaciones que hemos realizado en el mercado. Separamos las oportunidades futuras en productos y en servicios que podemos abarcar.

Tabla 15 – Oportunidades de desarrollo de productos a futuro

| Producto | Descripción |
|---|--|
| Productos alimenticios | Línea de batidos proteicos: combinaciones con frutas tropicales y chía. |
| Snacks horneados sin azúcar | Como galletas de avena y mantequilla de maní o barritas energéticas artesanales. |
| Repostería para niños con alergias alimentarias | Sin nueces, sin gluten, sin lácteos. |
| Línea para cafeterías y empresas | Integrar postres saludables y funcionales en menús institucionales. |

Fuente: Análisis propio de las tendencias de mercado

Tabla 16 - Oportunidades de desarrollo de servicios a futuro

| Servicio | Descripción |
|-----------------------------------|--|
| Suscripciones semanales/mensuales | Suscripción para recibir a domicilio desayunos y/o postres saludables. |
| Talleres de cocina | Talleres personalizados de cocina saludable en modalidades virtuales y presenciales. |

Fuente: Análisis propio de las tendencias de mercado

15.3. Producción y Tecnología

La operación de *Sweet & Tasty* se sustenta en una infraestructura semi-industrial de alta calidad, diseñada para garantizar eficiencia operativa, consistencia en la calidad del producto y capacidad de escalamiento ante el crecimiento de la demanda.

Capacidades tecnológicas y operativas clave:

- Equipamiento profesional de alta gama: Se cuenta con batidoras y hornos industriales, seleccionados por su eficiencia energética y capacidad de operación continua, lo cual permite mantener altos volúmenes de producción con una calidad uniforme. Los hornos de convección aseguran una cocción pareja y controlada, reduciendo tiempos de operación y garantizando resultados estandarizados.
- Sistemas de conservación especializados: La planta incorpora refrigeración y sistemas de enfriamiento industrial, vitales para mantener la cadena de frío y asegurar la frescura y seguridad alimentaria de los productos, especialmente aquellos con componentes lácteos o frutales. Esto permite manejar una gama más amplia de postres saludables sin comprometer la inocuidad ni el sabor.
- Decoración premium con precisión artesanal: El área de personalización está equipada con herramientas manuales especializadas para la decoración de alto detalle, incluyendo boquillas profesionales, aerógrafos y rodillos texturizados. Este enfoque combina precisión artesanal con eficiencia operativa, permitiendo diseños personalizados sin sacrificar tiempos de entrega.
- Trazabilidad digital de insumos: A través de un sistema de inventario digital (en sistema *Odoo*), se controla el ingreso, almacenamiento y uso de materias primas, registrando fecha

de ingreso, caducidad y proveedor. La trazabilidad permite asegurar frescura y calidad, además de facilitar la gestión de compras y reducir desperdicios. Las pymes que incorporan tecnologías en sus procesos aumentan su productividad entre un 20% y 30%, mejorando además su capacidad de respuesta frente a cambios del mercado (OECD, 2022).

- Eficiencia energética y sostenibilidad: El equipamiento será seleccionado bajo criterios de eficiencia energética, minimizando el consumo eléctrico y optimizando el rendimiento térmico. Este enfoque no solo reduce costos operativos, sino que también contribuye a los compromisos de sostenibilidad de la marca.

16. Estrategia de Marca

La estrategia de marca de *Sweet & Tasty* busca construir una identidad emocional, memorable que conecte con consumidores modernos. A través del nombre, diseño visual y promesa de valor, se posiciona como una repostería saludable que equilibra placer, bienestar y estética. A continuación, detallamos los elementos que forman parte de la estrategia de marca.

16.1. Nombre

El nombre *Sweet & Tasty* encapsula de forma clara y emocional dos atributos centrales de la propuesta de valor: la dulzura emocional *Sweet* asociada con indulgencia, cercanía y experiencias positivas, y la intensidad sensorial del sabor *Tasty*, que remite a una experiencia gastronómica placentera y memorable. El uso del idioma inglés aporta un matiz contemporáneo, cosmopolita y versátil, alineado con las tendencias globales del segmento de repostería artesanal.

16.2. Isotipo y logotipo

El logotipo, representado en una tipografía manuscrita y fluida, evoca cercanía, autenticidad y calidez. Se acompaña de un isotipo minimalista en forma de pudín, que funciona como un ancla

visual para reforzar el rubro de manera clara, elegante y memorable. El diseño fue cuidadosamente construido para mantener legibilidad y consistencia en múltiples formatos, tanto físicos como digitales.

Ilustración 6 - Logotipo



Fuente: Elaboración propia

Según un estudio de Colorcom (2021), el 62%-90% de las primeras impresiones sobre un producto se basa únicamente en el color. El turquesa es percibido como un color que combina lo emocional (azul) con lo creativo (verde), ideal para representar una marca que promueve creatividad en diseño de pasteles personalizados, inspira frescura, limpieza y profesionalismo y que atrae tanto a públicos femeninos como masculinos.

16.3. Sistema de Aplicación de Marca

La identidad de *Sweet & Tasty* ha sido implementada de forma transversal en los distintos puntos de contacto con el cliente, fortaleciendo el reconocimiento de marca y asegurando coherencia visual. Las aplicaciones de marca hacen referencia a todos los espacios, formatos y elementos donde se utiliza consistentemente la identidad visual de la empresa, permitiendo transmitir su personalidad, valores y propuesta de valor en cada interacción. En el caso de *Sweet & Tasty*, estas aplicaciones incluyen empaques personalizados (como cajas, etiquetas y cintas), uniformes del personal de producción y atención al cliente, vehículos de reparto y señalización

comercial, así como presencia en la plataforma web, redes sociales, catálogos digitales y materiales promocionales. Cada uno de estos elementos refuerza la experiencia de marca y genera una conexión más sólida con el público.

16.4. Colores Corporativos

Turquesa/menta (RGB: 0, 183, 162): Transmite frescura, vitalidad y bienestar. Es un color asociado con productos saludables, innovadores y visualmente atractivos.

Gris oscuro (70%): Representa equilibrio, profesionalismo y sobriedad. Aporta una base neutra que potencia la elegancia del diseño y genera contraste con el turquesa.

16.5. Significado y Promesa de Marca

Sweet & Tasty no es solo una repostería o pastelería, buscamos ser una experiencia emocional y sensorial. La marca se posiciona como una alternativa genuina y consciente, que ofrece el equilibrio ideal entre el placer de disfrutar un postre delicioso y la tranquilidad de consumir productos elaborados con responsabilidad.

La promesa de marca es: “Sabor sin culpa” que son productos que celebran el placer sin comprometer el bienestar. El enfoque está orientado a un público moderno, informado y exigente, que busca indulgencia sin excesos, calidad sin artificios y experiencias memorables en cada detalle.

16.6. Packaging

El empaque se convierte en una extensión del producto, ya que no solo protege y conserva, sino que también comunica la propuesta de valor de la marca. Según Nielsen (2023), el 64 % de los consumidores afirma que el empaque influye directamente en su decisión de compra, especialmente cuando buscan productos saludables o *premium*. En este sentido, *Sweet & Tasty* ha

desarrollado distintas soluciones de empaque adaptadas a las necesidades de sus clientes, entre las cuales se destacan:

- Porcionados individuales: Envasados en empaques PET ecológicos con división de sabores, ideales para refrigeración o consumo *on-the-go*.
- Cajas *Premium*: Diseñadas para pedidos personalizados y regalos. Incluyen impresión a color y opción de personalización con el nombre del cliente.
- Etiquetado informativo: Incorporan tabla nutricional, listado de ingredientes, alérgenos y fecha de elaboración, brindando transparencia y confianza al consumidor.

16.7. Factores Clave de Éxito en Producción

El éxito operativo de *Sweet & Tasty* se sustenta en una estructura de producción eficiente, adaptable y centrada en la calidad. La implementación de buenas prácticas en cada etapa del proceso productivo permite garantizar consistencia, frescura y una experiencia diferenciada para el consumidor. A continuación, se presentan los principales factores que contribuirán a la excelencia en la producción:

1. Estandarización de recetas y procesos: Asegura uniformidad en sabor, textura y presentación, lo que fortalece la percepción de calidad constante en cada producto.
2. Selección de proveedores confiables: Se priorizan insumos certificados, frescos y consistentes, lo que permite mantener altos estándares sanitarios y de sabor.
3. Adaptación al clima y disponibilidad local: Se utilizarán materias primas que se conservan adecuadamente en condiciones cálidas y tropicales, optimizando la producción en zonas como Masaya, Granada y Managua.

