

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de
haba en la ciudad de Pasto

Andrés Felipe Delgado Tez, José Manuel Nastul Caicedo y Angela Gabriela Realpe López

Programa Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables,
Universidad CESMAG

Nota del Autor

El presente plan de negocios tiene como objetivo la elaboración y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto, ofreciendo un producto innovador y nutritivo que contribuya al desarrollo del mercado local. La información presentada en este trabajo corresponde al desarrollo académico del proyecto y podrá ser consultada y utilizada con fines académicos, respetando los derechos de autor y las fuentes citadas. Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses relacionado con la elaboración y desarrollo del presente trabajo. Correo electrónico: admon@unicesmag.edu.co

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de
haba en la ciudad de Pasto

Andrés Felipe Delgado Tez, José Manuel Nastul Caicedo y Angela Gabriela Realpe López

Programa Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables,
Universidad CESMAG

Asesora: Mg. Yanira Alexandra Samudio García

12 de Agosto de 2026

Nota de aceptación

Presidente jurado

Jurado 1

Jurado 2

San Juan de Pasto, julio 2026

Nota de exclusión de responsabilidad intelectual

El pensamiento que se expresa en esta obra es exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG.

Dedicatoria

Andrés Felipe Delgado Tez

Dedico este trabajo a mi familia, mis compañeros de trabajo de grado cuyo apoyo, paciencia y confianza en mí fueron el motor que me permitió avanzar incluso en los momentos más difíciles. Gracias por acompañarme en cada paso de este camino.

José Manuel Nastul Caicedo

Dedico este trabajo de grado a mis padres que han sido el motor de todo esto, a mis amigos que hice en el transcurso de la carrera que de cada uno de ellos aprendí algo para mí vida.

Angela Gabriela Realpe López

Dedico este logro, ante todo, a Dios, fuente inagotable de fe, fortaleza y sabiduría, por ser mi guía constante e iluminar cada paso en este camino. De manera muy especial, agradezco a mi madre, por su amor infinito, su apoyo incondicional y sus incontables sacrificios, siendo el pilar fundamental que hizo posible alcanzar este sueño. Su amor, perseverancia y presencia han sido el motor que impulsó cada uno de mis esfuerzos. Finalmente, presento este trabajo de grado como reflejo del esfuerzo, la constancia y los sueños que hoy comienzan a hacerse realidad.

Agradecimiento

Manifestamos nuestra gratitud a la Universidad CESMAG por ser el pilar fundamental de nuestra formación profesional. Agradecemos el valioso crecimiento académico y personal que nos fue inculcado a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, extendiendo este reconocimiento a todos los docentes que, a través de sus distintas asignaturas, contribuyeron a nuestra educación integral, personalizante y humanizadora.

Nuestro reconocimiento más sincero se dirige a nuestra asesora, la Magíster Yanira Alexandra Samudio, cuya guía incondicional y apoyo fueron determinantes. Su profesionalismo, constante disposición para resolver nuestras inquietudes y el impulso positivo que demostró hacia nuestro plan de negocios resultaron cruciales para la culminación exitosa del proyecto.

De igual forma, expresamos nuestro profundo agradecimiento a los jurados, Magíster Juan David Misnaza Gómez y Magíster Camilo Estupiñán, por su valiosa dedicación y compromiso. Su disposición constante para enseñarnos, explicarnos y motivarnos enriqueció significativamente el recorrido del trabajo de grado. Agradecemos especialmente su contribución para fortalecer nuestro carácter y nuestra capacidad de argumentación con fundamentos válidos.

Finalmente, nuestra gratitud se extiende a nuestros compañeros de carrera. Los momentos compartidos durante estos cinco años, incluyendo desafíos y experiencias vividas, han constituido un aprendizaje invaluable y han forjado lazos que atesoraremos siempre. Estos recuerdos y el apoyo mutuo son un motor constante que nos impulsa a seguir adelante.

Resumen ejecutivo

Este plan de negocios presenta la creación de MabriSnack, una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas elaboradas a base de haba en San Juan de Pasto. El proyecto responde a la creciente demanda de snacks saludables, naturales y nutritivos, frente a un mercado saturado de productos ultraprocesados. El haba, un cultivo tradicional del sur de Nariño, aporta fibra, proteínas y vitaminas, permitiendo desarrollar un producto con alto valor nutricional e identidad regional.

El estudio de mercado, aplicado a 101 hogares de estratos 2 y 3 y a 20 minimarkets de la ciudad, revela una aceptación del 89% hacia las galletas de haba. La presentación preferida es el paquete de 12 unidades (85%) y el rango de precio aceptado se encuentra entre \$5.000 y \$10.000. En los establecimientos comerciales, el 60% está dispuesto a adquirir el producto, mientras que el resto condiciona la decisión al sabor y la aceptación del consumidor final. La ausencia de competidores locales que utilicen harina de haba confirma una oportunidad clara de diferenciación en el mercado.

El plan contempla un proceso productivo estandarizado, utilizando materia prima seleccionada de agricultores de Guachucal, fortaleciendo la economía local. La estrategia de distribución incluirá tiendas de barrio, supermercados, puntos físicos propios y ventas online, apoyada por una identidad de marca basada en tradición, salud y sostenibilidad.

En el análisis financiero, la demanda proyectada y una tasa de crecimiento del 6,7% respaldan la viabilidad del proyecto. Los indicadores evidencian que la empresa alcanza rentabilidad en un período aproximado de cinco años. Además, el proyecto genera efectos positivos en el ámbito social y económico al promover el consumo de productos locales, apoyar a pequeños agricultores y fomentar hábitos de alimentación saludable.

En conclusión, MabriSnack se posiciona como una oportunidad empresarial sólida, rentable y diferenciada dentro del mercado de snacks saludables en Pasto, integrando nutrición, tradición andina y desarrollo regional.

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	16
1. Título	17
1.1. Descripción de la oportunidad de mercado	17
2. Objetivos	19
2.1. Objetivo general	19
2.2. Objetivos específicos	19
3. Concepto de negocio	20
3.1. En qué consiste el negocio.....	20
3.2. Identificación de bienes y servicios.....	20
4. Análisis de mercado	23
4.1. Investigación de mercado	23
4.1.1. Fuentes de recolección de información	23
4.1.1.1. Fuentes primarias.	23
4.1.1.2. Fuentes secundarias.....	23
4.1.1.3. Fuentes terciarias.	23
4.1.2. Población y muestra	23
4.1.2.1. Población.	23
4.1.2.2. Muestra	25
4.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección	25
4.1.4 Análisis e interpretación de la información	26
4.2 Análisis de la demanda	47
4.2.1. Identificación de las características de la demanda	47
4.2.2 Cálculo y proyección de la demanda	49
4.3 Análisis de la competencia	51
4.3.1 Identificación de las características de la oferta	51
4.3.2 Cálculo y proyección de la Oferta.....	53
4.4 Determinación del mercado insatisfecho	53
4.5 Estrategias de mercadeo	54
4.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	61

5 Plan de operaciones	64
5.1 Ficha técnica de productos y/o servicios	64
5.2 Localización e identificación del tamaño del negocio.....	67
5.3 Descripción de procesos de producción, ventas y servicios	74
5.4 Distribución física e ingeniería del proyecto	81
5.5 Necesidades y requerimientos	83
5.6 Plan de producción u operación.....	86
6 Aspectos organizacionales.....	88
6.1 Estructura Organizacional	88
6.2 Descripción de funciones.....	88
6.3 Normatividad	91
6.3.1 Normatividad empresarial.....	91
6.3.2 Normatividad tributaria	91
6.3.3 Normatividad Técnica	94
6.3.4 Normatividad Laboral.....	94
6.3.5 Normatividad Ambiental	96
7 Plan Financiero.....	98
7.1 Estudio económico	98
7.1.1 Determinación de inversiones	98
7.1.2 Cálculo de costos.....	104
7.1.3 Cálculo y proyección de los ingresos.....	120
7.1.4 Identificación del punto de equilibrio	122
7.1.5 Estados financieros.....	125
7.1.5.1 Estado de situación financiera – Balance General.....	125
7.1.5.2 Estado de resultados.....	127
7.1.5.3 Flujo de fondos.....	128
7.2 Evaluación financiera	129
7.2.1 Indicadores de rentabilidad financiera	129
7.2.1.1 Valor Presente Neto.....	129
7.2.1.2 Tasa interna de retorno (TIR)	131
7.2.1.3 Relación beneficios costo (RBC).....	132
8. Identificación de posibles incidencias	134

8.1 Incidencias económicas	134
8.2 Incidencias ambientales	134
8.3 Incidencias sociales	135
Conclusiones	136
Recomendaciones	138
Referencias	139
ANEXOS	141

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Principal proveedor	42
Tabla 2. Proyección de la demanda.....	49
Tabla 3. Analisis de la competencia indirecta	51
Tabla 4. Presupuesto de la mezcla de mercadeo anual.....	61
Tabla 5. Ficha tecnica de paquete de 12 galletas.....	64
Tabla 6. Matriz de evaluación Macro localización	69
Tabla 7. Matriz de evaluación Micro localización	73
Tabla 8. Necesidades y requerimientos	83
Tabla 9. Producción galletas	86
Tabla 10. Produccion de galletas en los siguientes 5 años	87
Tabla 11. Descripción de funciones	88
Tabla 12. Normativa tributaria	92
Tabla 13. Obligaciones especificas	93
Tabla 14. Activos Fijos	98
Tabla 15. Gastos adecuaciones del local	99
Tabla 16. Gastos montaje del local.....	100
Tabla 17. Gastos Preoperativos	100
Tabla 18. Capital de Trabajo	103
Tabla 19. Total Inversión	104
Tabla 20. Costo Materia Prima 12 unidades de galletas	105
Tabla 21. Presupuesto Materias Primas	106
Tabla 22. Costo de materia prima por paquete.....	107
Tabla 23. Presupuesto Mano de Obra Directa.....	108
Tabla 24. Apropriaciones.....	109
Tabla 25. Nómina mensual y anual	110
Tabla 26. Proyección Nómina	111
Tabla 27. Aplicación de los costos indirectos de fabricación (CIF).....	112
Tabla 28. Proyección Costos Indirectos de Fabricación.....	113
Tabla 29. Proyección Costo Total	113
Tabla 30. Proyección de Costo Unitario	114
Tabla 31. Nómina Administrativa Mensual	115
Tabla 32. Apropriaciones.....	116
Tabla 33. Nómina mensual y anual	117
Tabla 34. Proyección de nómina administrativa y ventas	117
Tabla 35. Proyección de gastos administración y ventas	118
Tabla 36. Depreciación de Activos Fijos MabriSnack	119
Tabla 37. Amortización de Diferidos de MabriSnack	120
Tabla 38. Precio de venta paquete 12 galletas.....	121
Tabla 39. Proyección de ingresos del paquete de 12 galletas.....	121
Tabla 40. Punto de Equilibrio.....	122

Tabla 41. Datos para cálculo del punto de equilibrio	123
Tabla 42. Estado de Situación Financiera empresa MabriSnack	127
Tabla 43. Estado de Resultados.....	127
Tabla 44. Flujo de Caja del proyecto	128
Tabla 45. Flujo de Caja Proyectado	130
Tabla 46. TIR proyecto.....	131
Tabla 47. Relación Beneficio/Costo	132
Tabla 48. Datos Poblacionales 2025.....	148
Tabla 49. Mercado Potencial.....	148
Tabla 50. Amortización Crédito BBVA.....	150

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Paquete de 12 galletas	21
Figura 2. Paquete de 24 galletas	21
Figura 3. Paquete de 36 galletas	22
Figura 4. Promedio mensual de ingresos	26
Figura 5. Frecuencia de consumo de galletas	27
Figura 6. Tipo de galletas que se consume	28
Figura 7. Preferencias al comprar galletas	29
Figura 8. Promedio de precio a pagar por galleta de preferencia	30
Figura 9. Hogares que han probado galletas de haba	31
Figura 10. Hogares dispuestos a consumir galletas de haba	31
Figura 11. Frecuencia de consumo de galletas de haba	32
Figura 12. Presentacion de preferencia al adquirir galletas de haba	33
Figura 13. Precio dispuesto a pagar por galleta de haba	34
Figura 14. Motivos al tomar nuevas marcas	35
Figura 15. Medios por los que se conoce nuevas marcas	36
Figura 16. Hogares dispuestos a pagar un precio mayor por galletas de haba	37
Figura 17. Frecuencia de compra de galletas para el negocio	38
Figura 18. Presentacion de compra del producto para el negocio	38
Figura 19. Rango de precio dispuesto a pagar	39
Figura 20. Medio de pago preferido	40
Figura 21. Características a tener en cuenta a la hora de comprar galletas	41
Figura 22. Cambio de proveedores	43
Figura 23. Contacto de proveedores	43
Figura 24. Medios de comunicación	44
Figura 25. Condiciones del producto	45
Figura 26. Problemas con las galletas anteriormente compradas	46
Figura 27. Interes en adquirir galletas de haba	47
Figura 28. Aceptacion de galletas de haba en minimarkets y tiendas(Pasto)	54
Figura 29. Logotipo de la empresa	55
Figura 30. Flyers de MabriSnack	56
Figura 31. Paquetes de 12 galletas	57
Figura 32. Paquete de 24 galletas	57
Figura 33. Paquete de 36 galletas	58
Figura 34. Mapa departamento Ñariño	67
Figura 35. Macro localizacion (Tuquerres, Pasto e Ipiales)	68
Figura 36. Mapa del barrio Tamasagra	71
Figura 37. Mapa del barrio las Americas	71
Figura 38. Mapa del barrio las Cuadras	72
Figura 39. Simbologia diagrama de operaciones	75
Figura 40. Simbologia diagrama de operaciones	75

Figura 41. Flujograma de galletas de haba.....	76
Figura 42. Simbologia diagrama de ventas y servicios	78
Figura 43. Mapa caracterizacion del proceso de ventas y servicios.....	79
Figura 44. Actividades proceso de ventas y servicio	80
Figura 45. Plano de la empresa MabriSnack.....	82
Figura 46. Render sala de exhibicion de ventas	83
Figura 47. Organigrama estructural organizacional	88
Figura 48. Punto de Equilibrio MabriSnack.....	124

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta dirigida a tiendas locales.....	149
Anexo B. Formato de encuesta dirigida a hogares.....	153
Anexo C. Datos poblacionales oficiales y calculo de mercado potencial-DANE.....	156
Anexo D. Tabla de Amortización del Crédito BBVA e Impacto de la Proyección	158
Anexo E. Escrituras y otros estatutos	157

Introducción

La creciente demanda de alimentos saludables y la búsqueda de alternativas innovadoras en el mercado de snacks han impulsado el interés por ingredientes tradicionales con alto valor nutricional como el haba. En este contexto, el presente plan de negocios se centra en la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de haba en la región de Pasto. Propone una receta distintiva que fusiona la riqueza del sabor tradicional nariñense con los requerimientos nutricionales contemporáneos. Para sustentar la viabilidad de la iniciativa, el presente documento desarrolla un análisis integral que abarca los objetivos del proyecto, la identificación de la oportunidad de mercado, el perfil del consumidor objetivo y las propiedades nutricionales del haba.

El plan aborda el análisis de la demanda y la competencia, identificando las características clave del consumidor y la oferta actual, y proyectando su evolución futura. Asimismo, se determina el nicho de mercado insatisfecho y se diseñan estrategias de mercadeo respaldadas por un presupuesto detallado de la mezcla comercial. Un componente esencial es el Plan de Operaciones, que detalla los procesos de producción, venta y servicios, la Ficha Técnica del Producto, la localización óptima y el tamaño del negocio. Se consideran también la distribución física, la ingeniería del proyecto y un Plan de Producción y Operaciones detallado.

Finalmente, el documento desarrolla las estrategias de mercadeo diseñadas para el lanzamiento y posicionamiento de las galletas de haba. Se presenta el presupuesto de la mezcla de mercadeo —publicidad, promoción, distribución y ventas— con el propósito de maximizar el alcance de las acciones comerciales y garantizar un crecimiento sostenible de la empresa.

1. Título

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de haba en la ciudad de Pasto

1.1. Descripción de la oportunidad de mercado

En la actualidad, el mercado de snacks está dominado por productos ultraprocesados, con alto contenido de azúcares añadidos y grasas saturadas, y bajo aporte de nutrientes esenciales. Aunque convenientes, este tipo de alimentos contribuye de manera significativa a problemas de salud pública como la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares, producto de una tendencia generalizada a priorizar la practicidad sobre la calidad nutricional.

Según un artículo de EL TIEMPO (2022), el Ministerio de Salud y Protección Social considera el exceso de peso como una enfermedad multifactorial. Su tratamiento debe ser interdisciplinario e integral, abarcando un plan nutricional, actividad física, apoyo psicológico y, si es necesario, tratamiento farmacológico.

“Elisa Cadena, subdirectora de Salud Nutricional, Alimentos y Bebidas, expuso que estas cifras significan que la prevalencia de personas con exceso de peso en Colombia es del 56,4 %, por lo que se ha convertido en un problema en salud pública en el país.” En Colombia, la prevalencia de la enfermedad en adultos de 18 a 64 años con sobrepeso era de 37,7 % y obesidad de 18,7 %, según la Encuesta Nacional de Salud Nutricional de 2015.

En un panorama donde la búsqueda de opciones alimenticias más saludables y sostenibles se ha vuelto una prioridad para los consumidores, las galletas de haba surgen como una propuesta innovadora y con un gran potencial de mercado. La ciudad de Pasto, con su rica tradición agrícola y su creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación equilibrada, ofrece el escenario adecuado para el lanzamiento de este producto.

La elaboración de galletas a base de haba surge como una respuesta innovadora a la problemática del consumo de snacks poco saludables. Al aprovechar el alto contenido de fibra, proteínas y minerales del haba, se desarrolla un producto que no solo satisface el antojo de un snack, sino que aporta beneficios concretos a la salud del consumidor.