4. Capacitación continua del personal: Se promoverá la formación técnica en repostería saludable y buenas prácticas de manufactura, lo que mejora la eficiencia y la calidad del producto final.
5. Feedback en tiempo real: A través de redes sociales y canales directos, se monitoreará la experiencia del cliente, permitiendo realizar ajustes ágiles y alineados con sus preferencias.
6. Flexibilidad operativa: La capacidad de ajustar líneas de producción según la temporalidad, demanda o tendencias del mercado permite una respuesta rápida y estratégica ante cambios del entorno.

17. Plan de Distribución, Logística y Ventas

17.1. Elección del canal de distribución y formatos comerciales

Sweet & Tasty adoptará una estrategia omnicanal integral, combinando la venta física, el comercio electrónico, la app móvil y las redes sociales, así como canales de distribución mayorista B2B. Esta decisión responde a los nuevos patrones de consumo en Nicaragua, donde la adopción digital y la búsqueda de conveniencia y personalización están en auge. El uso de plataformas de pago no presenciales creció 24.3% en volumen, y el e-commerce ha aumentado más de 500% desde 2020 (Banco Central de Nicaragua, 2024). Los formatos de comercialización serán:

- Tienda física: Ubicada estratégicamente en Masaya, servirá como centro de producción, punto de venta y showroom para nuevos clientes, reforzando la experiencia de marca.
- E-commerce y App Móvil (en desarrollo): Plataforma que permitirá a los usuarios cotizar en tiempo real, personalizar sus pedidos (ingredientes, formas, temáticas), gestionar pagos seguros y programar entregas.
- Redes sociales: Venta activa a través de Instagram, Facebook y TikTok, con atención personalizada por WhatsApp Business y campañas geolocalizadas.
- Ferias gastronómicas: Participación regular en eventos como *Pop Up*, Mercado de la Tierra Granada y Mercadito Nica, donde se combinan ventas, activaciones de marca y conexión directa con consumidores B2C y potenciales aliados B2B.
- Distribución institucional (B2B): Venta mayorista de postres saludables porcionando o completos a colegios privados, restaurantes y cafeterías saludables, con entregas programadas semanales y opciones de personalización.

17.2. Tipo de cobertura

Tenemos una estrategia de distribución multicanal y escalable que permite ampliar la cobertura nacional sin incurrir en altos costos fijos, optimizando el uso de infraestructura externa y garantizando eficiencia logística y calidad en la entrega.

Tabla 17 - Tipo de cobertura

| Modalidad | Descripción |
|---------------------|---|
| Cobertura Directa | Presencia física en Masaya, Granada y Managua mediante entregas propias realizadas por personal capacitado y con unidades logísticas de la empresa. Se planea adquirir un vehículo tipo panel refrigerado con capacidad de 1 tonelada, acondicionado para mantener temperaturas controladas y asegurar la calidad y presentación de los productos hasta su destino final. |
| Cobertura Indirecta | Envíos a otras regiones del país mediante aliados logísticos como Cargotrans y Transexpress, especialmente para pedidos individuales fuera del triángulo central. Estos operadores ofrecen trazabilidad en línea y tarifas preferenciales para paquetes livianos. |
| Modalidad Pick-up | A partir de 2026, se implementarán puntos de recolección mediante convenios con negocios aliados en diferentes ciudades o gasolineras seleccionadas, facilitando la entrega sin necesidad de infraestructura propia. |

Fuente: Elaboración propia.

17.3. Fuerza de venta

Actualmente, *Sweet & Tasty* cuenta con:

Ilustración 7 – Organigrama comercial



Fuente: Elaboración propia

La estrategia proyectada busca robustecer esta capacidad comercial con un modelo mixto, sostenible y escalable:

- Capacitación constante: Se implementará un programa de formación mensual en técnicas de ventas consultivas, nutrición básica y diferenciación del producto, garantizando un discurso comercial coherente, uniforme y técnico.
- CRM cloud: Uso de la herramienta Zoho (se elige esta porque actualmente utilizamos como Host de nuestro correo corporativo la empresa Zoho) para seguimiento de clientes, registro de cotizaciones, recordatorios de cumpleaños o fechas clave, generación de reportes de conversión y análisis de recurrencia. Según un estudio de Deloitte (2023), las empresas que integran CRM con redes sociales aumentan en promedio un 20% sus tasas de conversión y un 36% la fidelización.

17.4. Estrategia de localización

La localización responde a la distribución poblacional y al comportamiento del consumidor identificado en la **Tabla 2**, *Distribución aproximada de la población en las ciudades seleccionadas*.

- Masaya (centro operativo): Ciudad con fuerte reconocimiento de marca, ubicación estratégica para distribución logística hacia las otras dos ciudades clave. Aquí se concentra el 7% de la población nacional (INIDE, 2022).
- Managua (expansión 2025-2026): Capital del país, concentra el 37% de la población total (aprox. 2.5 millones de personas), INIDE (2022). Ciudad clave por su volumen, capacidad adquisitiva y concentración de consumidores con estilos de vida saludables.
- Granada (expansión 2026): Ciudad turística y con alto nivel de consumo consciente. Se proyecta instalar un punto de pick-up en el centro histórico o en una plaza comercial eco-amigable.

17.5. Merchandising

Sweet & Tasty desarrollará una estrategia de *merchandising* sensorial y emocional, buscando transformar la experiencia de compra en una vivencia memorable. El *merchandising* es una herramienta clave del marketing que busca influir en la decisión de compra del consumidor a través de la presentación estratégica del producto en el punto de venta, su empaquetado y la comunicación visual asociada. Su objetivo es maximizar la rotación del producto y reforzar la identidad de marca (Kotler & Keller, 2016).

Tabla 18 - Acciones de Merchandising

| Canal | Acciones de <i>Merchandising</i> |
|--------------|---|
| Punto físico | <ul style="list-style-type: none">- Exhibidores de madera con diseño clásico y etiquetas ecológicas.- Aromas naturales en el ambiente (vainilla, canela, cacao).- Muestras gratis los fines de semana y degustaciones segmentadas (sin gluten, bajo en azúcar, vegano).- Zona de fotos para Instagram con los hashtags #MiMomentoSweet y #SweetLovers. |
| Digital | <ul style="list-style-type: none">- Fotografías con estética “<i>clean & gourmet</i>”: fondos blancos o claros, tipografías suaves y modernas.- <i>Storytelling</i> en descripciones: origen del producto, ingredientes naturales y beneficios.- Videos mostrando el proceso de elaboración, testimonios de clientes, nutricionistas y/o influencers. |
| Empaque | <ul style="list-style-type: none">- Materiales reciclables y visualmente atractivos.- Cajas impresas con mensajes inspiradores, código QR para redes sociales y contenido interactivo. |

Fuente: Elaboración propia

17.6. Logística: Procesamiento de pedidos, transporte y estrategia de Inventario

La logística será uno de los pilares de diferenciación operativa y experiencia de cliente. Se estructurará de la siguiente manera:

17.6.1. Procesamiento de pedidos:

- Integración con un sistema ERP básico, ágil y completo (Odoo, ya está en uso) donde cada pedido online o en tienda se ingresa automáticamente con código de cliente, requisitos alimenticios y horario de entrega.
- Confirmación automática por correo y whatsapp, incluyendo factura digital, seguimiento y encuestas de satisfacción.

- Priorización de pedidos personalizados por fecha y tipo (por ejemplo, tortas con fondant requieren 72 horas más de anticipación que muffins o cheesecake que requieren solo 24 o 48 horas).

17.6.2. Transporte y distribución:

- Rutas programadas 3 veces por semana para Managua y Granada.
- Adquisición de un camión liviano con sistema de refrigeración parcial, que asegura estabilidad térmica (15°C-20°C) para productos frágiles, reduciendo hasta un 40% los riesgos de deformación por calor.
- Personal de entrega capacitado para interacción con cliente final, brindando una experiencia cuidada desde la producción hasta el recibo.

17.6.3. Inventario

- Modelo Just-in-Time (JIT) para productos perecederos y de alta personalización.
- Rotación semanal para productos en stock regular (muffins, brownies, galletas sin azúcar, etc).
- Control por lotes y trazabilidad de insumos clave como harinas, edulcorantes y frutas orgánicas.
- Uso de un sistema tipo FIFO (o PEPS en español, primero en entrar, primero en salir) para evitar vencimientos o deterioro en bodega.
- Kits de emergencia logística: Incluyen cajas térmicas, estabilizadores de tortas, empaques resistentes a humedad y sistema de doble sellado para envíos largos.

17.7. Factores Clave de Éxito

El éxito sostenible de *Sweet & Tasty* se fundamentará en una combinación estratégica de capacidades logísticas, herramientas digitales, posicionamiento emocional de marca y alianzas clave. A continuación, se detallan los factores que permitirán a la empresa consolidar su propuesta de valor, escalar operaciones de manera eficiente y construir una relación duradera con sus clientes:

1. Control logístico interno con vehículo propio, que garantiza entregas a tiempo, reducción de devoluciones y mejor experiencia de cliente.
2. Procesos digitales conectados (ERP + CRM) para brindar atención personalizada y fluida entre canales.
3. Participación en ferias y eventos clave, generando “*awareness*” y conversión directa.
4. Estrategia de merchandising emocional, que transforma la compra en experiencia sensorial.
5. Alianzas con empresas y colegios, que generan demanda recurrente B2B con volumen controlado.
6. Optimización del inventario y producción, reduciendo desperdicio, maximizando frescura y adaptándose a tendencias del consumidor.

18. Estrategia de Precio

18.1 Análisis de Precios y Costos

Para definir la estrategia de precios, el modelo de fijación de precios de Sweet & Tasty Bakery se fundamenta en tres pilares que son el costo de producción unitario, que asegura la viabilidad financiera de cada producto; el análisis de precios de la competencia, que permite mantener competitividad dentro del mercado de repostería saludable; y la propuesta de valor percibido por el consumidor, basada en la combinación de un producto saludable y una presentación gourmet, elementos que justifican un posicionamiento de precios acorde a la calidad ofrecida.

Tabla 19 - Lista de costos unitarios por producto

| Producto | Costo Total Unitario (C\$) | Precio Cliente Final (C\$) | Margen Bruto (%) |
|---|----------------------------|----------------------------|------------------|
| Brownie de Harina de Almendra | C\$55.00 | C\$150.00 | 63.33% |
| Cheesecake de Yogur Griego y Frutos Rojos | C\$79.75 | C\$230.00 | 65.33% |
| Pastelitos de Zanahoria sin Harina | C\$78.00 | C\$225.00 | 65.33% |
| Muffins de Calabaza y Especias | C\$39.23 | C\$115.00 | 65.89% |
| Pastel de Limón y Coco | C\$63.22 | C\$185.00 | 65.82% |

Fuente: elaboración propia

18.2 Comparación con la Competencia

El mercado de repostería saludable en Nicaragua está en expansión, pero dominado actualmente por marcas que operan en segmentos de precio alto, con un enfoque en productos funcionales como keto, sin gluten y sin azúcar. Para estructurar nuestra comparación competitiva, se han analizado los precios por porción publicados por tres competidores principales: NicaFit, Maracuyá Sugar Free y Yummy Fit, todos con fuerte presencia en el mercado digital.

Tabla 20 - Comparación de precios con la competencia

| Producto Comparado | Precio Promedio en Competencia (C\$) | Precio <i>Sweet & Tasty</i> (C\$) | Diferencia (%) |
|--|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| Brownie Keto | C\$150 | C\$150 | 0.00% |
| Cheesecake saludable | C\$250 | C\$230 | -8.00% |
| Pastelito de Zanahoria | C\$225 | C\$225 | 0.00% |
| Pastel Fit de Chocolate o Coco | C\$225 | C\$185 | -17.80% |
| Productos menores (<i>muffins, snacks</i>) | C\$90 – C\$120 | C\$115 (<i>Muffin</i>) | dentro del rango |

Fuente: Elaboración propia. PedidosYa / Facebook.com precios de la competencia

Análisis y Observaciones Estratégicas

1. Mantenemos precios equivalentes o inferiores en todos los productos clave, sin comprometer calidad, lo que posiciona a la marca como una alternativa saludable más accesible y cercana.
2. En productos de alta competencia como el *brownie* o el pastelito de zanahoria, igualamos el precio del líder del mercado (NicaFit), lo que elimina barreras de entrada en consumidores sensibles al precio, sin sacrificar margen de rentabilidad (63.33%).
3. En productos diferenciadores como el *cheesecake* y el pastel de limón y coco, mantenemos una ventaja de 8% a 18% por debajo del promedio de mercado, posicionando estos ítems como “lujo accesible” dentro del segmento funcional.
4. Maracuyá Sugar Free y Yummy Fit, aunque ofrecen precios similares a NicaFit, presentan limitaciones en empaque, personalización y canales de distribución. *Sweet & Tasty* se

destacará por su experiencia omnicanal y presentación premium, lo cual genera mayor valor percibido a un menor precio.

18.3. Precios por Canal de Venta

Aplicando descuentos del 25% para empresas y entre 35% y 40% para mayoristas, se determinan los siguientes precios netos por canal:

Tabla 21 - Precios y márgenes por canal de ventas

| Producto | Costo Total (C\$) | Cliente Final (C\$) | Margen Cliente Final | Empresas (C\$) | Margen Empresas | Mayoristas (C\$) | Margen Mayorista |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|
| <i>Brownie</i> de Almendra | C\$55.00 | C\$150.00 | 63.33% | C\$112.50 | 0.5111 | C\$90.00 | 38.89% |
| <i>Cheesecake</i> Yogur y Frutos | C\$79.75 | C\$230.00 | 65.33% | C\$172.50 | 0.5377 | C\$138.00 | 42.20% |
| Pastelito Zanahoria | C\$78.00 | C\$225.00 | 65.33% | C\$168.75 | 0.5379 | C\$135.00 | 42.22% |
| <i>Muffin</i> de Calabaza | C\$39.23 | C\$115.00 | 65.89% | C\$86.25 | 0.5451 | C\$69.00 | 43.16% |
| Pastel Limón y Coco | C\$63.22 | C\$185.00 | 65.82% | C\$138.75 | 0.5444 | C\$111.00 | 43.05% |

Fuente: Elaboración propia

Los márgenes para cliente final se mantienen en el rango óptimo del 63%–66%, fortaleciendo la rentabilidad directa. Canal empresas (B2B) ofrece márgenes de entre 51% y 54%, permitiendo volumen sin afectar significativamente la utilidad por unidad. Mayoristas mantienen márgenes superiores al 38%, lo cual es excelente para este canal, usualmente más ajustado. Las Ventajas de esta estructura son:

1. Consistencia financiera: márgenes controlados en todos los canales.

2. Escalabilidad: permite trabajar con mayoristas sin comprometer la rentabilidad.
3. Posicionamiento competitivo: estructura sólida para promociones, combos y estrategias de fidelización.

19. Plan de Comunicación

Con el lanzamiento de una nueva línea de productos saludables, *Sweet & Tasty* reconoce la necesidad de establecer un plan de comunicación integral que no solo difunda sus beneficios diferenciadores, sino que también fortalezca la identidad de marca, conecte emocionalmente con los consumidores y fomente la conversión. Este plan está diseñado para posicionar la línea saludable como una opción deliciosa, consciente y accesible, dirigida a personas con necesidades alimenticias específicas y a quienes buscan un estilo de vida más equilibrado.

A través de objetivos claramente definidos, una segmentación estratégica del público, y una combinación coherente de medios tradicionales, digitales y acciones de relaciones públicas, la estrategia busca generar notoriedad, aumentar el tráfico físico y digital, y construir lealtad hacia la marca. La comunicación se enfocará en transmitir un mensaje auténtico, alineado con los valores de bienestar, sostenibilidad y disfrute que inspiran a la nueva línea de productos.

Este plan se despliega en diferentes niveles: desde la definición del mensaje central, pasando por la selección de canales y formatos promocionales, hasta la asignación presupuestaria por acción, garantizando así un enfoque medible, eficiente y coherente con los objetivos comerciales de la marca.

19.1. Objetivo General

Desarrollar una estrategia de comunicación integral para posicionar y promocionar la nueva línea de productos saludables, resaltando sus atributos diferenciadores, generar conocimiento de marca y estimular la compra.