La incorporación de harina de haba en las galletas ofrece un perfil nutricional destacado —rico en fibra, proteínas y minerales— que las diferencia de la oferta convencional. Al mismo

tiempo, la iniciativa rescata una tradición culinaria local y fomenta el consumo de productos regionales, posicionando las galletas como una opción ideal para cualquier momento del día.

Además de abordar la problemática nutricional, las galletas de haba representan una oportunidad para rescatar y promover las tradiciones culinarias locales. Al utilizar un ingrediente tan arraigado en la cultura andina, se busca generar un sentido de pertenencia y orgullo entre los consumidores, fomentando el consumo de productos locales y sostenibles.

La creciente conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable, sumada al resurgimiento de las tradiciones culinarias locales, ha generado una oportunidad única para el lanzamiento de galletas de haba en la ciudad de Pasto. Al aprovechar el valor nutricional y cultural del haba, así como la demanda de productos artesanales y saludables, esta empresa busca satisfacer las necesidades de un público cada vez más exigente y consciente. Al posicionarse como una marca que ofrece galletas de haba de alta calidad, producidas con ingredientes locales y siguiendo procesos artesanales, se espera conquistar un nicho de mercado poco explotado y generar un impacto positivo en la economía local.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para determinar y cuantificar las variables de oferta y demanda.
- Estructurar el estudio técnico para determinar y cuantificar el tamaño del proyecto, la localización óptima y la ingeniería del proyecto.
- Desarrollar el estudio administrativo que permita definir la estructura organizacional y el marco legal de la empresa.
- Realizar un estudio financiero que permita elaborar los estados financieros y calcular los indicadores de evaluación necesarios para determinar la viabilidad del Plan de Negocios.
- Determinar las posibles incidencias económicas, sociales y ambientales que puede generar el proyecto en su entorno.

3. Concepto de negocio

3.1. En qué consiste el negocio

El proyecto busca crear una empresa que rescate el cultivo del haba, un alimento que ha nutrido a los pueblos andinos durante siglos. Al seleccionar haba cultivada en las fértiles tierras de Guachucal, no solo se garantiza la calidad del producto, sino que se apoya directamente a los agricultores locales y se fortalece la economía de la región.

Adicionalmente, el proyecto va más allá de la simple producción de galletas: ofrece una alternativa saludable para los consumidores que buscan productos naturales y libres de aditivos artificiales. Estas galletas, elaboradas con ingredientes locales y siguiendo procesos artesanales, son una fuente de fibra, proteínas y otros nutrientes esenciales.

El proyecto busca generar un impacto positivo en la comunidad, fortaleciendo las cadenas de producción local y promoviendo el desarrollo económico de Nariño. Al trabajar directamente con los agricultores de Guachucal, se garantiza la calidad de la materia prima y se contribuye a mejorar las condiciones de vida de los productores.

3.2. Identificación de bienes y servicios

Las galletas de harina de haba representan una propuesta que conjuga sabor, salud y tradición. Más que un simple producto, se ofrece una experiencia que combina el sabor auténtico de un grano ancestral con la innovación y el compromiso con el bienestar del consumidor. Ricas en proteínas, fibra y nutrientes esenciales, las galletas brindan la energía necesaria para el día a día, con el sabor auténtico de la tierra andina. Además, también se contribuye al cuidado del medio ambiente y al desarrollo de las comunidades locales mediante prácticas sostenibles.

La empresa tiene una línea de producto:

Línea Base:

- **Galletas de Haba:**
 - Paquete de 12 galletas.
 - Paquete de 24 galletas.
 - Paquete de 36 galletas.

Figura 1

Paquete de 12 galletas



Nota: Generador de maquetas Pacdora

Figura 2

Paquete de 24 galletas



Nota: Generador de maquetas Pacdora

Figura 3

Paquete de 36 galletas



Nota: Generador de maquetas Pacdora

Atributos:

- Ingredientes: Harina de haba, otros ingredientes naturales, sin conservantes ni aditivos artificiales.
- Valor nutricional: Alto contenido de proteínas, fibra, vitaminas y minerales.
- Sabores: Variedad para satisfacer diferentes preferencias.
- Textura: Crujiente, suave, etc.
- Forma: Galletas, barritas, chips, etc.
- Tamaño: Porciones individuales o familiares.

Beneficios:

- Nutritivo: Aporte de proteínas, fibra y otros nutrientes esenciales.
- Saludable: Elaborado con ingredientes naturales, sin conservantes ni aditivos artificiales.
- Sabroso: Variedad de sabores para todos los gustos.
- Práctico: Ideal para llevar como snack entre comidas o para comer en cualquier momento.
- Sostenible: Elaborado con un ingrediente natural y renovable como la harina de haba.

4. Análisis de mercado

4.1. Investigación de mercado

4.1.1. Fuentes de recolección de información

4.1.1.1. Fuentes primarias.

Con el fin de recolectar información como base de análisis sobre la demanda y oferta de las galletas de haba en la ciudad de Pasto, se va a encuestar a consumidores preguntando sobre sus hábitos de consumo, preferencias de sabor, disposición a pagar por galletas de haba, frecuencia de consumo de snacks saludables, etc. De igual manera a distribuidores potenciales averiguando su interés en distribuir el producto, qué márgenes de ganancia esperan, qué requisitos tienen para nuevos productos.

4.1.1.2. Fuentes secundarias.

Se van a tomar fuentes como artículos, revistas, informes sobre el consumo y distribución de galletas en la región. industria alimentaria en la región.

4.1.1.3. Fuentes terciarias.

Con el propósito de lograr consolidar y organizar las fuentes primarias y secundarias, extrayendo los aspectos esenciales de grandes cantidades de información se van a utilizar estadísticas y datos sobre los consumidores. Así mismo, sitios web, redes sociales, blogs e informes de mercados.

4.1.2. Población y muestra

4.1.2.1. Población.

Se han clasificado en dos grupos de interés a los cuales se les aplicó los instrumentos para identificar aspectos sobre la demanda y oferta de las galletas de haba en la ciudad de Pasto.

En el primer grupo de interés se encuentran Supermercados y Minimarkets de la ciudad de Pasto, que se encuentran registrados en Cámara de Comercio, de estos establecimientos comerciales se han identificado 20, los cuales se encuentran ubicados en diferentes zonas de la ciudad y se caracterizan por su compromiso con la región, ya que en ellos se comercializan diferentes productos elaborados por empresarios locales, y cuentan con una trayectoria y reconocimiento por parte de los habitantes de la ciudad de Pasto.

A continuación, se presenta el listado completo de los supermercados y Minimarkets participantes:

No. Nombre establecimiento comercial

- 1 Minimarket Las cuadras
- 2 Minimarket JJ la 16
- 3 Minimarket la entrada
- 4 Minimarket Palermo
- 5 Minimarket Panamericana
- 6 Minimarket San Sebastián
- 7 Minimarket SurtiHogar
- 8 Minimarket Prado verde
- 9 Supermercado Andinos
- 10 Tigre de la rebaja
- 11 Macroeconomico
- 12 Tienda la madrugadita (Barrio aire libre)
- 13 Surtitienda buen Día (Barrio aire libre)
- 14 Surtimarket Las monas (Barrio aire libre)
- 15 Minimarket SuperGanga
- 16 Tienda La madrugadita (Aire libre)
- 17 Minimarket Surtimax
- 18 Go Minimarket

19 Minimarket rossy

20 Minimarket ecomac

El segundo grupo de interés, se encuentran los hogares de estratos dos (2) con una población de 34.374, y de estrato tres (3) los cuales representan 28.366 hogares en la ciudad pasto según datos estadísticos y la suma de estos para un total de 62.740 hogares.

4.1.2.2. Muestra

Hogares

Objeto de estudio 62.740 hogares que pertenecen a estrato dos y tres de la ciudad de Pasto.

$$n = \frac{62.740 * (1,96)^2 * 0.5 * 0.5}{(62.740 - 1) * (0.10)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 96$$

Las 96 encuestas se aplicarán a las diferentes personas de los estratos dos y tres teniendo en cuenta lo siguiente:

$$nh_2 = \frac{34.374 * 96}{62.740}$$

$nh_2 = 53$ personas de estrato dos

$$nh_3 = \frac{28.366 * 96}{62.740}$$

$nh_3 = 43$ personas de estrato tres

4.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección

Para la recolección de información de la población objeto de estudio, se tiene realizado dos tipos de encuestas, ambas diseñadas y distribuidas a través de Google Forms.

Para la recolección de información a establecimientos comerciales se seleccionaron 20, considerando la variedad de productos que ofrecen y su ubicación en diferentes estratos socioeconómicos. El objetivo de esta encuesta es comprender las dinámicas de oferta y demanda, así como las preferencias y necesidades de los consumidores desde la perspectiva

de los comerciantes. Y de esta manera, la encuesta por medio de Google formularios, facilito la recolección de datos, y la tabulación de los mismos.

Y se tiene la recolección de la información a familias de estratos socioeconómicos 2 y 3, donde se diseñó una encuesta online, también mediante Google Forms permitiendo llegar de manera más rápida a las familias de los estratos elegidos.

4.1.4 Análisis e interpretación de la información

Con el objetivo de obtener una visión integral del mercado y las preferencias de los consumidores, se diseñaron y aplicaron dos encuestas dirigidas a grupos de población clave: familias pertenecientes a los estratos socioeconómicos 2 y 3, y establecimientos comerciales locales.

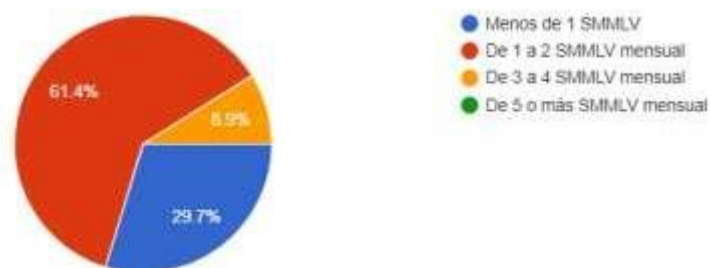
El análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas permitió identificar tendencias, patrones y oportunidades en el mercado. La información recopilada fue fundamental para la toma de decisiones, permitiendo comprender mejor las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, así como las dinámicas del mercado local.

Cabe resaltar que según la muestra arrojo como resultado 96 encuestas, pero se hace la interpretación con 101 personas que contestaron

A continuación, se presentan los resultados detallados de la encuesta a hogares, seguidos de un análisis exhaustivo y la interpretación de los hallazgos más relevantes.

Figura 4.

Promedio mensual de ingresos.



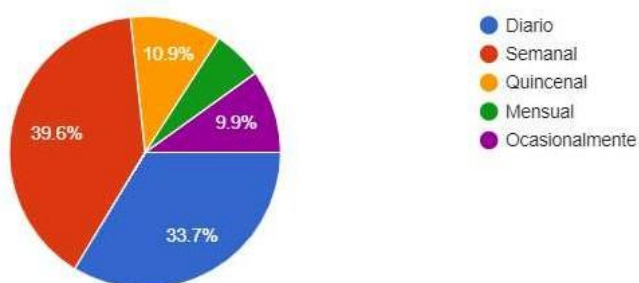
Fuente: Elaboración propia (2024)

En cuanto al promedio de ingresos mensuales entre los encuestados que presenta una clara concentración en los rangos salariales bajos y medios-bajos. Un 61.4% de los participantes reporta tener ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos legales vigentes (SMMLV), lo cual sugiere que este es el segmento predominante dentro del grupo estudiado.

Por otro lado, un 29.7% de los encuestados percibe ingresos inferiores a 1 SMMLV, lo que indica la presencia de un grupo significativo con ingresos aún más limitados. En contraste, solo un 8.9% de los participantes se encuentra en el rango de 3 a 4 SMMLV, y una proporción aún menor excede los 5 SMMLV. Esto evidencia que los ingresos más altos son minoritarios dentro de la muestra.

Figura 5.

Frecuencia de consumo de galletas



Fuente: Elaboración propia (2024)

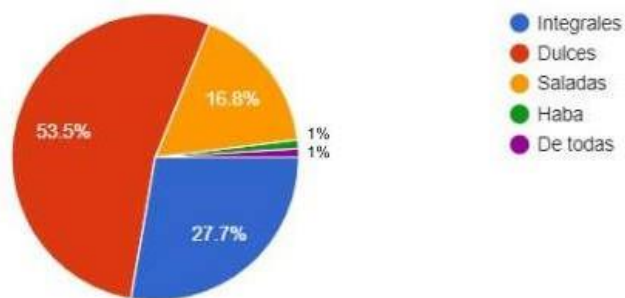
De igual manera, se consulta la frecuencia de una porción considerable de las personas que consumen galletas, revelando una tendencia hacia el consumo regular. Un 39.6% de los participantes reporta consumir galletas semanalmente, lo cual indica que este es el segmento predominante dentro del grupo estudiado. Además, un significativo 33.7% consume galletas diariamente, confirmando la integración de este producto en la dieta habitual de una gran parte de la muestra. Por otro lado, un 10.9% de los encuestados consume galletas quincenalmente, y un 9.9% mensualmente, lo que sugiere que, para un porcentaje

menor, el consumo de galletas es más esporádico. Finalmente, solo un pequeño 5.8% consume galletas ocasionalmente.

Se puede confirmar que hay una demanda existente para productos de repostería, lo que brinda una oportunidad de introducir las galletas de haba al mercado. Además, al conocer la frecuencia con la que las personas consumen galletas, se pueden ajustar las estrategias de marketing y distribución. Por ejemplo, si muchas personas consumen galletas diariamente, se podría enfocar en empaques individuales o promociones para compras frecuentes. Además, permite posicionar a estas galletas de haba de manera más efectiva. Se pueden destacar las características únicas de las galletas, como su sabor, textura y beneficios nutricionales, para poder diferenciarse de la competencia y atraer a un segmento específico de consumidores.

Figura 6.

Tipo de galletas que se consume



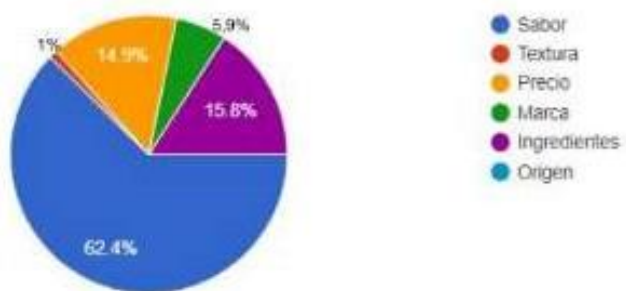
Fuente: Elaboración propia (2024)

Así mismo, se indaga sobre el tipo de galleta, observando hay una clara preferencia por las galletas dulces, que representan el 53.5% del total, lo cual confirma la fuerte inclinación del público hacia los sabores tradicionales y azucarados. Este dato coincide con el texto proporcionado, que indica que las galletas dulces son las favoritas del público debido a la tradición y el gusto generalizado por los sabores dulces. En segundo lugar, se encuentran las galletas integrales, con un 27.7%, lo que sugiere un interés significativo por opciones más

saludables y nutritivas. Las galletas saladas, con un 16.8%, representan una porción menor del mercado, pero aún significativa.

Figura 7.

Preferencias al comprar galletas



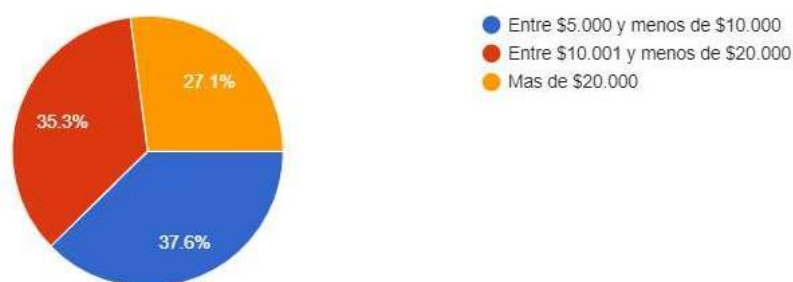
Fuente: Elaboración propia (2024)

En cuanto a la preferencia revela La gráfica revela que el 62.4% de los encuestados considera el sabor como el factor más importante al momento de comprar galletas, lo cual coincide con el texto que indica que el sabor es el rey indiscutible en la decisión de compra. En segundo lugar, se encuentran los ingredientes, con un 15.8%, lo cual también coincide con el texto que indica que los ingredientes juegan un papel importante en la decisión de compra. La textura, con un 14.9%, también juega un papel importante en la decisión de compra.

La marca y el precio tienen una influencia mínima, con un 5.9% y 1% respectivamente. Esto también coincide con el texto, que indica que la marca tiene una influencia relativamente baja y que el precio, aunque es un factor a considerar, tiene una influencia mínima en la decisión de compra. El origen de la galleta tiene una influencia mínima, con un 1%

Figura 8.

Promedio de precio a pagar por galletas de preferencia



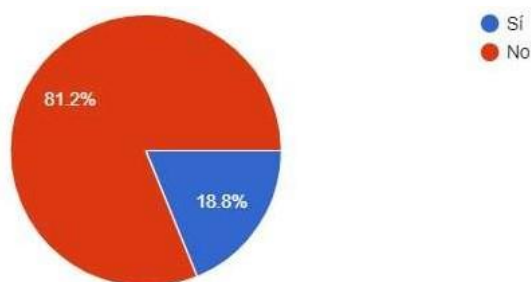
Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto al promedio de precio a pagar por galletas de preferencia, se muestra que el 37.6% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$5.000 y menos de \$10.000 por las galletas que prefieren, entonces este vendría siendo el segmento más grande de consumidores. Un 35.3% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$10.001 y menos de \$20.000, lo cual hay un grupo de consumidores que valoran más la calidad y están dispuestos a pagar un precio más elevado. Finalmente, un 27.1% de los encuestados está dispuesto a pagar más de \$20.000, existiendo un nicho de mercado para productos premium y de alta calidad.