19.2. Objetivos Específicos

- Informar al público objetivo sobre el lanzamiento de la nueva línea de productos.
- Crear conciencia sobre los beneficios de consumir postres, reposterías y pastelería más saludable.
- Aumentar el tráfico a los puntos de venta físicos y digitales.
- Generar fidelización en clientes con necesidades alimenticias especiales.

19.3. Público Objetivo

- Consumidores con intolerancia al gluten: Personas que buscan productos sin gluten debido a condiciones médicas como la enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten.
- Consumidores con diabetes o en dieta baja en azúcar: Este segmento incluye personas diagnosticadas con diabetes y aquellas que buscan controlar su ingesta de azúcar.
- Consumidores veganos y basados en plantas: Personas que siguen una dieta vegana o vegetariana, o que buscan opciones alimenticias a base de plantas por razones éticas o de salud.

19.4. Determinación del mensaje para transmitir

Transmitir a los consumidores finales que esta nueva línea de pastelería y repostería es una alternativa deliciosa, saludable y responsable, libre de gluten, preservantes, colorantes y con bajo contenido de azúcar, ideal para quienes buscan cuidar su salud sin renunciar al buen sabor.

19.5. Plan y Estrategias Comunicacionales en el Lanzamiento

Con el objetivo de lograr un lanzamiento exitoso, *Sweet & Tasty* ha diseñado un plan de comunicación que integra acciones de publicidad, promoción y relaciones públicas, orientadas a maximizar el alcance y la conexión con el público objetivo. A continuación, se detallan las estrategias clave que acompañarán la introducción de la nueva línea saludable.

Publicidad:

- Anuncios pagados en redes sociales geolocalizados (Meta Ads, YouTube).
- Pautas radiales en emisoras locales con alta audiencia.
- Publicidad impresa en volantes.

Promoción:

- Degustaciones gratuitas en puntos de venta y eventos.
- Promociones de lanzamiento, descuentos por combos seleccionados.
- Sorteos en redes sociales con productos de la línea.

Relaciones Públicas:

- Visitas a medios de comunicación y realización de publrreportajes.
- Alianzas con nutricionistas y entrenadores fitness.

- Participación en ferias saludables y gastronómicas.

19.6. Análisis de medios por utilizar

- Radio (Corporación / Radio Futura): Cobertura regional efectiva, buena relación costo-beneficio.
- Cartelería: Mopis y vallas en zonas de alto tráfico en Managua, Masaya y Granada. Priorizando las entradas principales de las ciudades.
- Internet: Alta prioridad, permite segmentar y medir resultados. Ideal para el tipo de público que queremos alcanzar.
- Programas con temática de salud en TV, se buscará realizar canjes con principales canales de televisión y/o participar en programas que apoyan a emprendedores.

19.7. Estrategia de Redes Vía Web (WhatsApp, Redes Sociales, Otras)

- Creación y readecuación de perfiles en Instagram, Facebook y TikTok con contenido atractivo.
- Campañas de influencers saludables y microinfluencers locales.
- Uso de WhatsApp Business para atención personalizada, pedidos y catálogos.
- Contenido programado: recetas, testimonios, beneficios del producto.
- Respuestas automáticas y chatbots para atención rápida.

19.8. Estrategias y Acciones de Promoción

- Degustaciones en supermercados, tiendas naturistas y ferias.
- Cupones de descuento entregados con primera compra.
- Programa de fidelización con tarjeta de cliente frecuente.
- Sorteos y concursos mensuales en redes sociales.
- Promoción cruzada con gimnasios y centros de bienestar.

19.9. Presupuesto de Comunicación por Acción (USD)

Tabla 22 - Presupuesto de comunicación

| Acción de Comunicación | Presupuesto (USD) |
|---|--------------------------|
| Publicidad en redes sociales (Meta Ads, YouTube Ads) | \$2,800 |
| Publicidad radial | \$1,200 |
| Producción de materiales gráficos (flyers, vallas, mopis) | \$1,500 |
| Degustaciones y promociones en puntos de venta | \$2,000 |
| Influencers y contenido para redes | \$2,000 |
| WhatsApp Business y herramientas digitales | \$500 |
| Total | \$10,000 |

Fuente: Elaboración propia

20. Equipo Directivo (descripción del equipo directivo)

Al tratarse de un emprendimiento aun en crecimiento, actualmente *Sweet & Tasty* es liderada principalmente por su fundador y gerente general, Verni Urbina, quien supervisa personalmente las áreas clave del negocio: operaciones, ventas, finanzas y desarrollo de producto.

Actualmente bajo la figura de administrador se organizan funciones del vendedor de mostrador y vendedor de campo, responsables de la atención al cliente, gestión de pedidos, ferias gastronómicas y posicionamiento local. Por su parte, el encargado de Producción lidera a un pastelero de bizcochería, encargado de las preparaciones base, y a un decorador de pasteles, responsable de las terminaciones personalizadas, incluyendo figuras en pastillaje y acabados premium.

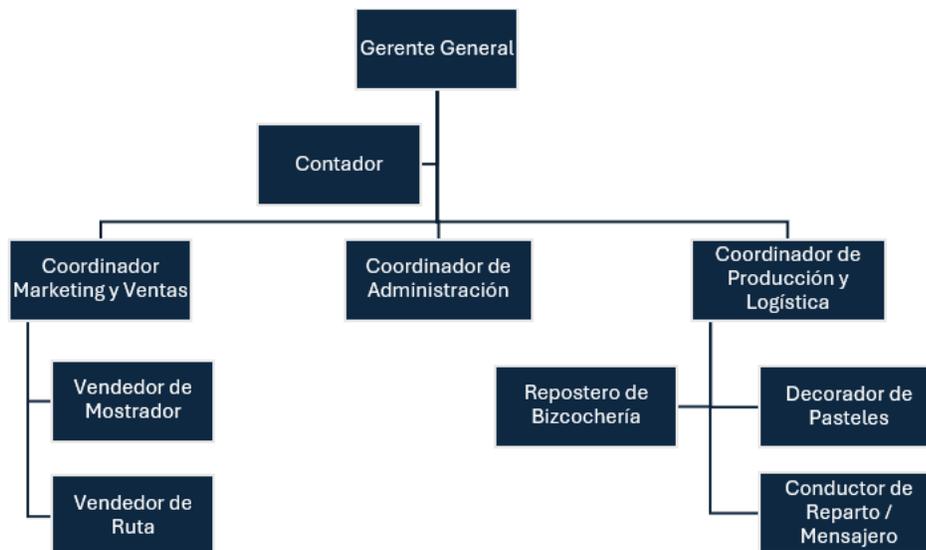
Con la proyección de crecimiento nacional en los próximos tres años, el plan directivo contempla la incorporación de dos nuevas figuras clave que se unirán al coordinador de administración quien actualmente se encarga de gestionar insumos, compras y pagos relacionados a la operación. Las dos nuevas figuras serán:

- Coordinador de Marketing y ventas, para liderar marketing digital, posicionamiento de marca y alianzas estratégicas.
- Coordinador de producción y logística, responsable de distribución, logística, cumplimiento de pedidos y control de costos logísticos.

21. Estructura organizativa

La estructura actual es funcional y ha comenzado su transición hacia una estructura profesionalizada. A continuación, se presenta el organigrama actual junto con las posiciones proyectadas:

Ilustración 8 - Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

21.1. Definición de roles y responsabilidades

Con el objetivo de garantizar una operación eficiente y alineada con los planes de expansión de *Sweet & Tasty*, se ha definido una estructura organizativa que distribuye claramente las funciones y responsabilidades entre los diferentes puestos. Esta organización busca asegurar la dirección estratégica, la excelencia en la producción, la optimización de procesos administrativos y logísticos, así como el fortalecimiento de las áreas comerciales y de servicio al cliente. A continuación, se detallan los principales roles y responsabilidades asignados dentro de la empresa.

Tabla 21 – Roles y responsabilidades

| Cargo | Responsabilidades |
|---|--|
| Gerente General (Verni Urbina) | Dirección estratégica, supervisión general, innovación de productos y decisiones financieras. |
| Contador (a incorporarse en corto plazo) | Registros contables, realización de balances generales y estados financieros, elaboración de declaración y pagos de impuestos. |
| Coordinador de Marketing y Ventas (a incorporarse en corto plazo) | Planes y presupuestos de marketing, gestión de campañas publicitarias, pauta, seguimiento al presupuesto de ventas, apoyo a vendedores, alianzas estratégicas y crecimiento comercial. |
| Coordinador de Administración | Gestión de pedidos, control de inventarios, pagos a proveedores, facturación, elaboración y seguimiento de presupuestos operativos, financieros y comerciales. |
| Coordinador de Producción y Logística (a incorporarse en corto plazo) | Coordinación de la producción diaria, control de calidad, cumplimiento de tiempos de entrega, logística de rutas, entregas fuera de local y seguimiento al equipo de reparto. |
| Vendedor de Mostrador | Atención directa al cliente en el local, manejo de caja, degustaciones y presentación de productos. |
| Vendedor de Ruta | Participación en ferias, atención de ventas corporativas, visitas a empresas y gimnasios, entrega de encargos fuera de local. |
| Pastelero de Bizcochería | Preparación de masas base, horneado, control de insumos y estandarización. |
| Decorador de Pasteles | Diseño y acabado de productos personalizados, elaboración de figuras en pastillaje y técnicas avanzadas. |
| Conductor (equipo de reparto y mensajería) | Manejo del equipo de reparto, carga y descarga de pedidos. |

Fuente: Elaboración propia

21.2. Brechas en el equipo de dirección

Se identifican dos brechas críticas para la sostenibilidad del crecimiento: (1) la necesidad de incorporar liderazgo especializado en marketing estratégico y digital, y (2) la ausencia de una figura dedicada exclusivamente a operaciones y logística, lo cual será clave en la fase de expansión. Estas brechas están contempladas en el diseño de la estructura futura y son prioridad en el plan de fortalecimiento organizacional.

22. Plan de desarrollo profesional

El plan de desarrollo profesional contemplado como parte de la ampliación y profesionalización de la estructura organizativa, incluye 3 pilares de ejecución que se amplían a continuación.

22.1. Formación continua

Esta línea busca brindar al equipo herramientas técnicas, administrativas y humanas para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y responder con creatividad e innovación a las demandas del mercado. Las áreas clave de formación serán:

- Administración de negocios: Finanzas básicas, control de inventarios, costos y precios, planificación operativa y manejo de recursos.
- Liderazgo y trabajo en equipo: Comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión emocional y liderazgo situacional.
- Gestión comercial y marketing: Atención al cliente, técnicas de venta, manejo de redes sociales y fidelización.

- Nutrición saludable y tendencias de consumo: Formación en ingredientes funcionales, técnicas de elaboración de postres saludables y adaptación de recetas tradicionales a opciones más sanas.

La implementación del plan de formación se realizará mediante una combinación de talleres mensuales enfocados en habilidades prácticas, cursos en línea certificados que permitan la actualización constante y flexible del equipo, y capacitaciones *in-house* impartidas por expertos locales en cada una de las áreas clave, buscando equilibrar el aprendizaje teórico con la aplicación directa en el entorno laboral de *Sweet & Tasty*. Esta metodología permitirá asegurar una transferencia efectiva del conocimiento y una mejora continua en las competencias del personal.

22.2. Delegación progresiva

Esta línea se enfoca en preparar al equipo operativo para asumir mayores responsabilidades, promoviendo autonomía, sentido de pertenencia y profesionalización del negocio. Los principales objetivos son los siguientes:

- Transferencia de conocimiento desde la dirección a cargos clave.
- Diseño de manuales de procesos y procedimientos.
- Asignación gradual de funciones de supervisión, compras, y gestión de pedidos.
- Identificación de líderes internos con potencial para asumir roles administrativos.

Como resultado de la implementación de esta línea de trabajo, se espera una mejora significativa en la eficiencia operativa, producto de una mayor claridad en las funciones y una mejor distribución de responsabilidades dentro del equipo. Asimismo, se proyecta una reducción progresiva en la dependencia de la dirección para la toma de decisiones cotidianas, al empoderar al personal operativo con herramientas, conocimientos y autonomía en sus funciones. Esto

permitirá que la dirección pueda concentrarse en aspectos estratégicos del negocio, tales como el crecimiento sostenido, la innovación en productos y procesos, y la creación de alianzas clave para la expansión comercial de *Sweet & Tasty*.

22.3. Red de mentoría y alianzas

El crecimiento profesional también se apoya en el contacto con expertos y la integración en comunidades de aprendizaje.

Estrategias:

- Vinculación con redes de emprendimiento: Participación en cámaras de comercio, asociaciones de mujeres empresarias, y redes de pymes.
- Mentoría profesional: Alianzas con consultores especializados en áreas como finanzas, procesos productivos y expansión de negocios.
- *Networking* y visibilidad: Asistencia a ferias, ruedas de negocios, talleres colaborativos y concursos de emprendimiento.

El impacto esperado de este proceso incluye una mejora sustancial en la toma de decisiones estratégicas, gracias a un equipo más capacitado, empoderado y alineado con los objetivos del negocio. Asimismo, se prevé un mayor acceso a mejores prácticas del sector, derivado de la formación continua, el intercambio con expertos y la integración de procesos más estructurados. Este fortalecimiento organizacional también amplía el potencial para identificar y aprovechar nuevas oportunidades comerciales o de inversión, posicionando a *Sweet & Tasty* como una empresa más competitiva, preparada para escalar y establecer alianzas sostenibles en el mediano y largo plazo.

23. Responsabilidad Social Empresarial

Como parte del compromiso con una gestión empresarial integral y consciente, *Sweet & Tasty* integrará acciones de impacto social, laboral y ambiental dentro de su modelo operativo. Estas iniciativas no solo responden a una visión ética del negocio, sino que también buscan fortalecer el vínculo con su comunidad, generar valor compartido y posicionarse como una marca coherente con los principios de sostenibilidad, bienestar y responsabilidad social. A través de esta estrategia, no solo se aspira a ser referente en repostería saludable, sino también en prácticas empresariales que promuevan el desarrollo humano, la equidad y el cuidado del entorno.

23.1. Entorno Social

Objetivo: Apoyar el bienestar de comunidades cercanas y fomentar la inclusión social a través de actividades que reflejen los valores de la empresa.

Acciones:

- Donación de productos: Entrega mensual de postres a hogares de ancianos, centros infantiles o comedores comunitarios.
- Programa “Un pastel, una sonrisa”: Recolección de donaciones con los clientes para celebrar cumpleaños de niños de escasos recursos.
- Capacitación gratuita: Talleres trimestrales de repostería básica para jóvenes desempleados o madres solteras de la comunidad.

23.2. Entorno Laboral

Objetivo: Promover un ambiente de trabajo saludable, justo y motivador, priorizando el desarrollo humano y profesional del equipo.

Acciones:

- Planes de salud y autocuidado: Charlas sobre alimentación, ergonomía y salud mental; convenios con clínicas locales.
- Reconocimiento y desarrollo: Premios mensuales al desempeño y becas internas para cursos técnicos.
- Política de igualdad e inclusión: Oportunidades equitativas para todos los colaboradores sin distinción de género, edad o condición social.

23.3. Entorno Ambiental

Objetivo: Reducir el impacto ambiental de las operaciones mediante prácticas sostenibles en los procesos de producción y consumo.

Acciones:

- Gestión de residuos: Clasificación de desechos, reciclaje de cartón y reducción del uso de plásticos.
- Uso eficiente de recursos: Campañas de ahorro energético y control del consumo de agua en áreas de producción y limpieza.
- Proveedores responsables: Preferencia por insumos locales, de temporada y provenientes de prácticas agroecológicas.

Estas acciones refuerzan el propósito de la marca no solo como un emprendimiento rentable, sino como un agente de cambio positivo en su entorno.

24. Resumen Financiero

24.1. Supuestos Importantes

Para desarrollar nuestro análisis financiero se han establecido supuestos críticos basados en estudios del mercado, condiciones macroeconómicas del país y características internas del negocio. Estos supuestos son esenciales para evaluar la viabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto (Gitman & Zutter, 2020).

Entre los supuestos clave que se han analizado, destacan los descritos a continuación:

- Crecimiento anual sostenido del mercado de productos saludables en Nicaragua de un 20% debido al incremento en la demanda por alimentos funcionales y saludables (Statista, 2024).
- Estructura operativa actual con capacidad instalada suficiente en maquinaria industrial (hornos, batidoras industriales, sistemas de refrigeración).
- Distribución proyectada de ventas, se considera que el consumidor final tendrá un 55% basado tanto en la venta en tienda física, ferias y apps, empresas proyecta tener un 30% (cafeterías, tiendas de conveniencia, gimnasios, oficinas) y clientes mayoristas proyecta el 15% restante.
- Financiamiento externo para adquisición de un vehículo de carga (panel Foton) de 1.2 toneladas, con crédito bancario a 5 años, tasa del 11%, y crédito Pyme adicional por U\$15,000 al 12% anual para cubrir inversión en materia prima adicional y el plan de comunicación propuesto.