Estos datos señalan que hay una oportunidad de mercado tanto para galletas de haba a un precio accesible como para un segmento premium. Al ofrecer diferentes líneas de productos, se pueden satisfacer las necesidades de una amplia gama de consumidores. De esta manera, la información de la gráfica permite establecer una estrategia de precios flexible que permita llegar a diferentes segmentos del mercado. Al ofrecer una línea de productos a precios competitivos y otra línea premium, se pueden satisfacer las necesidades de una amplia gama de consumidores.

Figura 9.

Hogares que han probado galletas de haba

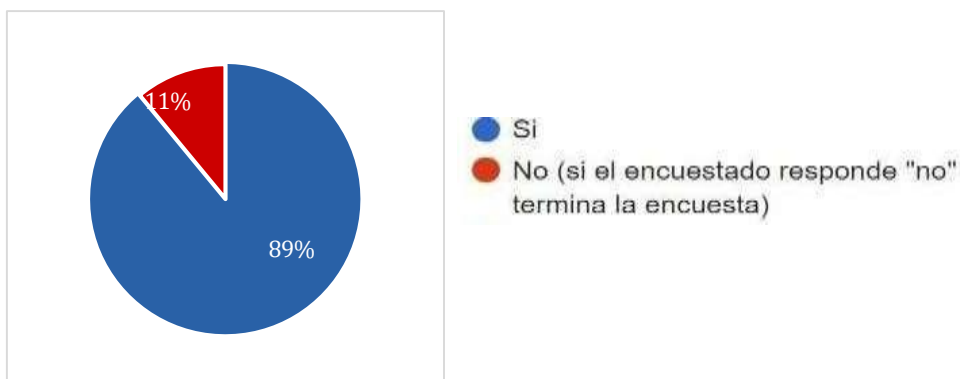


Fuente: Elaboración propia (2024)

Como resultado de los hogares que han probado galletas de haba un 81.2% de los encuestados declara no haber probado nunca este tipo de galletas, lo que contrasta con el 18.8% que sí las ha consumido. Esto indica que las galletas de haba son un producto relativamente innovador, pero poco conocido y consumido por una porción significativamente menor de la población encuestada. Los resultados de la encuesta indican que existe un gran potencial para la idea de negocio. Al ofrecer un producto de alta calidad, con un sabor único y una historia atractiva, se podrá conquistar a los consumidores y posicionarse como una marca líder en el mercado de las galletas de haba.

Figura 10.

Hogares dispuestos a consumir galletas de haba

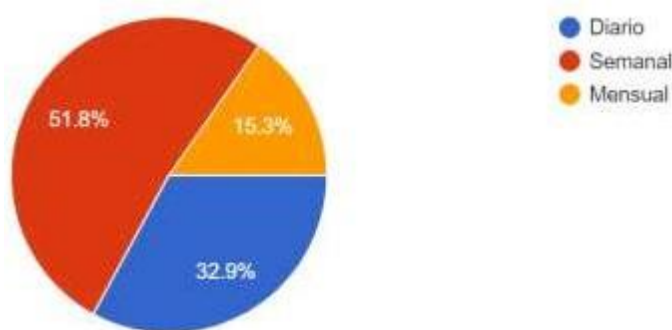


Fuente: Elaboración propia (2024)

Conforme a los hogares dispuestos a consumir galletas de haba, se señala que un 89% de los encuestados estaría dispuesto a consumir galletas de haba, mientras que solo un 11% no lo estaría. Este es un resultado muy positivo para la idea de negocio, ya que indica un alto nivel de aceptación y potencial de mercado para las galletas de haba. Los datos de la encuesta son sumamente alentadores y brindan una base sólida para avanzar con esta idea de negocio de galletas de haba. El alto porcentaje de personas dispuestas a consumir este producto indica un mercado potencial enorme y un gran interés por parte de los consumidores. Confirmando que existe una demanda real y que las galletas de haba pueden convertirse en una opción popular en el mercado de snacks saludables.

Figura 11.

Frecuencia consumo de galletas de haba



Fuente: Elaboración propia (2024)

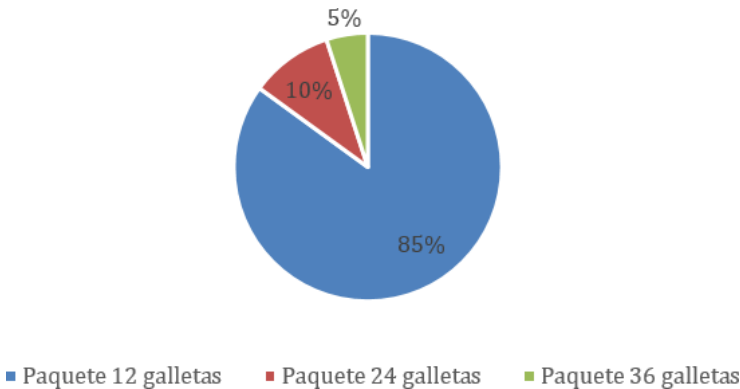
De acuerdo con la frecuencia de consumo de galletas de haba, la muestra indica que el segmento más grande, con un 51.8%, consumiría estas galletas semanalmente. Un 32.9% optaría por un consumo diario, mientras que un 15.3% preferiría consumirlas mensualmente. Esta variedad en la frecuencia de consumo indica un mercado potencial diverso para las galletas de haba. Esto indica un rango amplio de preferencias y oportunidades para llegar a distintos tipos de consumidores. Los datos que presenta la encuesta son sumamente alentadores y brindan una visión clara de las oportunidades que se abren para las galletas de haba. La variedad en la frecuencia de consumo, desde el consumo diario hasta el mensual, señala que existe un mercado amplio y diverso para este producto.

Esto significa que se pueden adaptar estas estrategias a distintos segmentos de consumidores, ofreciendo diferentes formatos y promociones para cada uno. Por ejemplo, para aquellos que prefieren consumir las galletas diariamente, se puede ofrecer paquetes familiares o promociones por suscripción, mientras que, para los consumidores ocasionales, podría enfocarse en sabores estacionales o ediciones limitadas.

La flexibilidad en el consumo permite ser más creativo en cuanto a la presentación y distribución de las galletas. Se podría explorar opciones como paquetes individuales para el consumo inmediato, o latas o cajas más grandes para ocasiones especiales. Además, la variedad de canales de distribución se amplía, ya que se pueden ofrecer estas galletas en supermercados, tiendas especializadas, cafeterías y a través de la propia tienda online.

Figura 12.

Presentación de preferencia al adquirir galletas de Haba



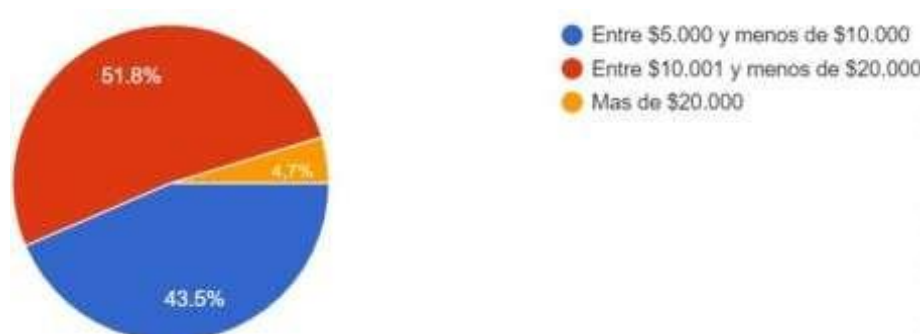
Fuente: Elaboración propia (2024)

Así mismo la presentación preferida de galletas de haba indica que por el paquete de 12 galletas, representando el 85% de las respuestas. En donde los consumidores prefieren comprar paquetes de galletas de menor tamaño. El paquete de 24 galletas representa el 10% de las respuestas, lo que sugiere que hay un segmento de consumidores que prefiere comprar paquetes de galletas de tamaño mediano. Finalmente, el paquete de 36 galletas representa solo el 5% de las respuestas, lo que indica que hay un pequeño segmento de consumidores que prefiere comprar paquetes de galletas de mayor tamaño.

De esta manera la mayoría de los consumidores prefieren comprar paquetes de galletas de menor tamaño. Para introducir las galletas de haba con éxito, es crucial ofrecer paquetes de 12 galletas a un precio competitivo.

Figura 13.

Precio dispuesto a pagar por galletas de haba



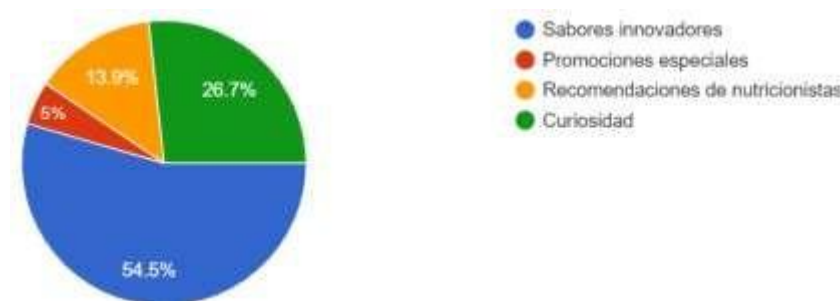
Fuente: Elaboración propia (2024)

Con relación al precio, se muestra una clara tendencia hacia la preferencia por precios más bajos en las galletas de haba. Un significativo 51.8% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$5.000 y menos de \$10.000 por el producto, lo que sugiere una alta sensibilidad al precio por parte de los consumidores. Un 43.5% se ubica en el rango medio, dispuesto a pagar entre \$10.001 y menos de \$20.000. Finalmente, solo un 4.7% estaría dispuesto a pagar más de \$20.000, lo que indica un nicho de mercado para productos premium y especializados.

Y de esta manera deducimos que la mayoría de los consumidores están dispuestos a pagar un precio bajo por las galletas de haba. Para introducir este producto con éxito, se ofrecerá un producto de alta calidad a un precio competitivo.

Figura 14.

Motivos al tomar nuevas marcas



Fuente: Elaboración propia (2024)

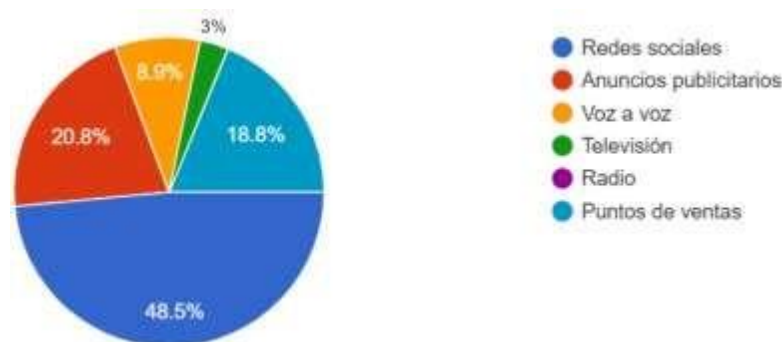
Posteriormente, se evidencia que hay una clara predominancia de la curiosidad como el factor más influyente en la decisión de compra de galletas de haba, representando el 54.5% de las respuestas. Este alto porcentaje sugiere que la novedad del producto y el deseo de probar algo diferente son los principales impulsores para los consumidores. En segundo lugar, los sabores innovadores juegan un papel importante, con un 26.7% de las respuestas. Esto indica que la disposición a experimentar con nuevos sabores y combinaciones es un factor clave para atraer a los consumidores. Las promociones especiales también influyen, aunque en menor medida, con un 13.9%. Finalmente, las recomendaciones de nutricionistas tienen la menor influencia, con solo un 5%, en donde la opinión de expertos en nutrición no es un factor determinante en la compra de este producto.

Los resultados de la encuesta indican que se tiene una gran oportunidad de éxito si se enfoca en la innovación, la promoción y la comunicación efectiva. Al combinar estos elementos, se puede crear una marca de galletas de haba que sea atractiva para un amplio público y se destaque en el mercado.

Figura 15.

Medios por los que se conoce nuevas marcas

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA



Fuente: Elaboración propia (2024)

Así mismo, se revela un panorama muy interesante sobre cómo las personas se enteran de nuevas marcas. Lo más llamativo revela que los puntos de venta son el principal medio por el cual los encuestados conocen las galletas de haba, con un 48.5% de las respuestas, lo que subraya la importancia de la presencia física del producto en tiendas y supermercados. Le sigue la voz a voz, con un 20.8%, destacando el papel de las recomendaciones personales en la difusión. Los medios tradicionales como la televisión y los anuncios publicitarios tienen una influencia moderada, con un 18.8% y 8.9% respectivamente, mientras que las redes sociales y la radio muestran la menor efectividad, con un 3% cada uno, sugiriendo que estos medios no son tan impactantes para dar a conocer las galletas de haba.

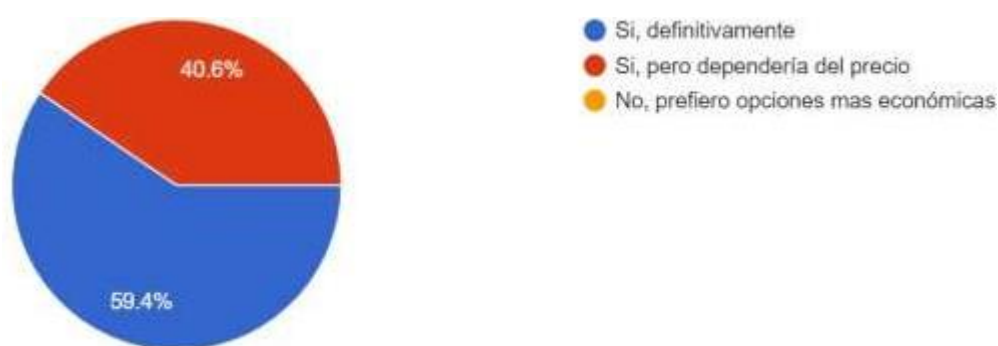
El dominio de las redes sociales es una oportunidad para la empresa. Esto significa que se debe invertir fuertemente en crear una presencia en línea atractiva y dinámica. Promocionar estas deliciosas galletas de haba siendo el centro de atención en Instagram, con fotos irresistibles que inviten a la boca. O videos cortos en TikTok mostrando cómo estas galletas pueden ser el snack perfecto para cualquier ocasión.

Pero sin olvidar el poder del boca a boca. Si se logra que los clientes estén encantados con el sabor y la calidad de las galletas, ellos mismos se convertirán en los mejores embajadores. Esto implica no solo ofrecer un producto delicioso, sino también una experiencia de compra memorable. Pensar en incluir pequeñas notas personalizadas con cada pedido, o incluso crear una comunidad en línea donde los clientes puedan compartir sus recetas favoritas con las galletas.

Y aunque las redes sociales y el boca a boca son fundamentales, no se deben descuidar otros canales. Participar en ferias gastronómicas, mercados locales o incluso colaborar con influencers del mundo de la alimentación puede ayudar a llegar a un público más amplio y posicionarse como una marca innovadora y de calidad.

Figura 16.

Hogares dispuestos a pagar un precio mayor por galletas de haba



Fuente: Elaboración propia (2024)

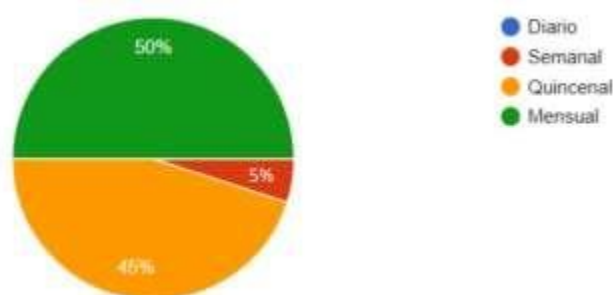
Como resultado, se observa que existe un interés significativo por parte de los consumidores en pagar un precio más alto por galletas de haba. Un 59.4% de los encuestados afirma que sí las compraría definitivamente, lo que indica un alto nivel de interés y aceptación del producto. Y un 40.6% de los encuestados estaría dispuesto a comprar las galletas de haba, pero su decisión dependería del precio. Esto sugiere que el precio es un factor importante a considerar para este segmento de consumidores.

No hay encuestados que prefieran opciones más económicas, lo que indica que no existe una resistencia significativa al precio de las galletas de haba.

Y de esta manera también se presentan los resultados detallados de **la encuesta a tiendas locales**, seguidos de un análisis exhaustivo y la interpretación de los hallazgos más relevantes.

Figura 17.

Frecuencia de compra de galletas para el negocio

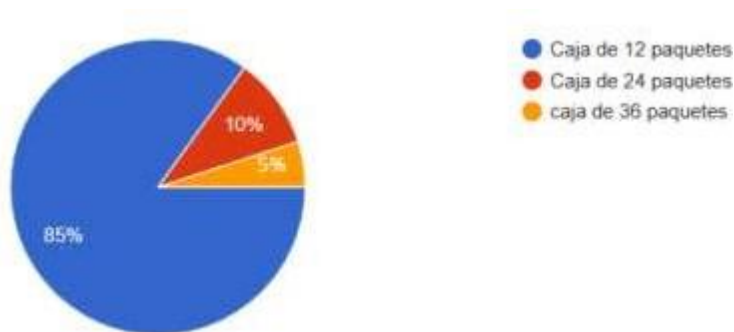


Fuente: Elaboración propia (2024)

En la frecuencia de compra revela una clara distribución en las preferencias: Mensual y Quincenal con un 50 y 45% respectivamente. La frecuencia Semanal, solo representa el 5%, indica una baja preferencia por parte de los establecimientos comerciales de surtir de productos relacionados con galletas de forma periódica, esto debido a que los comerciantes surten el negocio para amplios periodos y contar con stock del producto.

Figura 18.