- Precios estratégicamente definidos con márgenes promedio del 65%, garantizando rentabilidad y competitividad en el mercado saludable. Cabe destacar que los mismos están alineados con las principales marcas competidoras del país, como NicaFit y Maracuyá Sugar Free.

24.2. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida contempla varios rubros estratégicos, necesarios para ejecutar exitosamente el lanzamiento de la nueva línea de repostería saludable. Dado que la planta productiva ya se encuentra instalada, la inversión se centra en logística, empaques especiales, personal adicional y comunicación estratégica.

Dentro de la estructura de inversión inicial, se considera necesario agregar a nuestro equipo de distribución un panel Foton 1.2 toneladas (financiado por banco) por un monto de U\$13,000. Adicional se requiere un crédito Pyme por U\$15,000 para capital de trabajo y comunicación. La inversión adicional se llevará a través de fondos propios provisionados para el proyecto.

Tabla 23 - Inversión inicial para el proyecto (córdobas)

| Concepto detallado | Monto (C\$) |
|---|------------------|
| Vehículo panel Foton | 476,116 |
| Adecuación logística del vehículo | 54,936 |
| Diseño e impresión inicial empaques | 80,573 |
| Compra inicial materia prima específica | 109,873 |
| Personal adicional (3 meses iniciales) | 87,898 |
| Desarrollo plataforma digital | 54,936 |
| Plan comunicación y marketing | 366,243 |
| Reserva para imprevistos | 36,624 |
| Total inversión inicial | 1,267,201 |

Fuente: Elaboración propia

24.3. Proyección de Ventas (2025-2029)

La proyección de ventas para *Sweet & Tasty* se ha realizado considerando un crecimiento anual significativo, basándonos en factores clave como la calidad de los productos, precios competitivos, el enfoque saludable, y las tendencias actuales de consumo saludable en Nicaragua. A continuación, se presenta una proyección anualizada y una mensual detallada para los próximos cinco años.

Tabla 24 - Proyección de ventas anual (córdobas)

| Año | Ventas Proyectadas (C\$) |
|--------------|--------------------------|
| Año 1 (2026) | 2,372,500 |
| Año 2 (2027) | 3,084,250 |
| Año 3 (2028) | 3,916,998 |
| Año 4 (2029) | 4,778,737 |
| Año 5 (2030) | 5,830,059 |

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta un crecimiento anual promedio del 30%, considerando un impulso significativo a partir del tercer año debido a la consolidación de la marca y mayor reconocimiento

en el mercado objetivo. A continuación, se muestra la proyección mensual detallada por cada año durante los primeros cinco años.

Tabla 25 - Proyección de ventas mensual (córdobas)

| Año | Ene. | Feb. | Mar. | Abr. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 2026 | 161,761 | 170,748 | 188,722 | 206,695 | 197,708 | 188,722 | 197,708 | 188,722 | 206,695 | 197,708 | 224,669 | 242,642 |
| 2027 | 210,690 | 222,395 | 245,842 | 269,289 | 258,324 | 245,842 | 258,324 | 245,842 | 269,289 | 258,324 | 293,624 | 306,464 |
| 2028 | 268,498 | 283,414 | 312,853 | 342,292 | 327,198 | 312,853 | 327,198 | 312,853 | 342,292 | 327,198 | 372,340 | 388,010 |
| 2029 | 326,487 | 344,674 | 380,789 | 416,951 | 398,495 | 380,789 | 398,495 | 380,789 | 416,951 | 398,495 | 453,035 | 482,789 |
| 2030 | 397,503 | 419,184 | 463,530 | 507,878 | 485,606 | 463,530 | 485,606 | 463,530 | 507,878 | 485,606 | 551,579 | 598,629 |

Fuente: Elaboración propia

La proyección considera supuestos y aspectos fundamentales como el incremento constante del interés y preferencia del consumidor hacia productos saludables, el fortalecimiento y reconocimiento de la marca *Sweet & Tasty* en el mercado local, estrategias efectivas de marketing digital y tradicional y la expansión en los canales de distribución.

El análisis refleja una estrategia equilibrada de ventas diversificada, con énfasis en el crecimiento del canal digital y en la tienda física, asegurando así sostenibilidad a largo plazo y adaptación a tendencias emergentes en el mercado (Kotler & Keller, 2021).

24.4. Flujo de Fondos Proyectado

Se ha proyectado un flujo de fondos para el proyecto de pastelería *Sweet & Tasty* es esencial para evaluar la liquidez y solvencia del negocio en los próximos cinco años. Esta proyección detalla los ingresos y gastos, permitiendo un análisis claro de la capacidad del negocio.

Tabla 26 - Flujo de efectivo proyectado a 5 años (córdobas)

| Concepto | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Inversión inicial | 219,746 | | | | | |
| Ingresos por ventas | | 2,372,500 | 3,084,250 | 3,916,998 | 4,778,737 | 5,830,059 |
| Total ingresos | | | | | | |
| Costos de ventas (42%) | | -996,450 | -1,295,385 | -1,645,139 | -2,007,070 | -2,448,625 |
| Costos Fijos | | -600,000 | -630,000 | -661,500 | -694,575 | -729,304 |
| Gastos Administrativos | | -150,000 | -165,000 | -181,500 | -199,650 | -219,615 |
| Total egresos | | -1,746,450 | -2,090,385 | -2,488,139 | -2,901,295 | -3,397,544 |
| EBITDA | | 626,050 | 993,865 | 1,428,859 | 1,877,442 | 2,432,515 |
| Depreciación | | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 |
| Intereses por Préstamos | | -118,296 | -94,637 | -70,978 | -47,319 | -23,659 |
| Utilidad antes de impuestos | | 387,754 | 779,228 | 1,237,881 | 1,710,124 | 2,288,856 |
| Impuestos (20%) | | -77,551 | -155,846 | -247,576 | -342,025 | -457,771 |
| Utilidad Neta | | 310,203 | 623,382 | 990,305 | 1,368,099 | 1,831,085 |
| Flujo de caja Neto | -219,746 | 310,203 | 623,382 | 990,305 | 1,368,099 | 1,831,085 |

Fuente: Elaboración propia

Para el flujo de caja (efectivo), se consideró un gasto de ventas por 42% (basado en el mix de ventas por canal), para los costos fijos, se partió de una estimación inicial para el primer año de C\$600,000, con un incremento anual del 5% para cubrir ajustes inflacionarios, alquileres, servicios básicos y otros gastos constantes. Respecto a gastos administrativos se consideró un gasto inicial de C\$150,000 para el primer año, incrementándose anualmente un 10%, debido al crecimiento del negocio y aumento de responsabilidades administrativas y operativas.

La depreciación se realizó lineal sobre el valor del vehículo y se ha redondeado en C\$120,000 anuales por un periodo de 5 años. Finalmente, los impuestos en Nicaragua se han tazado en 20% basado en la proyección de ventas de la empresa, La gaceta (1952).

24.5. TIR, VAN, Periodo de Recuperación y Punto de Equilibrio

Basado en el flujo de caja, se ha realizado los análisis de VAN, TIR, periodo de repago (recuperación) y punto de equilibrio, quedando resultante la siguiente tabla.

Tabla 27 - Cálculo de TIR, VAN, periodo de recuperación y punto de equilibrio (C\$)

| | |
|---------------------|-----------|
| VAN | 3,167,515 |
| TIR | 209.7% |
| Periodo de repago | 1 año |
| Punto de equilibrio | 1,428,571 |

Fuente: Elaboración propia

En este caso para calcular el VAN se ha utilizado una tasa de descuento razonable del 12%, el resultado del VAN es altamente positivo, lo que indica que el proyecto creará valor económico significativo para la empresa. La magnitud del VAN (más de tres millones de córdobas) demuestra que *Sweet & Tasty* no solo recuperará su inversión inicial, sino que también generará beneficios considerables, justificando plenamente la ejecución del proyecto desde el punto de vista financiero (Gitman & Zutter, 2020).