Presentación de compra del producto para el negocio



Fuente: Elaboración propia (2024)

En la presentación del producto muestra una clara distribución en las preferencias de tamaño de paquetes. Un 85% de los encuestados se inclina por la "Caja de 12 paquetes", lo que indica una preferencia masiva por esta presentación. Este alto porcentaje propone que

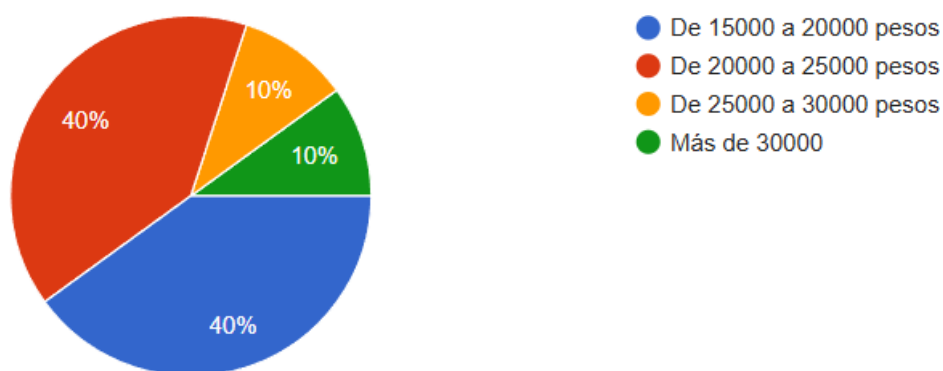
los comerciantes encuentran que este tamaño se adapta mejor a sus necesidades, ya sean por patrones de consumo, presupuesto o conveniencia. En contraste, la "Caja de 24 paquetes" atrae solo al 10% de los encuestados, lo que indica un nicho de mercado mucho más pequeño para esta opción. Este porcentaje indica que, si bien hay interés en paquetes más grandes, no es la preferencia predominante.

Finalmente, la "Caja de 36 paquetes" representa solo el 5% del total, lo que la convierte en la opción menos popular. Este bajo porcentaje sugiere que este tamaño de paquete es el menos adecuado para la mayoría de los consumidores, posiblemente debido a limitaciones de almacenamiento, presupuesto o patrones de consumo.

Con todos estos datos revela una marcada preferencia por la presentación de 12 paquetes, con una demanda significativamente menor para los paquetes de mayor tamaño. Esto sugiere que las empresas deben priorizar la disponibilidad y promoción de la presentación de 12 paquetes, al tiempo que evalúan la necesidad y estrategia de marketing para las presentaciones más grandes.

Figura 19.

Rango de precio dispuesto a pagar



Fuente: Elaboración propia (2024)

En el rango dispuesto a pagar revela una distribución interesante en las preferencias de rangos de precios. Se observa un equilibrio por los rangos de "De 15000 a 20000 pesos" y "De 20000 a 25000 pesos", ambos con un 40% de representación. Esto sugiere que el

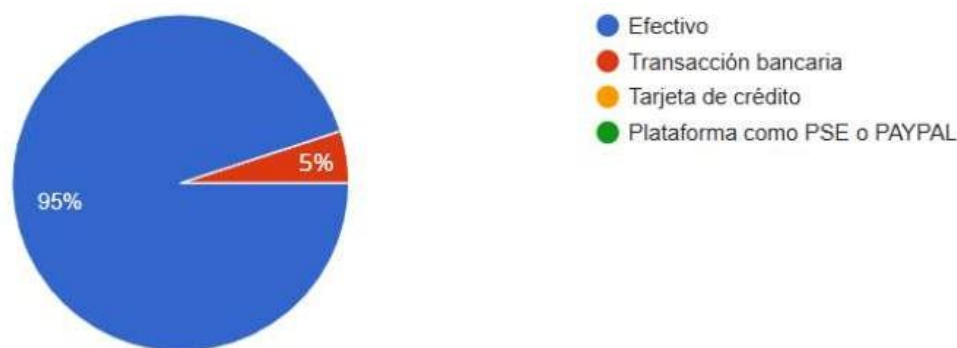
público encuestado se divide equitativamente entre aquellos que prefieren productos o servicios en estos dos rangos de precios.

Por otro lado, los rangos de precios más altos, "De 25000 a 30000 pesos" y "Más de 30000", comparten una representación del 10% cada uno. Esto indica que una minoría del público está dispuesta a invertir en productos o servicios de mayor valor.

Mostrando que la preferencia del público se concentra en los rangos de precios medios, indicando que estos son los más atractivos o accesibles para la mayoría. Existe un segmento menor del público que está dispuesto a considerar opciones de precios más elevados. En general, se puede concluir que el mercado se divide principalmente entre aquellos que buscan opciones de precios moderados y un grupo más pequeño que valora productos o servicios de mayor valor.

Figura 20.

Medio de pago preferido



Fuente: Elaboración propia (2024)

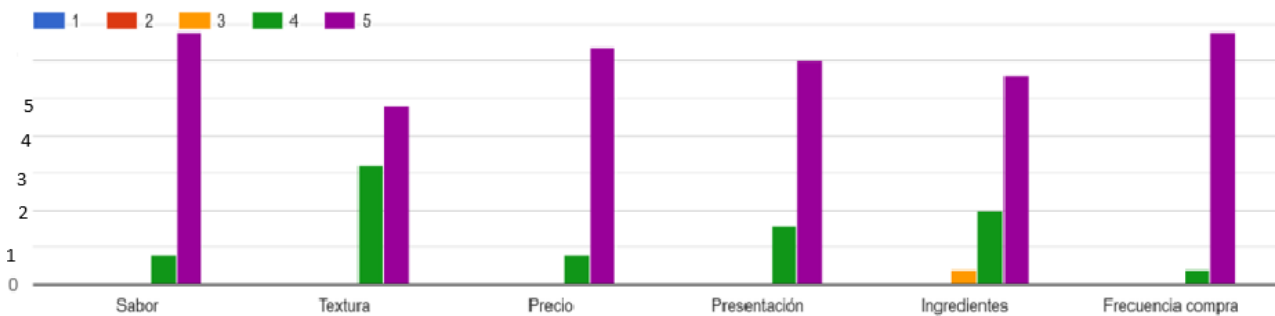
Con respecto al medio de pago preferido revela una clara preferencia por el método de pago en efectivo, representado por un 95% del total. Esto indica que la gran mayoría de los encuestados o consumidores optan por realizar sus transacciones utilizando dinero en efectivo. En marcado contraste, el método de pago mediante transacción bancaria representa solo un 5% del total. Esto sugiere que, aunque existe la opción de realizar pagos a través de

transferencias bancarias, esta modalidad es utilizada por una minoría significativa del público.

Se observa que el pago en efectivo es una opción común. Este método de pago es preferido en comparación con otras alternativas, como las transacciones bancarias. Esto sugiere una tendencia a utilizar efectivo en este contexto.

Figura 21.

Características a tener en cuenta a la hora de comprar galletas



Fuente: Elaboración propia (2024)

- 1: menos importante
- 2: importancia media
- 3: importante
- 4: muy importante
- 5: más importante

Se puede observar que en las características al comprar galletas hay una evaluación general positiva del producto, con una clara inclinación hacia las calificaciones más altas en la mayoría de las categorías. El sabor, el precio y la presentación destacan como los aspectos mejor valorados, lo que sugiere que estos son los puntos fuertes del producto. La textura y los ingredientes, aunque también reciben calificaciones positivas, muestran una mayor variabilidad en las respuestas, indicando que existen opiniones más diversas al respecto y posiblemente áreas de mejora. La alta frecuencia de compra reportada refleja una buena aceptación general y una disposición a consumir el producto regularmente.

Se puede concluir que el producto evaluado goza de una alta aceptación, especialmente en aspectos clave como el sabor, el precio y la presentación. No obstante, existen áreas de oportunidad, particularmente en la textura y los ingredientes, donde se observa una mayor diversidad de opiniones. La alta frecuencia de compra reportada evoca que la satisfacción general impulsa a los consumidores a adquirir el producto regularmente.

Tabla 1

Principal proveedor

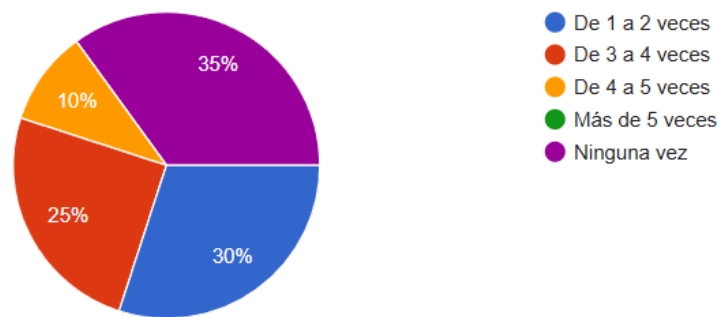
PROVEEDOR	PUNTAJE
Distribuidora canasta familiar	10%
Distribuidora Don Iván	5%
Distribuidora surtí todo	10%
Distribuidora del sur de Nariño SAS	25%
Distopan las cuadras	5%
Comercializadora y suministros Mastell SAS	15%
Comercializadora express monterrey	5%
Distribuidora la 19	5%
Daniela salomón pastelería	5%
Distribuidora puyo SAS	5%
Distribuidora de todito	5%
Industria panificadora la 12	5%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia (2024)

La tabla muestra una distribución desigual en la importancia de los proveedores, donde Distribuidora del sur de Nariño SAS destaca como el proveedor principal con un puntaje del 25%, seguido por Comercializadora y suministros Mastell SAS con un 15%, mientras que Distribuidora canasta familiar y Distribuidora surtí todo comparten el tercer lugar con un 10% cada uno. El resto de los proveedores tienen una participación del 5%, indicando una dependencia significativa del proveedor principal.

Figura 22.

Cambio de proveedores

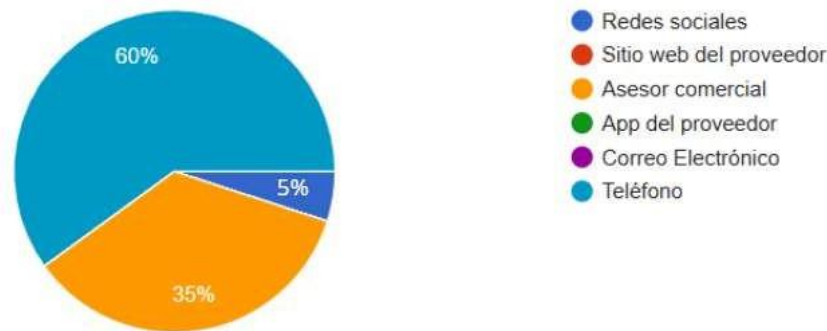


Fuente: Elaboración propia (2024)

La gráfica sobre el Cambio de proveedores en minimarkets detalla que el 35% de estos negocios nunca ha cambiado de proveedor, lo que sugiere una base de clientes muy leal o satisfecha. Un 30% ha cambiado de 1 a 2 veces, indicando una moderada exploración o ajuste. Un 25% ha rotado proveedores entre 3 y 4 veces, mostrando una búsqueda más activa de optimización o respuesta a insatisfacciones. Finalmente, el 10% ha cambiado de 4 a 5 veces, lo que significa una alta propensión al cambio, mientras que nadie en la muestra ha cambiado más de 5 veces.

Figura 23.

Contacto de proveedores



Fuente: Elaboración propia (2024)

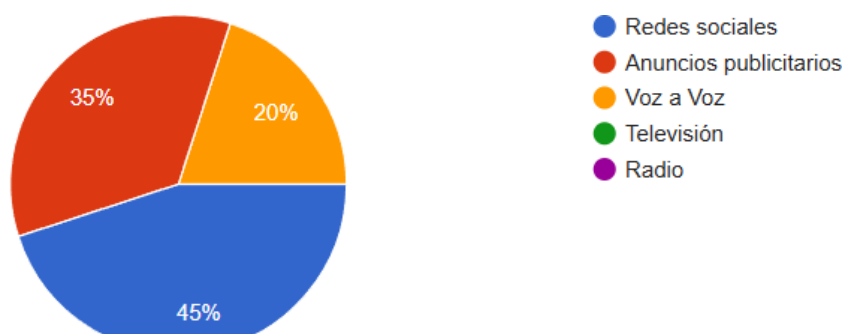
Respecto al contacto de proveedores revela una marcada preferencia por canales de comunicación directos y personales entre minimarkets y sus proveedores. El teléfono domina

con un 60% de uso, evidenciando la necesidad de inmediatez y eficiencia en las operaciones diarias. Le sigue de cerca el asesor comercial con un 35%, lo que subraya el valor que los minimarkets otorgan a la relación personalizada, el conocimiento experto y la atención adaptada a sus necesidades específicas.

Por otro lado, canales digitales como las redes sociales (5%) tienen una presencia secundaria, mientras que el sitio web del proveedor, la app del proveedor y el correo electrónico registran un 0% de uso para el contacto. Esta ausencia de canales digitales muestra que, para los minimarkets, la interacción directa y en tiempo real con sus proveedores es primordial, relegando las plataformas menos interactivas o asíncronas a un segundo plano o a un uso prácticamente inexistente para fines de contacto directo.

Figura 24.

Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia (2024)

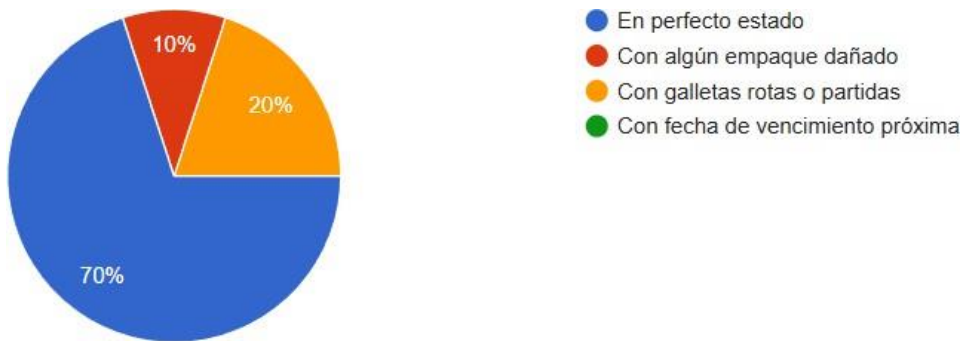
La figura muestra que las redes sociales son la fuente de información más popular, con un 45% de los encuestados que las prefieren. Esto indica una fuerte tendencia hacia la información digital. Los anuncios publicitarios también son relevantes, ya que un 35% de los

encuestados confía en ellos. La recomendación boca a boca tiene una importancia moderada, con un 20% de los encuestados que la valora. Es importante notar que la televisión y la radio no muestran datos visibles, por lo que no se puede determinar su relevancia en este contexto. En resumen, los porcentajes reflejan una preferencia por las fuentes de información digitales y la publicidad, con un papel importante de las recomendaciones personales.

La figura muestra una clara preferencia por las fuentes de información digitales, especialmente las redes sociales y los anuncios publicitarios. La recomendación boca a boca también tiene relevancia, pero en menor medida. La ausencia de datos sobre la televisión y la radio limita la conclusión, pero la tendencia general apunta a una dominancia de las fuentes digitales.

Figura 25.

Condiciones del producto



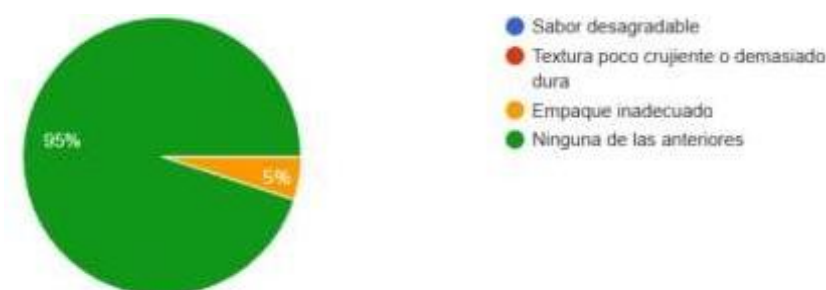
Fuente: Elaboración propia (2024)

Según las condiciones de las galletas muestra que la gran mayoría de los empaques, un 70%, se encuentra en perfecto estado. Sin embargo, un 20% presenta galletas rotas o partidas, lo que indica un problema significativo en el manejo o transporte de los productos. Un 10% de los productos tiene el empaque dañado, lo que sugiere que también hay margen de mejora en el embalaje. La gráfica no proporciona información sobre la fecha de vencimiento de los productos., la mayoría de los productos se entregan en buenas condiciones, pero existe un problema notable con el daño físico a las galletas.

Y de esta manera la mayoría de los paquetes de galletas llegan sin problemas, lo cual es bueno. Sin embargo, hay un número considerable que llega con las galletas rotas, lo que indica que algo está ocurriendo durante el transporte o manejo. También hay algunos paquetes con el empaque dañado, lo cual afecta la calidad percibida del producto. No se tiene información sobre la fecha de vencimiento.

Figura 26.

Problemas con las galletas anteriormente compradas



Fuente: Elaboración propia (2024)

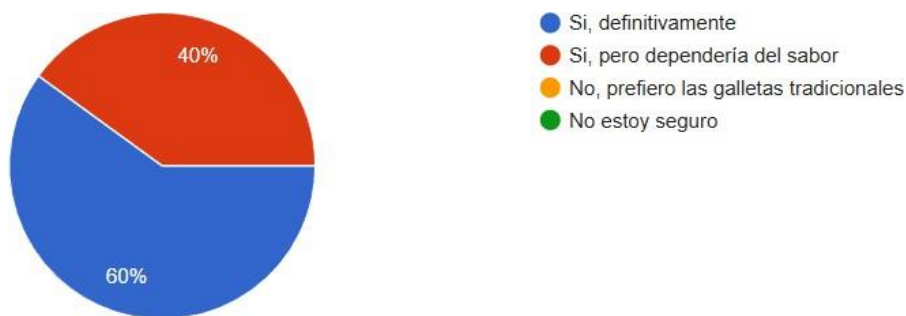
En cuanto a los problemas con la compra de galletas anteriormente se muestra que un 95% reportó que "Ninguna de las anteriores" opciones de problemas se aplicaba al producto. Esto indica un alto nivel de satisfacción general.

Por otro lado, un 5% de las tiendas encuestadas señaló que el producto tenía un "Empaque inadecuado". Aunque es un porcentaje pequeño, representa el único problema específico identificado en la encuesta.

Los datos de encuesta muestran que la gran mayoría de los clientes están contentos con la compra de galletas, ya que casi todos reportaron no tener ningún problema. Esto indica que las galletas se venden en buenas condiciones y cumplen con las expectativas.

Figura 27.

Interés en adquirir galletas de haba



Fuente: Elaboración propia (2024)

Así mismo la figura de interés en adquirir galletas de haba para la tienda local muestra que la mayoría de los encuestados, un 60%, está definitivamente dispuesta a probar el producto o servicio. Esto indica un alto nivel de interés y aceptación inicial. Un 40% adicional muestra disposición a probarlo, pero su decisión dependerá del sabor, lo que resalta la importancia de este factor para un segmento considerable del público. Las categorías restantes, "No, prefiero las galletas tradicionales" y "No estoy seguro", no muestran datos visibles, lo que impide determinar la proporción de personas que se encuentran en estas categorías. Sin embargo, la tendencia general sugiere una actitud positiva hacia el producto, con el sabor como un factor clave a considerar para una parte importante del público.

Por último, se puede notar que un grupo considerable, expresó su disposición a probar las galletas de haba en la tienda local. Sin embargo, un segmento importante de ellos condicionó su decisión al sabor del producto, lo que subraya la relevancia de este factor. Aunque no se obtuvieron datos sobre aquellos que prefieren las galletas tradicionales o que no están seguros, la tendencia general apunta a un interés positivo en el producto.

4.2 Análisis de la demanda

4.2.1. Identificación de las características de la demanda

La demanda la conforma los hogares y las tiendas locales en las que se pretende poner en venta las galletas MabriSnack; de acuerdo con el estudio se identificó:

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

En cuanto a los hogares que conforman los estratos 2 y 3, la mayoría de los encuestados tiene ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos, lo que sugiere un mercado potencial para productos accesibles. Gran parte consume galletas de forma regular, especialmente dulces e integrales, mientras que las galletas saladas y de otros sabores tienen menos preferencia. Aunque las galletas de haba no son populares por falta de conocimiento, muchos estarían dispuestos a probarlas, y la mayoría las consumiría semanalmente. El factor más importante al comprar galletas es el sabor, seguido de los ingredientes, con poca influencia del precio y la marca.

La mayoría de los encuestados estaría dispuesta a pagar entre \$5.000 y \$10.000 por galletas, aunque también hay disposición a pagar más, dependiendo del precio. Los sabores innovadores y la curiosidad son las principales motivaciones para probar nuevas marcas, con las redes sociales como el canal más relevante para conocerlas. Además, las promociones y las recomendaciones de nutricionistas también influyen, aunque en menor medida. Una parte de los consumidores estaría dispuesta a pagar un precio más alto por galletas de haba sin dudarlo, mientras que otros lo harían dependiendo del precio.

Así mismo en las tiendas se evidencio que la compra de galletas se realiza principalmente de forma mensual o quincenal, prefiriendo la "Caja de 12 paquetes" y siendo menos frecuente la compra semanal. Los precios medios son los más comunes, y el pago en efectivo es el más utilizado, mientras que las transacciones bancarias son menos comunes. El sabor, precio y presentación son los aspectos más valorados, aunque la textura y los ingredientes también juegan un papel importante. Las redes sociales son el principal canal de comunicación con los proveedores, y los anuncios publicitarios son los medios más efectivos para conocer nuevas marcas.

En cuanto a los proveedores, dos empresas dominan el mercado, mientras que la mayoría de las tiendas cambia de proveedor con poca frecuencia. Los empaques suelen estar en buen estado, aunque algunos presentan galletas rotas o empaques dañados. La mayoría de las tiendas no ha tenido problemas con los productos adquiridos, aunque el empaque inadecuado ha sido una queja menor. Por último, la mayoría está dispuesta a probar galletas de haba, aunque algunas tiendas condicionan su decisión al sabor del producto.

MabriSnack representa una opción accesible y de calidad en los hogares y tiendas locales. En los hogares, se destaca por ofrecer galletas sabrosas e innovadoras, como las de haba, mientras que, en las tiendas locales, la marca es valorada por su buena relación calidad-precio y confiabilidad. Su presencia en redes sociales y promociones tiene el potencial de ampliar su alcance.

4.2.2 Cálculo y proyección de la demanda

A continuación, se realiza la proyección de la demanda a través de los resultados de investigación, donde se tendrá en cuenta una proyección de demanda a 5 años, teniendo en cuenta que este es el tiempo esperado para la recuperación de la inversión y que la empresa genere rentabilidad.

- Se tiene en cuenta la población objeto de estudio que corresponde a 62.740 hogares de los estratos 2 y 3, de los cuales fueron encuestados 101 hogares de la ciudad de pasto, teniendo un porcentaje de aceptación del producto de acuerdo con la encuesta realizada para el estudio de mercado 89%.
- De acuerdo con lo anterior, se presenta la proyección de la demanda, que según el informe de la empresa de investigación de mercados “Informe de Expertos” establece que la tasa de crecimiento se estima en un 6,7%.

Tabla 2

Proyección de la demanda

Consumo de galletas	% de acept.	Consumo anual	Tasa de crecimiento consumo	2026	2027	2028	2029	2030
Diario * Paquete por 12	32,90%	6.182.530	6,70%	6.596.759,6	7.038.742,5	7.510.338,3	8.013.530,92	8.550.437,5
Semanal * Paquete por 12	51,80%	1.297.893	6,70%	1.384.851,7	1.477.636,7	1.576.638,4	1.682.273,16	1.794.985,5
Mensual *	15%	95.839	6,70%	102.259,8	109.111,2	116.421,7	124.221,91	132.544,8

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Paquete por 12								
TOTAL	100%	7.576.262	6,70%	8.083.871,1	8.625.490,4	9.203.398,3	9.820.025,99	10.477.967,7

Nota. La tabla muestra la proyección de la demanda del mercado en un periodo de 5 años.
Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla presenta una proyección del consumo de galletas, específicamente en paquetes de 12 unidades con valor de \$8.000, un formato que destaca por su popularidad y alta frecuencia de consumo de 7.576.262 paquetes de galletas anuales. A pesar de que el consumo se divide en tres categorías (diario, semanal y mensual), es evidente que el paquete de 12 unidades es el preferido por los consumidores, lo cual se refleja en el volumen significativo de ventas proyectado para este formato.

El crecimiento constante en el consumo total de galletas, proyectado desde 2026 hasta 2030, indica una tendencia positiva en el mercado. Este incremento sugiere que las galletas, y en particular los paquetes de 12 unidades se mantienen como un producto de alta demanda. La preferencia por este formato podría deberse a diversos factores, como la conveniencia, el precio por unidad o la costumbre de compra.

Es importante destacar que, aunque el consumo diario y semanal representan la mayor proporción del mercado, el consumo mensual también muestra un crecimiento sostenido. Esto indica que existe un segmento de consumidores que adquiere galletas en paquetes de 12 unidades de forma regular, aunque con menor frecuencia.

4.3 Análisis de la competencia

4.3.1 Identificación de las características de la oferta

De acuerdo con la investigación realizada en la ciudad de San Juan de Pasto, se observó la ausencia de empresas dedicadas a la panificación y pastelería que utilicen como ingrediente principal la harina de haba en sus productos. Este tipo de ingrediente, al ser una innovación aún no explorada por la industria local, no cuenta con representación en la zona. Sin embargo, es importante destacar que empresas continúan elaborando y comercializando variedad de productos como en este caso son las galletas con ingredientes convencionales.

Tabla 3

Análisis de la competencia indirecta

Nombre	Galet Galletas	Quefresa	Daniela Salomón Pastelería	La Espiga
Actividad económica	Comercio al por mayor y menor de productos de panificación	Expendio de comidas preparadas, que no están clasificados en otras categorías.	Producción y venta de productos de pastelería	Producción y venta de productos de pastelería
Localización	Cra. 43 #21-36, Pasto, Nariño	CRR NO. 17-04 LOCAL 102 PARQUE INFANTIL	CARRERA 35ª # 19-63 de Pasto (Colombia)	Cl 20 #30-28, Pasto, Nariño las cuadras
Categoría	Establecimiento de comercio	Establecimiento de comercio	Establecimiento de comercio	Establecimiento de comercio
Tamaño de la empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Mediana empresa	Mediana empresa
Número de trabajadores	4 colaboradores	5 colaboradores	6 colaboradores	5 colaboradores
Productos	Galletas Personalizadas, Tortas y masmelos	Fresas, Merengones, Gelote, Malteadas, Granizados, Pastelería y bebidas calientes.	Pastelería Gourmet, tortas y panes artesanales	Tortas, alfajores, galletas
Precios	La empresa maneja precios (Galletas Personalizadas, Tortas y masmelos) desde: \$35.000 hasta \$60.000.000.	La empresa maneja precios (Fresas, Merengones, Gelote, Malteadas, Granizados, Pastelería y bebidas calientes). desde:	La empresa maneja precios (Pastelería Gourmet, tortas y panes artesanales) desde: \$ 6.000 hasta \$95.000	La empresa maneja precios (Tortas, alfajores, galletas) desde: \$ 4.000 hasta \$45.000.

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

		\$3.000 hasta los \$80.000	en diferentes productos.	
Estrategias comerciales	-Promociones -Estrategia de descuento: Descuentos en días especiales (día de la madre, día de la mujer, navidad, aniversario) -Pauta radial y en redes sociales.	-Estrategia de descuento: promociones especiales -Pauta radial y en redes sociales -Menú variado	- Descuentos en días especiales (día de la madre, día de la mujer, navidad, aniversario) -Pauta en redes sociales -Menú variado - Productos personalizados	- Descuentos en días especiales (día de la madre, día de la mujer, navidad, aniversario) -Pauta en redes sociales -Menú variado - Productos personalizados
Logística de comercialización	Puntos físicos: -Tienda av. estudiantes Redes sociales: Instagram, WhatsApp y Facebook	Puntos físicos: -Tienda parque infantil Redes sociales: Instagram, Tik Tok y WhatsApp	Punto físico: -Tienda sede av. estudiantes Redes sociales: Instagram, WhatsApp y Tik Tok Página web	Puntos físicos: - Las cuadras Redes sociales: Instagram, Facebook y WhatsApp

Nota. La figura muestra los principales competidores en la región. Fuente: Elaboración propia (2025)

Las empresas "Galet Galletas", "Quefresa", "Daniela Salomón Pastelería" y "La Espiga" son competidores indirectos clave en el mercado de Pasto, Nariño. Todas son medianas empresas de pastelería y panificación, con una escala operativa y número de colaboradores similares. Se distinguen por sus ofertas de productos: Galet Galletas se enfoca en personalización y grandes volúmenes, Quefresa en postres de fresa y bebidas, y Daniela Salomón junto a La Espiga en pastelería y panes artesanales. Es bueno señalar que ninguna de estas empresas utiliza harina de haba o haba como ingrediente base en sus productos. Esta ausencia representa una oportunidad significativa para nuestra empresa, MabriSnack, ya que podemos destacarnos como un actor innovador al introducir productos a base de haba, diferenciándonos claramente de esta competencia indirecta que, de otra forma, busca satisfacer antojos o necesidades similares.

4.3.2 Cálculo y proyección de la Oferta

Al analizar el mercado de galletas, encontramos un desafío importante al intentar calcular y proyectar la oferta. Específicamente, ha sido complicado acceder a datos precisos sobre la producción y el consumo de empresas que representan la competencia indirecta. Estas empresas, que incluyen a Galet Galletas, Quefresa, Daniela Salomón Pastelería y La Espiga, juegan un papel relevante en el mercado, pero la información sobre sus operaciones no está fácilmente disponible. Esta limitación en la información impide realizar un cálculo completo de la oferta total del mercado. Además, es importante señalar que en la ciudad de Pasto ninguna empresa produce galletas ni otros alimentos a base de harina de haba, lo cual refuerza la dificultad para estimar la oferta específica de este producto innovador. Sin embargo, a pesar de estas restricciones, se obtuvo una visión general del mercado y sus tendencias, lo que permite realizar proyecciones razonables basadas en la información disponible.

4.4 Determinación del mercado insatisfecho

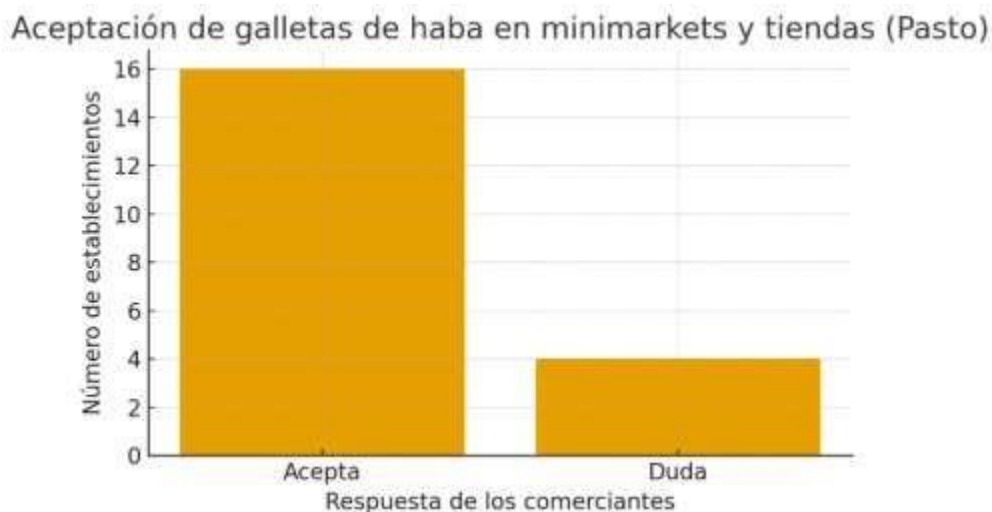
En el análisis del mercado, específicamente al intentar determinar el mercado insatisfecho, se identifica un obstáculo relevante: la falta de información detallada sobre la oferta de la competencia indirecta. Esta carencia de datos, que involucra a empresas como Galet Galletas, Quefresa, Daniela Salomón Pastelería y La Espiga, limita la posibilidad de calcular con precisión la oferta total del mercado. Sin esta información, no es factible establecer con exactitud qué porción del mercado no está siendo atendida adecuadamente y, en consecuencia, cuantificar de manera objetiva el mercado insatisfecho.

No obstante, para aproximarse a esta realidad se recurrió a la aplicación de encuestas a 20 minimarkets de la ciudad, cuyos resultados se presentan en la Figura 24 “Interés en adquirir galletas de haba”. De acuerdo con estos datos, el 60% de los encuestados manifestó estar dispuesto a adquirir este producto, mientras que el 40% restante expresó incertidumbre frente a la posibilidad de probarlo, ya que su decisión depende de factores como el precio, la aceptación del consumidor final y la calidad percibida.

Estos resultados evidencian que existe una base de aceptación significativa entre los comerciantes locales, lo que representa una oportunidad estratégica para introducir el

producto en el mercado a través de estos puntos de venta. La siguiente grafica de barras resume la aceptación y las dudas identificadas en los 20 establecimientos encuestados:

Figura 28.



Fuente: Elaboración propia (2024)

4.5 Estrategias de mercadeo

En la formulación de estas estrategias, se considerará cuidadosamente el mis de variables esenciales como producto, precio, plaza, promoción y personas. En este contexto, se realizará un análisis exhaustivo de aquellas variables que evidencien una mayor rentabilidad en términos de costo/beneficio y que el mercado valore y considera importantes.

Estrategias de Producto

Desarrollo de un logotipo y un eslogan distintivos para nuestra empresa, así como el diseño de una tarjeta personalizada que no solo contenga información de contacto y ubicación, sino también información de variedad del producto.

Figura 29

Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2024)

Slogan

"Compartiendo Tradición"

El logotipo de Mabrisnack se asienta sobre un fondo crema que irradia calidez y autenticidad, complementado por ilustraciones de galletas con apariencia artesanal, indicando un producto casero y natural. La tipografía robusta y marrón oscuro del nombre "MABRISNACK" transmite confianza y solidez, reforzando la imagen de un snack horneado de calidad.

El eslogan "COMPARTIENDO TRADICIÓN" es el pilar conceptual, aludiendo a la comunidad y el disfrute en compañía, mientras que "Tradición" evoca autenticidad y recetas confiables. Este mensaje es crucial para la marca, especialmente si se integran ingredientes innovadores como la harina de haba, ya que el eslogan permite conectar la novedad con un sentido de legado y familiaridad, comunicando un producto delicioso y confiable ideal para compartir.

Figura 30

Flyers de MabriSnack



Fuente: Elaboración Propia (2024)

La empresa se dedicará a la producción y comercialización de galletas de haba, un producto innovador y nutritivo diseñado para el consumidor moderno. Hay un compromiso en elaborar galletas de alta calidad, utilizando ingredientes naturales y habas seleccionadas, garantizando un producto delicioso y beneficioso para la salud en cada ingrediente y proceso, asegurando un alto valor nutricional con fibra y proteínas, y ofreciendo sabores deliciosos. Asimismo, se involucra la sostenibilidad, adoptando prácticas responsables para minimizar nuestro impacto ambiental, y con la satisfacción total del cliente, buscando superar sus expectativas en cada interacción.

Cabe mencionar que el haba es una legumbre nutricionalmente densa, destacando por ser una excelente fuente de folato (Vitamina B9), esencial para el desarrollo celular y la formación de glóbulos rojos, junto con otras vitaminas del grupo B como Tiamina (B1), Riboflavina (B2), Niacina (B3) y B6, cruciales para el metabolismo energético y la función

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

nerviosa. Mineralmente, aporta cantidades significativas de manganeso, cobre, hierro (importante para prevenir la anemia), fósforo, magnesio y potasio, que contribuyen a la salud ósea, muscular y al equilibrio general del cuerpo, consolidándola como un alimento de alto valor para una dieta equilibrada.