Aunque la TIR es inusualmente alta, esto se explica debido a que la inversión inicial es baja (C\$219,746) respecto a las ventas, el flujo de caja neto desde el primer año es mayor que la inversión inicial y los flujos posteriores aumentan significativamente en años sucesivos, manteniendo una trayectoria ascendente y rentable. Esta TIR refleja un proyecto con rápida recuperación de capital y rentabilidad sostenida, lo cual es típico en negocios con baja inversión inicial y alta escalabilidad como es el caso de una línea saludable de pastelería.

23.4. Balance General Proyectado – Año 1

El siguiente balance general ha sido elaborado con fines proyectivos para ilustrar la situación financiera de *Sweet & Tasty* al cierre del primer año de operaciones tras la expansión a la línea saludable, ya que es un proyecto nuevo y no cuenta con historia.

Ilustración 9 - Balance General resumido

| | | | |
|----------------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| Activos circulantes | 350,000.0 | Total Pasivos | 481,000.0 |
| Activos fijos | 445,000.0 | Total Patrimonio | 314,000.0 |
| Total Activos | 795,000.0 | Pasivos + Patrimonio | 795,000.0 |

Este balance refleja una posición financiera positiva y sólida, con una estructura de capital equilibrada, liquidez razonable y activos estratégicamente invertidos. El patrimonio neto representa más del 39% del total de activos, evidenciando una sólida base de capital para continuar expandiendo operaciones. Las utilidades retenidas provienen de las ganancias proyectadas del primer ejercicio, después del pago de dividendos o reinversión estratégica.

24.7. Principales razones financieras

El análisis de razones financieras permite evaluar la salud financiera del negocio desde distintas dimensiones. A continuación, se presentan las principales razones proyectadas para el primer año de operaciones 2026.

24.7.1. Razones de Liquidez

- Razón Circulante: una razón superior a 1 indica que la empresa posee activos líquidos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Prueba Ácida: Esto muestra una sólida posición de liquidez sin considerar el inventario.

Tabla 28 - Razones de liquidez

| RAZONES DE LIQUIDEZ | | | |
|----------------------------|---|-----------------------------------|-------------------|
| | | 2026 | Resultado |
| Razón Circulante | $= \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$ | $= \frac{\$ 350,000}{\$ 223,000}$ | $= 1.57$ veces |
| Prueba ácida | $= \frac{\text{Act.Circ} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$ | $= \frac{\$ 280,000}{\$ 223,000}$ | $= 1.26$ veces |

Fuente: Elaboración propia

24.7.2. Razones de Endeudamiento

- Razón de Endeudamiento: Esto indica que el 61% de los activos están financiados por terceros, lo cual es aceptable en un modelo de expansión.
- Autonomía Financiera: La empresa conserva un 39% de financiación propia, mostrando un balance moderado.

Tabla 29 - Razones de endeudamiento

| RAZONES DE ENDEUDAMIENTO | | | |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|------------------|
| | | 2026 | Resultado |
| Razón de endeudamiento | $= \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$ | $= \frac{\$ 481,000}{\$ 795,000}$ | $= 61\%$ |
| Autonomía financiera | $= \frac{\text{Capital propio}}{\text{Activos totales}}$ | $= \frac{\$ 314,000}{\$ 795,000}$ | $= 39\%$ |

Fuente: Elaboración propia

24.7.3. Razones de Rentabilidad

- ROA (Rendimiento sobre Activos): Excelente retorno sobre los activos muestra eficiencia en el uso de los recursos.
- ROE (Rendimiento sobre Patrimonio): Refleja una altísima rentabilidad del capital propio.

Tabla 30 - Razones de rentabilidad

| RAZONES DE RENTABILIDAD Y RENDIMIENTO | | | |
|--|--|-----------------------------------|-----------|
| | | 2026 | Resultado |
| Rendimiento sobre Activos Totales | $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$ | $= \frac{\$ 310,203}{\$ 795,000}$ | $= 39\%$ |
| Rendimiento sobre Patrimonio | $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$ | $= \frac{\$ 310,203}{\$ 314,000}$ | $= 99\%$ |

Fuente: Elaboración propia

24.7.4. Rotación de Activos

- Rotación de Activos Totales: La empresa genera casi 3 córdobas en ventas por cada córdoba invertido en activos.

Tabla 31 - Rotación de activos

| RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS | | | |
|--------------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------|
| | | 2026 | Resultado |
| Rotación de activos totales | $= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$ | $= \frac{\$ 2,372,500}{\$ 795,000}$ | $= 2.98$ veces |

Fuente: Elaboración propia

En resumen, *Sweet & Tasty Bakery* presenta indicadores financieros sobresalientes, que evidencian liquidez saludable, estructura financiera balanceada y rentabilidad destacada. Estas

razones financieras respaldan la viabilidad del proyecto y dan sustento a la expansión de su línea saludable.

24.8. Conclusiones del Análisis Financiero

El análisis financiero desarrollado para *Sweet & Tasty* refleja un panorama sumamente alentador para la ejecución y expansión de la nueva línea de productos saludables. Con base en los indicadores y proyecciones establecidas, se concluye lo siguiente:

En primer lugar, el proyecto evidencia una sólida rentabilidad. El Valor Actual Neto (VAN) de C\$3,167,515 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 209.7% indican que la inversión no solo será recuperada en un corto plazo, sino que también generará un retorno considerable en comparación con el capital invertido. Esta rentabilidad se ve reforzada por un periodo de repago de tan solo un año, lo cual reduce significativamente el riesgo financiero del proyecto.

En conjunto, los resultados financieros ratifican que el proyecto es viable, rentable, con bajo riesgo de recuperación y con un alto potencial de crecimiento. Las métricas analizadas respaldan de manera concluyente la decisión de inversión y ejecución del plan de expansión, posicionando a *Sweet & Tasty* como un actor relevante en el mercado de repostería saludable en Nicaragua.

24.9. Indicadores claves para medir y controlar la gestión del plan de negocios.

Para asegurar una gestión eficiente y efectiva, es fundamental monitorear de manera constante indicadores específicos que permitan tomar decisiones oportunas. A continuación, se detallan los principales indicadores y la manera en que serán medidos anualmente:

- Margen bruto por producto: $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$
- Rotación de inventario: $\text{Costo de ventas} / \text{Inventario promedio}$

- Liquidez corriente: $\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$
- Nivel de endeudamiento: $\text{Pasivos totales} / \text{Patrimonio total}$
- Ticket promedio de compra: $\text{Ventas totales} / \text{Tickets totales}$

Estos indicadores permitirán mantener un control estricto del desempeño operativo y financiero del proyecto, contribuyendo a la sostenibilidad y rentabilidad continua del negocio.

24.10. Plan a Largo Plazo (Estrategia de Gestión Financiera a Futuro)

Sweet & Tasty Bakery planea consolidar y expandir su posición en el mercado a largo plazo mediante una estrategia financiera integral y proactiva. Esta estrategia está diseñada para responder ágilmente a las dinámicas del mercado y a las oportunidades emergentes, e incluye las siguientes acciones estratégicas:

- Innovación y diversificación de productos: Reinversión constante de utilidades en investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos que respondan a las necesidades cambiantes de los consumidores.
- Expansión logística y geográfica: Apertura de nuevos puntos estratégicos de distribución y ventas en ciudades clave del país y potencial expansión internacional hacia mercados cercanos.
- Automatización y mejora continua: Implementación progresiva de tecnología avanzada para automatizar procesos internos, mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y maximizar rentabilidad.

- Gestión financiera sostenible: Manejo responsable de endeudamiento, evaluaciones continuas de financiamiento alternativo y mantenimiento de una estructura de capital óptima que maximice el valor económico del negocio.

Esta visión estratégica permitirá a *Sweet & Tasty Bakery* crecer de manera sostenible y mantener una posición financiera robusta, consolidándose como líder del sector saludable a nivel nacional e internacional.