A continuación, se presenta algunos de los modelos de paquetes de galletas en sus diferentes presentaciones que se producirán en nuestra empresa:

Figura 31

Paquete de 12 galletas



Nota: Generador de maquetas Pacdora

Figura 32

Paquete de 24 galletas



Nota: Generador de maquetas Pacdora

Figura 33

Paquete de 36 galletas



Nota: Generador de maquetas Pacdora

Estrategias de precio

MabriSnack implementará una estrategia clave basada en un enfoque competitivo y orientado al valor, buscando equilibrar la rentabilidad con la accesibilidad para los clientes. Además, se establecerá un sistema de precios especiales para la compra de paquetes múltiples, premiando la lealtad y fomentando la adquisición de mayores volúmenes. Específicamente, se ofrecerán paquetes de 12 galletas por \$6.369, paquetes de 24 galletas por \$12.101 (aplicando un descuento del 5%) y paquetes de 36 galletas por \$17.196 (con un

descuento del 10%), proporcionando opciones atractivas para diferentes necesidades y presupuestos. Con el fin de estimular la demanda durante los períodos de menor actividad, se aplicarán descuentos estacionales, adaptando los precios a las fluctuaciones del mercado. Esta estrategia dinámica permitirá maximizar el alcance del producto, fidelizar a los clientes y optimizar los ingresos a lo largo del año.

En comparación con los precios promedio del mercado de galletas y productos de pastelería en Pasto, que pueden oscilar significativamente (como se observa en los competidores indirectos con productos desde \$3.000 por unidad hasta \$95.000 por artículos más elaborados), MabriSnack posiciona sus galletas a un precio altamente competitivo de aproximadamente \$531 por unidad (\$6.369 / 12 unidades). Este precio es comparable, e incluso más accesible, que muchas galletas individuales o porciones pequeñas de pastelería que se encuentran en el mercado local. El verdadero beneficio de este precio radica en la propuesta de valor única de MabriSnack: no solo se ofrece un producto asequible, sino que además está elaborado con harina de haba, un ingrediente innovador que dota a las galletas de un perfil nutricional superior (rico en fibra, proteína vegetal, folato y minerales) y un sabor distintivo que la diferencia de la oferta tradicional. Así, los clientes no solo adquieren un snack económico, sino un producto funcional que contribuye activamente a una alimentación más saludable, lo que representa una ventaja competitiva clara frente a las opciones convencionales sin este valor añadido nutricional.

Estrategias de distribución

La estrategia de distribución se enfocará en maximizar el alcance de las galletas de haba, combinando canales directos e indirectos para llegar a un amplio espectro de consumidores. Se establecerá un punto de venta físico, brindando una experiencia de compra directa y personalizada. Paralelamente, el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico, permitiendo a los clientes realizar pedidos en línea y recibir las galletas en la comodidad de sus hogares.

Para expandir la presencia en el mercado, se ideará alianzas estratégicas con distribuidores locales que posean redes de contacto consolidadas en la región. Priorizando la colaboración con tiendas y supermercados locales, reconociendo su importancia como

canales de venta clave para el público objetivo. Además, se explorará la posibilidad de establecer alianzas con cafeterías y tiendas de productos naturales, ampliando aún más puntos de venta.

Esta estrategia de distribución permitirá garantizar la disponibilidad de las galletas de haba en diversos puntos de venta, adaptándose a las preferencias de compra de los clientes y fortaleciendo la presencia en el mercado regional.

Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación se centrará en construir una conexión sólida y duradera con los consumidores, fomentando el engagement y la fidelización de la marca. Se utilizará las redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok como pilares fundamentales para promocionar las galletas de haba, destacando sus beneficios nutricionales, su sabor excepcional y su compromiso con la sostenibilidad.

A través de contenido creativo y atractivo, se buscará generar interacción y crear una comunidad en torno a la marca. Implementando promociones especiales para aquellos clientes que adquieran más de cuatro paquetes de galletas, incentivando la compra de mayores volúmenes y premiando la lealtad.

Además, se enfocará en construir una relación cercana con los consumidores, respondiendo a sus preguntas, comentarios y sugerencias, y creando un diálogo bidireccional que fortalezca el vínculo entre el producto y el consumidor. El objetivo principal de esta estrategia es generar un alto nivel de engagement, que se traduzca en fidelización y en la construcción de una comunidad de clientes leales y satisfechos.

Estrategias de servicio

La estrategia de servicio se basará en la creación de una experiencia excepcional para cada cliente, desde el primer contacto hasta el consumo de las galletas de haba. Se comprometerá a brindar un servicio personalizado y atento, priorizando la comunicación clara y oportuna en todos los canales de interacción.

Implementaremos un sistema de atención al cliente multicanal, que incluye atención telefónica, correo electrónico, chat en línea y redes sociales, para adaptarnos a las

preferencias de los clientes y garantizar una respuesta rápida y eficiente a sus consultas y necesidades. También se esforzará por superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo soluciones creativas y personalizadas a sus inquietudes y problemas. Además, fomentaremos la retroalimentación constante, invitando a nuestros clientes a compartir sus opiniones y sugerencias, para mejorar continuamente los productos.

El objetivo es construir relaciones a largo plazo con los clientes, fidelizando a la marca. Para ello, se enfocará en la creación de una comunidad de clientes leales y satisfechos, que se sientan valorados y apreciados por la empresa.

4.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 4

Presupuesto de la mezcla de mercadeo anual

Elementos de la mezcla de mercadeo	Estrategias/Actividades	Detalle	Cantidad (anual)	Costo unitario	Costo Total
Estrategias del producto	Desarrollo de la marca y slogan de MabriSnack	Creación de logotipo y slogan	1	500.000	500.000
	Flyers personalizada	Que contenga información de contacto y diferentes sabores, como también un mensaje que refleje nuestro compromiso con los clientes.	1000	1.200	1.200.000
Estrategia de Precios	Precios compra al por mayor	Descuentos por la compra al por mayor a tenderos obsequiando paquetes dos paquetes extra	240	8000	1.920.000
	Descuentos por volumen	Sistema de precios especiales para la compra de paquetes múltiples en tiendas. Para tenderos que compren más de 100 paquetes de galletas en presentación por 12 mensuales, se entregara 5 paquetes mas	100	5500	550.000

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Estrategias de distribución	Alianzas estratégicas con distribuidores locales	Que posean redes de contacto consolidadas en la región. Priorizando la colaboración con tiendas y supermercados locales.	5	-	-
Estrategias de servicio	Atención al cliente multicanal	Un sistema de atención que incluya teléfono, correo electrónico, chat en línea y redes sociales. (internet, personal por horas que atienda el chat)	1	400.000	4.800.000
	Evento de lanzamiento	Se llevará a cabo un evento de lanzamiento con el fin de dar a conocer las diferentes líneas de galletas e información del producto	1	600.000	600.000
	Colaboraciones con influencers de salud y fitness	Asociarse con influencers que promuevan un estilo de vida saludable para que prueben y recomienden las galletas a su audiencia.	2	500.000	1.000.000
Estrategias de comunicación	Diseño de Portafolio digital	Brindar información detallada sobre los productos o servicios que ofrece una empresa	1	250.000	250.000
	Narrativa de Marca y Storytelling de cómo nació la idea de negocio y el impacto social que tiene	Producción de contenido visual y gestión de publicidad en redes sociales	2	200.000	200.000
	Programas de fidelización	Crea un programa de fidelización que recompense a los clientes por sus compras constantes.	1	-	-
Total, Presupuesto de la mezcla de mercadeo					11.020.000

Nota. La tabla muestra el presupuesto de la mezcla de mercadeo anual teniendo en cuenta las diferentes variables, producto, precio, promoción, plaza y personas. Fuente: Elaboración propia (2025)

La tabla presenta un presupuesto detallado para la mezcla de mercadeo anual de un producto, mostrando una estrategia integral que abarca desde la creación de la marca hasta

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

la fidelización del cliente. Se observa una inversión significativa en la identidad visual de la marca, con un enfoque en el diseño del logo y la creación de Flyers personalizados que resalten la información de contacto, los sabores y el compromiso con los clientes.

En cuanto a la estrategia de precios, se busca incentivar las compras al por mayor y en grandes volúmenes, ofreciendo descuentos y paquetes adicionales. La distribución se centra en el establecimiento de un punto de venta físico y en la creación de alianzas estratégicas con distribuidores locales, priorizando tiendas y supermercados.

La atención al cliente se considera fundamental, con un sistema multicanal que incluye teléfono, correo electrónico, chat en línea y redes sociales. Se planea un evento de lanzamiento para presentar las galletas, así como colaboraciones con influencers de salud y bienestar para promocionar el producto.

La comunicación se complementa con un portafolio digital, narrativa de marca y Storytelling, y programas de fidelización para recompensar a los clientes. El presupuesto total refleja una estrategia de mercadeo completa que busca construir relaciones sólidas con los consumidores y posicionar el producto en el mercado.

5 Plan de operaciones

5.1 Ficha técnica de productos y/o servicios

Tabla 5.

Ficha técnica de paquete de 12 galletas

	Ficha técnica galletas de haba paquete 12 galletas			
Elaborado por: Andrés Felipe Delgado Tez Jose Manuel Nastul Caicedo Angela Gabriela Realpe López		Aprobado por:	Fecha: 31 de marzo de 2025	Versión:2025
Producto				
Descripción				
Producto de panadería, elaborado principalmente a partir de harina de haba, combinado con otros ingredientes naturales, especias o frutos secos. Estas galletas se caracterizan por su textura crujiente su sabor distintivo, que combina notas dulces y terrosas, propias del haba. - Versatilidad - Opción saludable - Apto para diversos estilos de vida - Producto artesanal				
Categoría o línea comercial		Paquete de 12 galletas		
Especificaciones				
Ingredientes principales		Harina de haba:	150g (50%)	
		Azúcar morena:	50g (17%)	

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Valor nutricional	Aceite de girasol:	30ml
	Canela en polvo:	5g
	Calorías:	80 kcal
	Proteínas:	3g
	Grasas totales:	4g
	Grasas saturadas:	0.5g
	Carbohidratos totales:	10g
	Fibra:	2g
	Azúcares:	5g
	Sodio:	50mg
	Hierro:	1mg
	Vitaminas:	B1, B3, B9
Características físicas	Forma:	Redonda
	Tamaño:	5cm de diámetro, 1cm de grosor
	Color:	Dorado claro con motas marrones
	Textura:	Crujiente y quebradiza
Presentación	240g	
Vida útil y almacenamiento	Tiempo de vida útil:	6 meses a partir de la fecha de producción
	Condiciones de almacenamiento:	Lugar fresco y seco, en envase hermético
Empaque	Bolsa de cartón	
Mano de obra	Para la producción artesanal de las galletas MabriSnack, se requiere un equipo de 1 a 2 operarios por turno de producción, dependiendo del volumen y la etapa del proceso.	
Pasos de preparación	1.Preparación de Ingredientes: Pesar y medir con precisión todos los ingredientes secos (harina de haba, azúcar morena, canela) y líquidos (aceite de girasol). 2.Mezclado: En un bol grande, combinar la harina de haba, la azúcar morena y la canela en polvo. Incorporar el aceite de girasol y mezclar hasta obtener una masa homogénea y cohesiva. 3.Amasado (opcional si es necesario): Si la receta lo requiere, amasar suavemente la mezcla hasta que todos los ingredientes estén bien integrados. 4.Formado de Galletas: Tomar porciones de masa y darles forma redonda con las manos o utilizando cortadores de galletas para asegurar	

	uniformidad en tamaño y grosor (5cm de diámetro, 1cm de grosor). 5.Horneado: Colocar las galletas formadas en una bandeja para hornear previamente preparada con papel de horno, dejando suficiente espacio entre ellas. Hornear en un horno precalentado a temperatura media (aproximadamente 170°C-180°C). 6.Enfriado: Una vez horneadas y doradas, retirar las galletas del horno y dejarlas enfriar completamente sobre una rejilla para que adquieran su textura crujiente final. 7.Empacado: Una vez frías, empacar las galletas cuidadosamente en la bolsa de cartón, asegurando un sellado hermético para preservar su frescura y textura.
Tiempo de preparación	-Tiempo de preparación (mezclado y formado): Aproximadamente 20 - 30 minutos (para un lote estándar, por ejemplo, para 36 galletas). -Tiempo de cocción (horneado): Aproximadamente 12 - 15 minutos por tanda de galletas (dependiendo del horno y el grosor). -Tiempo total estimado de producción por lote (incluyendo enfriamiento y empaque inicial): Aproximadamente 45 - 60 minutos (sin contar tiempos de grandes volúmenes o enfriamiento total antes de empaque final si se requiere más tiempo).
Recomendaciones	
- Una vez abierto el empaque, consumir en el menor tiempo posible para preservar su textura crujiente - Consultar la información nutricional para conocer el contenido de vitaminas y minerales - Si tiene alguna alergia alimentaria, revisa cuidadosamente la lista de ingredientes	

Nota. La tabla presenta la ficha técnica del empaque de 12 galletas. Fuente: Elaboración propia (2025)

5.2 Localización e identificación del tamaño del negocio

Para determinar la localización del punto de producción y venta de la empresa MabriSnack, se tienen en cuenta dos segmentos importantes los cuales son: la macro localización y la micro localización.

Macro localización.

Nariño es un departamento que se encuentra ubicado en el suroeste de Colombia, de acuerdo con (Toda Colombia, 2019), Pertenece a la región Andina y pacífica, en el norte limita con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la frontera de Ecuador y al Oeste con el océano Pacífico.

Figura 34

Mapa departamento Nariño



Nota. Datos tomados de Google Maps (2025).

Se han evaluado tres opciones para determinar la ubicación principal de la empresa Eco Muebles. En primer lugar, se consideró el municipio de Túquerres, reconocido como el epicentro comercial de la región sabana del sur del departamento. En segundo lugar, se evaluó el municipio de San Juan de Pasto, siendo este la capital del departamento de Nariño. Y finalmente, se evaluó el municipio de Ipiales, ubicado en la frontera colombo-ecuatoriana

Figura 35

Macro localización (Túquerres, Pasto e Ipiiales)



Nota. Datos tomados de Google Maps (2025).

A continuación, se presenta una matriz de evaluación de macro localización con los tres escenarios mencionados anteriormente, para evaluar en base a ciertos factores cual lugar es el más viable para el negocio. Los aspectos para calificar en cada ubicación son: facilidad de transporte, acceso a servicios públicos, cercanía a proveedores de materia primas e insumos, urbanización, sector comercial y accesibilidad. Como primer paso se asigna un valor numérico a cada uno de los aspectos a calificar teniendo en cuenta el grado de importancia que tiene para el negocio y la sumatoria total de estos valores será 1, es decir que el 1 se distribuye entre los 7 aspectos a evaluar. La calificación de cada factor evaluado será entre 0 a 10, siendo 10 la representación de presencia fuerte del aspecto en dicha localización y, por lo contrario, la calificación 0 indicará que hay poca, débil o difícil presencia del aspecto a evaluar. Luego de aplicado dicho proceso, se va a obtener una calificación ponderada que es resultado de multiplicar el peso asignado por la calificación dada a cada factor. El resultado final es la sumatoria de la calificación ponderada para cada localización; municipio de Pasto, municipio de Ipiiales y municipio de Túquerres para de esta forma identificar la macro localización del negocio.

Tabla 6*Matriz de evaluación Macro localización*

Factor	Peso	TÚQUERRES		PASTO		IPIALES	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Facilidad de transporte	0,20	8,00	1,60	10,00	2,00	8,50	1,70
Acceso a servicios públicos	0,15	9,00	1,35	10,00	1,5	9,50	1,43
Cercanía a proveedores de materia prima	0,15	8,00	1,2	10,00	1,5	9,00	1,35
Cercanía a proveedores de insumos	0,10	9,00	0,90	9,50	0,95	10,00	1,00
Urbanización	0,15	8,50	1,28	10,00	1,5	9,00	1,35
Sector comercial	0,15	8,00	1,20	10,00	1,5	9,50	1,43
Accesibilidad	0,10	8,00	0,80	10,00	1,00	9,00	0,90
TOTAL	1,00	58,50	8,33	69,50	9,95	64,50	9,16

Nota: La tabla muestra la matriz de evaluación de la macro localización de los municipios de Pasto, Túquerres e Ipiales en el departamento de Nariño. Fuente: Elaboración propia (2025)

Es así como se obtiene la calificación de las tres macro localizaciones propuestas, siendo la calificación ponderada más alta el municipio Pasto con un puntaje de 9,95 frente a un porcentaje de 8,33 que obtuvo el municipio de Túquerres; contra un porcentaje de 9,16 obtenido por el municipio de Ipiales, por lo que por medio de este proceso de calificación se va a elegir como macro localización del negocio el municipio de San Juan de Pasto, pues es

una zona urbanizada que presenta más ventajas para el desarrollo de actividades, debido a que hay suministro de agua constante, cobertura de energía eléctrica, servicio de alcantarillado, de telecomunicaciones, de aseo y facilidad para acceso a obtención de materias primas e insumos.

Micro localización.

Una vez determinada la macro localización en la ciudad de San Juan de Pasto, se presentan tres opciones para la micro localización del punto de producción y venta de MabriSnack. En este lugar se llevarán a cabo tanto el proceso productivo como el de servicio y administrativo de la empresa. La primera opción es el Barrio Tamasagra, ubicado al sur de la ciudad de Pasto, específicamente en la comuna 6. La segunda opción es Barrio las Américas ubicado en el centro de la ciudad, situado en la comuna 1. Por último, se considera el Barrio las Cuadras ubicado al noroccidente de la ciudad, este sector está ubicado dentro de la comuna 10.

De acuerdo con el plan de vida del Barrio Tamasagra (2019), este barrio se destaca por un crecimiento significativo en la oferta de bienes y servicios, incluyendo mercados campesinos que impulsan la economía local. Además, el desarrollo urbano se manifiesta en la construcción de modernas viviendas verticales. La presencia de un puesto de salud en la comuna asegura el acceso a servicios médicos para los residentes, lo que contribuye al bienestar general de la comunidad. Dada su ubicación dentro del área urbana, Tamasagra goza de una infraestructura de servicios públicos sólida, con acceso constante a agua, electricidad, alcantarillado e internet.

Por otro lado, el plan de vida del Barrio las Américas (2019), reconocido por su tradición dentro de la ciudad de Pasto. Los residentes de Las Américas disfrutan de acceso a servicios esenciales como agua, electricidad y gas. Sin embargo, la calidad de la conexión a internet puede variar en diferentes áreas del barrio. En cuanto a la infraestructura vial, las vías principales se mantienen en buen estado, aunque algunas calles secundarias pueden presentar irregularidades.

Con respecto al Barrio las Cuadras (2019), alberga una diversidad de instituciones educativas y sitios de interés cultural. Gracias a su ubicación, Las Cuadras y sus alrededores cuentan con un acceso eficiente a los servicios públicos. Se distingue por su vitalidad urbana, caracterizada por una notable concentración de instituciones educativas y sitios de interés cultural, lo que le confiere un ambiente dinámico y diverso; la presencia de centros educativos influye en la vida cotidiana, atrayendo a estudiantes y académicos, mientras que la cercanía a puntos de referencia culturales enriquece la oferta de actividades; en términos de movilidad, Las Cuadras goza de excelente conectividad gracias a sus rutas de transporte público, y su actividad comercial es notoria; para información sobre propiedades o alquileres, existen portales inmobiliarios, y para datos oficiales, se recomienda consultar la Alcaldía de Pasto.

Figura 36

Mapa del Barrio Tamasagra



Fuente: Google Maps (2025)

Figura 37

Mapa del Barrio las Américas

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA



Fuente: Google Maps (2025)

Figura 38
Mapa del Barrio las Cuadras



Fuente: Google Maps (2025)

Para seleccionar la ubicación del punto de producción y venta, se va a utilizar una matriz de evaluación de micro localización, donde se califica los aspectos importantes para tener en cuenta en la selección del lugar. Los aspectos para calificar en cada ubicación son: costo de arrendamiento, seguridad del sector, vías de acceso, acceso a materia prima, costo de Producción, Sistema de transporte, disponibilidad de servicios públicos. Como primer paso se asigna un valor numérico a cada uno de los aspectos a calificar teniendo en cuenta el grado de importancia que tiene para el negocio y la sumatoria total de estos valores será 1, es decir que el 1 se distribuye entre los 8 aspectos a evaluar. La calificación de cada factor evaluado será entre 0 a 10, siendo 10 la representación de presencia fuerte del aspecto en dicha localización y, por lo contrario, la calificación 0 indicará que hay poca, débil o difícil

presencia del aspecto a evaluar. Luego de aplicado dicho proceso, se va a obtener una calificación ponderada que es resultado de multiplicar el peso asignado por la calificación dada a cada factor. El resultado final es la sumatoria de la calificación ponderada para cada localización; barrio Tamasagra, barrio las Américas y barrio las Cuadras, para de esta forma identificar la ubicación más conveniente para la localización del punto de producción y venta.

Tabla 7

Matriz de evaluación Micro localización

Factor	Peso	BARRIO TAMASAGRA		BARRIO LAS AMERICAS		BARRIO LAS CUADRAS	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Costo de arrendamiento	0,15	9,50	1.42	8.00	1.20	9.50	1.42
Seguridad del sector	0,15	8,00	1.20	8.00	1.20	9.50	1.42
Vías de acceso	0,10	8,00	0.80	8.50	0.85	9.50	0.95
Acceso a MP	0,20	8,50	1.70	8.00	1.60	9.50	1.90
Costo de producción	0,20	8,50	1.70	8.50	1.70	9.50	1.90
Sistema de transporte	0,10	9,00	0.90	9.00	0.90	9.50	0.95
Disponibilidad de servicios públicos	0,10	9,50	0.95	9.00	0.90	10.00	1.00
TOTAL	1,00	61,00	8.67	59,00	8.35	67.00	9.54

Nota: La tabla presenta la evaluación de la micro localización en los tres barrios, Tamasagra, las Américas y las Cuadras, ubicados en la ciudad de pasto. Fuente: Elaboración propia (2025)

Es así como se obtiene la calificación de las dos localizaciones propuestas, siendo la calificación ponderada más alta el barrio las cuadras con un puntaje de 9,54 frente a un porcentaje de 8,35 que obtuvo el barrio las Américas ; contra un porcentaje de 8,67 conseguido como resultado por el barrio Tamasagra por lo que por medio de este proceso de calificación se va a elegir como localización del punto de producción y venta para la empresa MabriSnack el barrio las cuadras, ya que en primer lugar, el barrio las cuadras sobresale como una zona con un alto nivel de actividad comercial, lo que implica un mayor potencial de ventas y clientes. Además, presenta un costo de arrendamiento económico, lo que representa una ventaja financiera significativa para MabriSnack ya que un costo de arrendamiento más bajo permite a la empresa destinar recursos adicionales a otras áreas importantes de sus operaciones. Asimismo, se consideró la accesibilidad de cada ubicación, y las cuadras se destacó por contar con buenas vías de acceso, lo que facilitara tanto la distribución de los productos como el acceso de los clientes al establecimiento. Finalmente, se tuvo en cuenta el factor de seguridad, donde el barrio las cuadras se identificó como una zona segura en comparación con los otros dos barrios. Esto garantizara un entorno de compra seguro y confiable para los clientes, así como un lugar de trabajo seguro y tranquilo para los empleados de la empresa.

5.3 Descripción de procesos de producción, ventas y servicios

A continuación, se describirán en detalle los procesos productivos utilizados en la preparación de galletas, con el objetivo de explicar minuciosamente cada etapa del proceso.

Procesos productivos

Los procesos productivos se realizaron teniendo en cuenta el diagrama de operaciones, con la siguiente simbología:

Figura 19
Simbología diagrama de operaciones

	Operación: significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos, o la combinación de cualquiera de los tres.
	Transporte: Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
	Demora: Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En otras ocasiones, el propio proceso exige una demora.
	Almacenamiento: Tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
	Inspección: Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.

Fuente: Diagrama de flujo proceso operaciones. (2025)

Figura 20
Simbología diagrama de operaciones

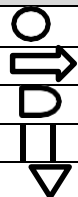
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso Agrega, modifica, montaje, etc.
	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y/o cantidad. En general no agrega valor.
	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.
	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén
	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas

Nota. En la tabla se observa la simbología del diagrama de operaciones. Fuente: (Pinterest, 2025)

Proceso productivo galletas de haba

En el proceso productivo, primero se identificará el requerimiento, que consistirá en establecer la orden de producción. Seguidamente, se procede a la Adquisición de materia prima, asegurando la disponibilidad de los materiales necesarios. Se realiza una Verificación de MP (Materia Prima) para garantizar su calidad antes de continuar. La materia prima se transporta a cada área de producción correspondiente, y se inicia el Proceso de mezcla de MP, combinando los componentes según la fórmula del producto. Posteriormente, se lleva a cabo el Amasado de MP para obtener la consistencia deseada. En algunos casos, se realiza un Horneado para fijar o endurecer el producto, seguido de un Tiempo de espera en el proceso de horneado. Se realiza una Verificación del control de calidad para asegurar que el producto cumple con los estándares establecidos. Luego, se lleva a cabo el Proceso de formación de platos (o el proceso de ensamblaje/formación específica del producto). Finalmente, se procede al Empaquetado para proteger el producto durante el transporte y al Almacenamiento para su distribución.

Figura 41
Flujograma de galletas de haba

Diagrama 1, hoja 1	RESUMEN						
OBJETO: Análisis del proceso de producción	ACTIVIDAD		ACTUAL			PROPUESTO	
PRODUCTO/SERVICIO : Galletas de haba	Operación						
	Transporte						
	Espera						
MÉTODO ACTUAL	Inspección						
	Almacenamiento						
LUGAR: Área de producción	DISTANCIA (metros) TIEMPO (minutos)						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DISTANCIA (m)	TIEMPO (min)	SIMBOLO			OBSERVACIONES	

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

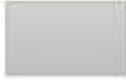
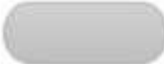
Inicio			○	⇒	D	■	▽	
Adquisición de materia prima			○	⇒	D	■	▽	
Verificación de M P			○	⇒	D	■	▽	
Trasporte de MP a cada área de producción			○	⇒	D	□	▽	
Proceso de mezcla de MP		10 mm	●	⇒	D	□	▽	
Amasado de MP		15mm	●	⇒	D	□	▽	
Horneado		20mm	●	⇒	D	□	▽	
Tiempo de espera en el proceso de horneado		10mm	○	⇒	■	□	▽	
Verificación del control de la calidad			○	⇒	D	■	▽	
Empaquetado		5mm	●	⇒	D	□	▽	
Almacenamiento			○	⇒	D	□	▽	
FIN			○	⇒	D	■	▽	

Proceso de ventas y servicio.

Los procesos de venta y servicios se realizaron teniendo en cuenta el diagrama de procesos ANSI, con la siguiente simbología:

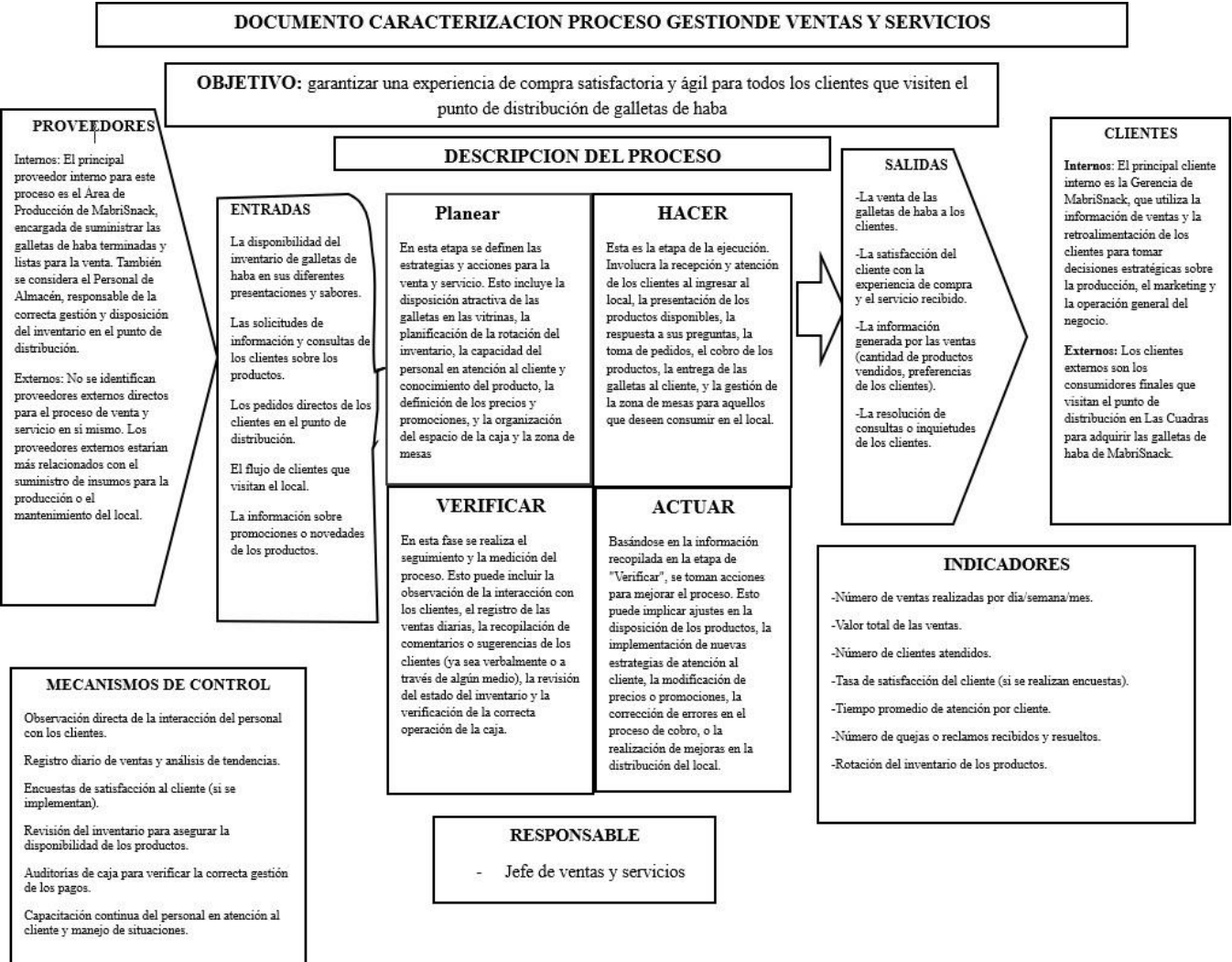
Figura 42

Simbología diagrama de venta y servicios

Símbolo de diagrama de flujo	Nombre	Descripción
	Símbolo de proceso	Representa un proceso, una acción o una función.
	Símbolo de inicio y fin	Representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino.
	Símbolo de documento	Representa la entrada o la salida de un documento.
	Símbolo de decisión	Representa una decisión, como sí / no.
	Símbolo de conector	Conecta elementos separados en una página.
	Símbolo de referencia / enlace fuera de página	Conecta elementos separados en múltiples páginas.
	Símbolo de entrada y salida	Representa los datos que están disponibles como entrada o salida.
	Símbolo de comentario o nota	Agrega una explicación o comentarios necesarios.

Nota. En la tabla se observa la simbología del diagrama de operaciones. Fuente: (Pinterest, 2017)

Figura 43
Mapa caracterización del proceso de ventas y servicio



PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Figura 44

Actividades proceso de ventas y servicios

OBJETO: Análisis del proceso de venta y servicio	ACTIVIDAD		ACTUAL					PROPUESTO
PRODUCTO/SERVICIO : Galletas de haba	Operación							
	Transporte							
	Espera							
MÉTODO ACTUAL	Inspección							
	Almacenamiento							
LUGAR: Área de producción	DISTANCIA (metros) TIEMPO (minutos)							
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD AD DISTANCIA (m)	TIEMPO (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
Cliente ingresa al local								
Cliente observa vitrinas/productos								
Cliente solicita información (Opcional)								
Empleado brinda información								Solo si el cliente lo solicita
Cliente selecciona galletas								
Empleado prepara pedido								
Empleado ingresa pedido en caja								
Cliente realiza el pago								
Empleado recibe pago								
Empleado entrega galletas al cliente								
Cliente recibe galletas								
Cliente va a zona de mesas (Opcional)								Si decide consumir en el local

Cliente disfruta las galletas								
FIN			○	➡	⌋	■	▽	

5.4 Distribución física e ingeniería del proyecto

La distribución del local más adecuada para el proyecto será en el Barrio las Cuadras en donde, MabriSnack, la empresa especializada en la elaboración de deliciosas galletas de haba anuncia la apertura de su nuevo punto de distribución física en el barrio Las Cuadras. Este espacio ha sido cuidadosamente diseñado para ofrecer una experiencia completa a sus clientes. Al ingresar, los visitantes podrán apreciar en las vitrinas la variedad de sus productos, facilitando su elección antes de dirigirse a la zona de caja para realizar su compra. El local también cuenta con un área de pastelería visible, donde se evidencia la dedicación en la preparación de las galletas, así como neveras para asegurar su óptima conservación y un depósito para mantener la disponibilidad del stock.

Pensando en el confort de sus clientes, MabriSnack ha dispuesto una acogedora zona de mesas donde se podrán degustar las galletas de haba en un ambiente relajado. Adicionalmente, el local alberga áreas especializadas para la producción, como las zonas de fermentación y horneado, fundamentales en el proceso de elaboración. Con esta nueva ubicación en Las Cuadras, MabriSnack busca establecer un punto de encuentro donde la calidad de sus productos y la comodidad del espacio se combinen para brindar una experiencia satisfactoria a todos los que deseen disfrutar del sabor único de sus galletas de haba.

Figura 45

Plano de la empresa MabriSnack



Fuente: Elaboración propia (2025)

En conclusión, el plano de la planta de elaboración de galletas de haba MabriSnack muestra una distribución eficiente y bien organizada de los recursos y procesos, permitiendo un flujo de trabajo óptimo para la producción de galletas. La disposición de las áreas de almacenamiento, producción, empaquetado, y control de calidad facilita tanto la operatividad diaria como la seguridad del personal. Además, la planificación estratégica de los espacios contribuye a una mayor productividad y reducción de tiempos muertos, lo que fortalece la capacidad de la planta para cumplir con los estándares de calidad y las demandas del mercado de manera ágil y eficaz.