25. Bibliografía

- Aguirre Téllez, L. M., Jarquín Chávez, K. E., Robleto Mendoza, K. L., & Pérez López, K. F. (2023). Alternativas innovadoras para la elaboración y comercialización de alimentos saludables en el mercado nicaragüense ante las nuevas tendencias de consumo. Universidad Católica Redemptoris Mater.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2013). Ley No. 842, Ley de Protección a los Consumidores. Gaceta Oficial de la República de Nicaragua.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (2014). Ley No. 917, Ley de Promoción de las MIPYMES. Gaceta Oficial de la República de Nicaragua.
- Banco Central de Nicaragua. (2024). Informe Anual 2023. <https://www.bcn.gob.ni>.
- Banco Central de Nicaragua. (2024). Informe de sistemas y servicios de pagos en Nicaragua, III trimestre 2024. <https://bcn.gob.ni/publicaciones/informe-de-sistemas-y-servicios-de-pagos-en-nicaragua-iii-trimestre-2024>.
- Banco Central de Nicaragua. (2024). Informe sobre el aumento de los costos de los fletes internacionales en 2024. <https://www.bcn.gob.ni>.
- Banco Central de Nicaragua. (2024). Plan Nacional de Producción, Consumo y Comercio 2024-2025.
- Banco Mundial. (2024). Nicaragua: Panorama general. <https://www.bancomundial.org>.
- CEPAL. (2023). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2023. <https://www.cepal.org>.
- Confidencial. (2025, enero 16). Bancos privados de Nicaragua ganaron en 2024 un 23% más que en 2023. <https://confidencial.digital>.
- Deloitte. (2023). Tendencias globales en ventas digitales y CRM.

- EFEAgro. (2020, agosto 18). Panaderos suben el doble el precio al pan en Nicaragua para enfrentar la crisis. <https://efeagro.com/panaderos-suben-el-doble-el-precio-al-pan-en-nicaragua-para-enfrentar-la-crisis/>.
- Hospital Vivian Pellas. (2022). La diabetes: Edúcate, prevení y protegé tu futuro. <https://www.hospitalvivianpellas.com/la-diabetes-educate-preveni-y-protege-tu-futuro/>.
- INIDE. (2022). Datos poblacionales de Nicaragua. Instituto Nacional de Información de Desarrollo.
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo. (2024). Reporte de inflación - noviembre 2024. https://www.inide.gob.ni/docs/ipc/ipc_2024/ipc_Nov24/Reporte_de_Inflacion_noviembre_2024.pdf.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15a ed.). Pearson Education.
- La Jornada. (2024, noviembre 15). Panaderos en alerta a que, si gobierno quita exoneración, precio del pan subirá. <https://lajornadanet.com/nicaragua/panaderos-en-alerta-a-que-si-gobierno-quita-exoneracion-precio-del-pan-subira/>.
- La Nueva Radio YA. (2024, noviembre 5). Pequeños negocios impulsan el desarrollo económico en Nicaragua a través de ferias solidarias. <https://nuevaya.com.ni/economicas-ya/pequenos-negocios-impulsan-el-desarrollo-economico-en-nicaragua-a-traves-de-ferias-solidarias/>.
- La Prensa. (2020, octubre 30). Covid-19 aceleró el comercio electrónico en Nicaragua. <https://www.laprensani.com/2020/10/30/economia/2740421-covid-19-acelero-el-comercio-electronico-en-nicaragua>.

- La Prensa. (2021, febrero 2). Industria del pan en Nicaragua batalla contra alza en materias primas y bajo consumo. <https://www.laprensani.com/2021/02/02/economia/2778936-industria-del-pan-en-nicaragua-batalla-contra-alza-en-materias-primas-y-bajo-consumo>.
- Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales. (2023). Normas de gestión de residuos sólidos. <https://www.marena.gob.ni>.
- Mordor Intelligence. (2023). Healthy desserts market - Growth, trends, and forecasts (2023–2028).
- NielsenIQ. (2023). Consumer behavior and product packaging report.
- OECD. (2022). Productivity gains from digitalization in small and medium-sized enterprises (SMEs).
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.
- Ramírez, A., & Gómez, L. (2022). Tendencias en el consumo de alimentos sin gluten en Nicaragua. Instituto de Estudios Nutricionales.
- Sweet & Tasty. (2024). Brownie sin azúcar sobre plato blanco [Fotografía]. Instagram. <https://www.instagram.com/sweetandtasty/>.
- Sweet & Tasty. (2024). Cheesecake de yogurt griego decorado con frutos rojos [Fotografía]. Facebook. <https://www.facebook.com/sweetandtasty/photos/cheesecakefit>.
- Sweet & Tasty. (2024). Muffins de calabaza estilo pumpkin spice [Fotografía]. Pinterest. <https://www.pinterest.com/sweetandtasty/muffinspice/>.
- Sweet & Tasty. (2024). Pastel de limón y coco en empaque premium [Fotografía]. Sweet & Tasty. <https://www.sweetandtasty.com/pastel-limon-coco>.

- Sweet & Tasty. (2024). Pastelitos saludables de zanahoria sobre bandeja de madera [Fotografía]. Flickr. <https://www.flickr.com/photos/sweetandtasty/pastelitoszanahoria>.

26. Anexos

26.1. Matriz de cálculos de análisis financiero y flujo de efectivo

Ilustración 10 - Cálculos de análisis financiero

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|------------------------------------|------------------|-------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Concepto | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| 2 | Inversión inicial | 219,746 | | | | | |
| 4 | Ingresos por ventas | | 2,372,500 | 3,084,250 | 3,916,998 | 4,778,737 | 5,830,059 |
| 5 | Total ingresos | | 2,372,500 | 3,084,250 | 3,916,998 | 4,778,737 | 5,830,059 |
| 7 | Costos de ventas (42%) | | -996,450 | -1,295,385 | -1,645,139 | -2,007,070 | -2,448,625 |
| 8 | Costos Fijos | | -600,000 | -630,000 | -661,500 | -694,575 | -729,304 |
| 9 | Gastos Administrativos | | -150,000 | -165,000 | -181,500 | -199,650 | -219,615 |
| 10 | Total egresos | | -1,746,450 | -2,090,385 | -2,488,139 | -2,901,295 | -3,397,544 |
| 11 | EBITDA | | 626,050 | 993,865 | 1,428,859 | 1,877,442 | 2,432,515 |
| 13 | Depreciación | | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 | -120,000 |
| 14 | Intereses por Préstamos | | -118,296 | -94,637 | -70,978 | -47,319 | -23,659 |
| 15 | Utilidad antes de impuestos | | 387,754 | 779,228 | 1,237,881 | 1,710,124 | 2,288,856 |
| 17 | Impuestos (20%) | | -77,551 | -155,846 | -247,576 | -342,025 | -457,771 |
| 18 | Utilidad Neta | | 310,203 | 623,382 | 990,305 | 1,368,099 | 1,831,085 |
| 24 | Flujo de caja Neto | -219,746 | 310,203 | 623,382 | 990,305 | 1,368,099 | 1,831,085 |
| 25 | Flujo acumulado | | 90,457 | 713,839 | 1,704,144 | 3,072,243 | 4,903,328 |
| 26 | Margen Neto | | 13.1% | 20.2% | 25.3% | 28.6% | 31.4% |
| 28 | VAN | 3,167,515 | -> | =+VNA(J24,C24:G24)+B24 | | | |
| 29 | TIR | 209.7% | -> | =+TIR(B24:G24) | | | |
| 30 | Periodo de repago | 1 año | -> | | | | |
| 31 | Punto de equilibrio | 1,428,571 | -> | =-C8/0.42 | | | |
| 33 | Tasa anual | 12% | | | | | |

26.2. Balance General

Tabla 32 - Balance General Proyectado al 31 de diciembre de 2026 (córdobas)

| ACTIVO | C\$ | PASIVO Y PATRIMONIO | C\$ |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|
| Activo Corriente | | Pasivo Corriente | |
| Caja y bancos | 185,000 | Proveedores | 110,000 |
| Cuentas por cobrar | 95,000 | Créditos fiscales por pagar | 28,000 |
| Inventario | 70,000 | Cuotas crédito corto plazo | 85,000 |
| Total Activo Corriente | 350,000 | Total Pasivo Corriente | 223,000 |
| Activo No Corriente | | Pasivo No Corriente | |
| Vehículo (neto de depreciación) | 220,000 | Crédito largo plazo (Foton) | 78,000 |
| Equipos y mobiliario | 145,000 | Crédito Pyme | 180,000 |
| Plataforma digital | 80,000 | | |
| Total Activo No Corriente | 445,000 | Total Pasivo No Corriente | 258,000 |
| TOTAL ACTIVO | 795,000 | TOTAL PASIVO | 481,000 |
| | | PATRIMONIO | |
| | | Capital social | 70,000 |
| | | Utilidades retenidas | 244,000 |
| | | TOTAL PATRIMONIO | 314,000 |
| | | TOTAL PASIVO + | 795,000 |
| | | PATRIMONIO | |

Fuente: Elaboración propia