Figura 46

Render sala de exhibición y ventas



Fuente: Elaboración propia con ayuda de IA (2025)

5.5 Necesidades y requerimientos

Tabla 8.
Necesidades y requerimientos

Etapa del proceso	No de unidades	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
Preparación de la masa	Batidora Mezcladora De Masa 7 L Repostería Cocina Panadería	Batidora manual, Mezcla los ingredientes de manera eficiente para obtener una masa homogénea. Ideal para pequeñas producciones. (capacidad 7 L)	\$2.419.200	\$2.419.200
	1 balanza Digital	Balanza Digital Pantalla Lcd Precisión Sensibilidad	\$188.900	\$188.900
	1 mesa de trabajo	Mesa Mesón De Trabajo	\$250.000	\$ 250.000

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

	1 espátulas de silicona	Herramienta para mezclar, raspar y trabajar la masa de manera uniforme.	\$10.000	\$10.000
Cocción/Endurecimiento	1 horno En Acero 2 Cabinas 4 Latas Panadería Industrial	Horno industrial en acero (capacidad 140 unidades)	\$8.376.783	\$8.376.783
Enfriamiento	1 carro espiguero	Carro espiguero inoxidable para hornear	\$150.000	\$150.000
Empaque y presentación	1 máquina selladora de bolsas (manual o semiindustrial)	Para sellar los productos de manera adecuada y asegurar su conservación y presentación.	\$93.000	\$93.000
	1 etiquetadora manual	Herramienta para colocar etiquetas de forma rápida y eficiente en los empaques.	\$100.000	\$100.000
Equipos de oficina	2 computadores	Equipos informáticos para la gestión de la contabilidad, computador portátil All In One Hp 22-dd2006la Intel Celeron J4025 256gb Ssd 8gb	\$1.299.000	\$2.598.000
	2 escritorios	Mobiliario esencial para organizar y realizar tareas administrativas; Escritorio maderkit Emma Gales-Wengue.	\$469.900	\$939.800
	1 impresora	Impresora de tipo Multifuncional L6490 EPSON formato A4 es perfecta para el ambiente de empresas, tiene un diseño compacto	\$ 2.979.000	\$2.979.000

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

		para impresiones rápidas y a bajo costo con menos intervenciones y tiempo de inactividad.		
	2 teléfonos	Panasonic Teléfono Inalámbrico con Identificador	\$229.900	\$599.800
	2 organizadores	Litem Organizador de Escritorio con Divisiones Gris	\$59.900	\$119.800
	2 basureros	basurero metálico redondo papeleras de oficina con malla grande color negro basurero metálico.	\$36.500	\$73.000
	2 cosedoras	cosedora, grapadora marca pointer media tira, capacidad 25 hojas	\$23.500	\$47.000
	2 sillas	Sillas cómodas y ergonómicas para el personal administrativo, silla de oficina tukasa 5938l negra	\$419.900	\$839.800
Insumos Básicos de Producción		Harina de haba, azúcar, agua, huevos, sal, colorantes naturales, saborizantes naturales		

Nota: La tabla presenta etapa de proceso, número de unidades, detalle, valor unitario y valor total del proceso de elaboración de galleta de haba. Fuente: Elaboración propia (2025)

La anterior Matriz proporciona una guía detallada y estructurada sobre los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción de galletas de haba. Desde la preparación de la masa hasta el empaque, la matriz cubre todos los aspectos esenciales, incluyendo los equipos de producción, insumos, herramientas de oficina y mobiliario. Con

un enfoque en la optimización de recursos para pequeñas y medianas empresas, esta matriz permite identificar los costos involucrados y facilita la planificación de una producción eficiente, asegurando tanto la calidad del producto como la sostenibilidad en el tiempo. Al integrar equipos de producción y administración, se garantiza una operación integral que contribuye al éxito de la PYME en el competitivo sector de panificación.

5.6 Plan de producción u operación

Para determinar el plan de producción se hace de acuerdo con la capacidad instalada de la empresa teniendo en cuenta que el plan de negocios está proyectado para el año 2026 el cual tiene 243 días hábiles se calcula así:

Tabla 9.
Producción galletas

Producción	Días al año	Galletas paquetes diarios	Total, producción Anual
Galletas MabriSnack (12 unidades)	243	130	63.180

Nota: La tabla muestra el número de galletas producidos al año por paquete de 12 unidades, considerando el número de días de trabajo, días por galletas y el número de operarios necesarios
Fuente: Elaboración propia (2025)

La producción proyectada para el año 2026 se obtuvo multiplicando los 243 días laborables del año por una producción de 130 paquetes diarios, lo que genera una capacidad anual de 31.590 paquetes por trabajador. Posteriormente, esta capacidad se multiplica por dos operarios (el jefe de producción y el auxiliar de producción), obteniendo una producción total de 63.180 paquetes.

La producción planificada establece que en una jornada laboral de 8 horas se pueden elaborar 130 paquetes diarios de galletas (cada uno con 12 unidades), lo que se traduce en un ritmo eficiente de 200 galletas cada 30 minutos. Proyectando esta cifra para el año, y considerando 243 días hábiles, la capacidad de producción total asciende a 31.590 paquetes

anuales, equivalentes a 379.080 galletas anuales. Esta proyección es fundamental para la planificación de ventas, la gestión de inventario y la distribución del producto, demostrando una operación sostenible en términos de capacidad instalada y recursos disponibles.

En cuanto al desarrollo de las actividades del negocio, se establece que el punto de producción y venta contará con un personal total de 4 trabajadores. Este equipo está estratégicamente distribuido para cubrir todas las áreas críticas: un Gerente para la dirección estratégica y tributaria, un Vendedor para la comercialización, un Jefe de Producción para la producción y supervisión del proceso de fabricación, y un Auxiliar de Producción (Operario) para la ejecución directa de las tareas de mezclado y horneado. Esta estructura asegura que todas las funciones clave (dirección, producción, ventas y finanzas) estén cubiertas para una operación eficiente y controlada.

Tabla 10.
Producción galletas

Producción	Total, producción 2026	Total, producción 2027	Total, producción 2028	Total, producción 2029	Total, producción 2030
Galletas MabriSnack (12 unidades)	63.180	67.413	71.930	76.749	81.891

Nota: la tabla muestra la producción de galletas en los siguientes 5 años. Fuente: Elaboración propia (2025)

Para los años 2027 a 2030, la producción se calculó tomando como base la producción del año anterior e incrementándola en un 6,7 % anual.

La fórmula para calcular la producción de galletas por año es:

$$\text{Producción}_t = \text{Producción}_{t-1} \times (1 + 0,067)$$

Donde:

- Producción_t = Producción proyectada del año a calcular.
- Producción_{t-1} = Producción del año anterior.
- 0,067 = Tasa de crecimiento anual del 6,7 %.

Ejemplo para 2027:

$$\text{Producción 2027} = 63.180 \times (1 + 0,067) = \mathbf{67.413 \text{ paquetes.}}$$

6 Aspectos organizacionales

6.1 Estructura Organizacional

Figura 47

Organigrama estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia (2025)

El organigrama de la empresa MabriSnack refleja una estructura jerárquica y funcional, donde la Asamblea de Accionistas delega la gestión operativa en el Gerente. Este coordina áreas clave como producción, ventas y contabilidad. La organización permite una clara división de funciones, facilitando la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

6.2 Descripción de funciones.

Tabla 11.

Descripción de funciones

Cargo	Estudios	Experiencia	Funciones
			-Supervisar y coordinar todas las áreas de la empresa (administración, finanzas, producción y ventas).

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Gerente	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría Pública o carreras afines	Mínimo 3-5 años de experiencia progresiva en roles de liderazgo o gestión, preferiblemente en empresas de alimentos, producción o comercialización.	-Tomar decisiones estratégicas sobre inversiones, expansión y nuevos mercados -Gestionar el presupuesto general y la rentabilidad de la empresa. -Representar a MabriSnack ante entidades externas (proveedores clave, clientes importantes, autoridades).
Contador	Título universitario en Contaduría Pública con tarjeta profesional vigente, Finanzas o afines.	-Mínimo 2-3 años de experiencia en el área contable y financiera, preferiblemente en pequeñas o medianas empresas. -Experiencia en la elaboración de estados financieros, gestión de impuestos, nómina y control presupuestario	- Elaborar estados financieros mensuales y anuales -Gestionar el pago de impuestos y cumplir con las obligaciones tributarias. -Administrar la nómina y los pagos a proveedores. -Generar informes financieros para la toma de decisiones gerenciales -Supervisar la facturación y el control de cuentas por cobrar.
Jefe de Producción	- Profesional en Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial o carreras afines.	- Mínimo 2 años de experiencia en la gestión de procesos productivos en empresas de alimentos. -Experiencia en la supervisión de personal operativo, control de calidad, optimización de procesos y manejo de inventarios de materia prima.	- Supervisar y coordinar al personal del área de producción (Auxiliar de Producción y Auxiliar de Bodega). - Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e higiene en la producción - Gestionar el inventario de materias primas y empaques.
			- Apoyar al jefe de Producción en las

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Auxiliar de Producción	Educación básica secundaria completa. Deseable formación técnica en panadería, repostería o manipulación de alimentos.	No se requiere experiencia previa, aunque se valorará experiencia en labores de producción en empresas de alimentos.	tareas de elaboración de las galletas de haba. - Operar equipos básicos de producción (hornos, amasadoras, etc.). - Participar en el empaque y etiquetado de los productos. - Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria.
Vendedor	Técnico o tecnólogo en Ventas, Mercadeo o áreas relacionadas. Deseable formación en técnicas de ventas y servicio al cliente.	- Mínimo 1-2 años de experiencia en ventas, preferiblemente de productos de consumo masivo o alimentos. - Habilidad para establecer relaciones con clientes, negociar y alcanzar objetivos de ventas.	- Gestionar pedidos y coordinar la entrega con el área de producción o bodega - Ejecutar las estrategias de ventas definidas por la gerencia. - Contactar y visitar clientes potenciales (tiendas, supermercados, panaderías, etc.) - Presentar y promocionar las galletas de haba de MabriSnack. - Negociar condiciones de venta y cerrar acuerdos comerciales.

Nota: la tabla muestra la descripción de funciones como cargo, estudios, experiencia, funciones.

Fuente: Elaboración propia (2025)

La correcta asignación de responsabilidades y habilidades en cada uno de estos cargos permitirá a la empresa MabriSnack gestionar de manera eficiente tanto sus procesos administrativos como comerciales. Desde la supervisión general por parte del gerente hasta la gestión de la presencia en línea del Vendedor, todos los roles buscan un equilibrio entre la experiencia necesaria y la adaptabilidad para la empresa con enfoque en calidad, tradición y crecimiento local.

6.3 Normatividad

6.3.1 Normatividad empresarial

Para la creación y funcionamiento de la empresa dedicada a la elaboración y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto, se ha definido que la constitución será bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), por ser una forma jurídica flexible, de fácil constitución y con responsabilidad limitada para sus socios. Este proceso requiere el registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Pasto y la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) en la DIAN. Asimismo, es indispensable cumplir con los lineamientos del Decreto 1074 de 2015 en materia de comercio, así como con los requisitos sanitarios establecidos por el INVIMA, que garantizan la calidad e inocuidad de los alimentos. Adicionalmente, la empresa deberá implementar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en sus procesos de producción, almacenamiento y distribución, lo que asegura estándares de higiene y seguridad alimentaria, generando confianza en los consumidores y aliados comerciales, **(ver Anexo C: Escrituras y otros estatutos)**

6.3.2 Normatividad tributaria

En materia tributaria, MabriSnack deberá cumplir con las obligaciones establecidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

De acuerdo con el Estatuto Tributario colombiano, las empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos procesados están sujetas al Impuesto sobre las Ventas (IVA) cuando el producto ha sido transformado o procesado.

Según el Artículo 420 del Estatuto Tributario, el IVA se aplica a la venta de bienes corporales muebles que no estén excluidos por la ley. En el caso de las galletas de haba, al tratarse de un alimento procesado que pertenece a la categoría de productos de panadería y galletería (partida arancelaria 1905), este producto generalmente se considera gravado con IVA, conforme a lo establecido en el Artículo 420 del Estatuto Tributario, salvo que la ley disponga alguna exclusión específica.

Adicionalmente, la empresa deberá cumplir con otras obligaciones tributarias como:

- Presentación de declaraciones tributarias
- Reporte de información exógena a la DIAN
- Facturación electrónica, conforme a lo establecido en la Resolución 000042 de 2020.

Al acogerse al Régimen Simple de Tributación (SIMPLE), los pagos del impuesto se realizarán de forma bimestral, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 908 del Estatuto Tributario, integrando en un solo tributo varios impuestos y generando obligaciones específicas que se detallan a continuación.

El Régimen Simple de Tributación (SIMPLE) está regulado en los artículos 903 al 916 del Estatuto Tributario colombiano, adicionados por la Ley 1943 de 2018 y modificados por la Ley 2010 de 2019 y la Ley 2277 de 2022. Su propósito es reducir la carga administrativa y tributaria de pequeñas y medianas empresas, integrando en un solo impuesto varios tributos.

A diferencia del Régimen Ordinario, el SIMPLE tiene características y obligaciones propias que MabriSnack debe conocer y gestionar:

Tabla 12.

Normativa tributaria

Aspecto	Régimen SIMPLE	Régimen Ordinario
Base gravable	Ingresos brutos del periodo	Utilidad / renta líquida
Tarifa	1,2% – 14,5% según actividad e ingresos (Art. 908 E.T.)	35% sobre renta líquida (personas jurídicas)
Periodicidad de pago	Anticipos bimestrales (Form. 2593) + declaración anual (Form. 260)	Declaración anual de renta (Form. 110)
IVA	Declaración bimestral de IVA (Form. 300) cuando aplica	Declaración bimestral o cuatrimestral de IVA
ICA	Integrado en el SIMPLE; no se declara por separado al municipio	Se declara y paga por separado al municipio
Retención en la fuente	NO practica retención en la fuente a título de renta	Sí practica retención en la fuente
Reteica	NO practica Reteica	Sí puede estar sujeto a Reteica
Contabilidad	Obligatoria; facturación electrónica exigida	Obligatoria; facturación electrónica exigida

Límite de ingresos	Hasta 100.000 UVT anuales (~\$5.237 millones para 2026)	Sin límite de ingresos
---------------------------	---	------------------------

Nota. Fuente: Estatuto Tributario colombiano, Arts. 903-916. Ley 2277 de 2022. Resolución DIAN 000081 de 2024 (Formulario 2593).

Obligaciones específicas en el SIMPLE para MabriSnack

Al acogerse al SIMPLE, MabriSnack adquiere las siguientes obligaciones adicionales que no existen o difieren del Régimen Ordinario:

Tabla 13.
Obligaciones específicas

Obligación	Descripción	Fundamento legal
Anticipo bimestral	Liquidar y pagar mediante el Formulario 2593 cada dos meses. Exonerados si ingresos $\leq$ 3.500 UVT (\$183.309.000 para 2026)	Art. 910 E.T., Decreto 1545 de 2024
Declaración anual SIMPLE	Formulario 260 – consolida todos los impuestos integrados del año gravable	Art. 910 E.T.
Facturación electrónica	Obligatoria para todos los inscritos en el SIMPLE desde el momento de su inscripción	Resolución DIAN 000042 de 2020
Registro en RUT	Actualizar el RUT indicando la responsabilidad 47 (Régimen Simple)	Art. 555-2 E.T.
IVA integrado	Si el contribuyente es responsable de IVA (galletas procesadas – partida 1905), debe declarar IVA bimestralmente con el Formulario 300	Art. 915 E.T.
Tarifa aplicable	Para comercio al por menor (CIU 4711-4719): tarifa del 2% sobre ingresos brutos en el rango hasta 6.000 UVT; escalonada según ingresos	Art. 908 E.T., tabla de tarifas 2026

Nota. Fuente: Estatuto Tributario, Arts. 908-916. Decreto 1625 de 2016, Decreto 1545 de 2024. Resolución DIAN 000081 de abril 2024.

De acuerdo con la Ley 14 de 1983, en su Capítulo II, referente al Impuesto de Industria y Comercio (ICA), la empresa se encuentra sujeta a este tributo por desarrollar actividades de producción y comercialización. En este sentido, el artículo 32 de la citada ley establece que el ICA grava todas las actividades industriales, comerciales y de servicios realizadas dentro de la jurisdicción de un municipio, ya sea de manera directa o indirecta,

permanente u ocasional. Por consiguiente, MabriSnack configura el hecho generador del impuesto al llevar a cabo actividades de fabricación y comercialización de productos de panadería y galletería dentro del municipio de Pasto.

6.3.3 Normatividad Técnica

La empresa de elaboración y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto deberá cumplir con las siguientes disposiciones:

- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): Adoptar los lineamientos de la Resolución 2674 de 2013, que regulan la higiene, manipulación, envasado, almacenamiento y transporte de alimentos.
- Registro sanitario del INVIMA: Gestionar el registro obligatorio para la comercialización de productos de consumo humano, garantizando inocuidad y seguridad alimentaria.
- Normas técnicas ICONTEC: Cumplir con normas como la NTC 512-1 y NTC 512-2, que establecen requisitos para el etiquetado y rotulado de alimentos procesados.
- Etiquetado nutricional: Incluir en el empaque información clara sobre ingredientes, tabla nutricional, fecha de vencimiento, número de lote, condiciones de almacenamiento y advertencias cuando sea necesario.
- Control de calidad: Implementar procedimientos de verificación y control interno durante la producción para asegurar uniformidad, sabor y estándares de calidad en cada lote de galletas.

6.3.4 Normatividad Laboral

La empresa de elaboración y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto deberá cumplir con la legislación laboral colombiana, contemplada principalmente en el Código Sustantivo del Trabajo y normas complementarias:

- Contratación laboral: Celebrar contratos de trabajo conforme al Código Sustantivo del Trabajo, definiendo tipo de contrato (fijo, indefinido o por obra/labor), funciones y condiciones claras. De acuerdo con el Artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo, el contrato de trabajo es aquel por medio del cual una persona natural se

obliga a prestar un servicio personal a otra persona, bajo la continua dependencia o subordinación de esta y mediante una remuneración.

- Afiliación al sistema de seguridad social: Inscribir a los trabajadores en salud, pensión y riesgos laborales (EPS, fondo de pensiones y ARL) según lo establece la Ley 100 de 1993.
- Prestaciones sociales: Asimismo, la empresa deberá cumplir con el pago de las prestaciones sociales establecidas por la legislación laboral colombiana, entre las cuales se encuentran:
 - Prima de servicios, regulada en el Artículo 306 del Código Sustantivo del Trabajo.
 - Cesantías, establecidas en el Artículo 249 del Código Sustantivo del Trabajo.
 - Intereses sobre cesantías, equivalentes al 12% anual según la legislación laboral.
 - Vacaciones, contempladas en el Artículo 186 del Código Sustantivo del Trabajo.

Adicionalmente, el empleador debe suministrar dotación de calzado y vestido de labor a los trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes, conforme a lo establecido en el Artículo 230 del Código Sustantivo del Trabajo, tres veces al año. Es importante aclarar que la dotación no se considera una prestación social, sino una prestación de naturaleza especial, destinada a garantizar condiciones adecuadas de trabajo.

- Salario mínimo y horas de trabajo: Respetar el salario mínimo legal vigente en Colombia y la jornada laboral máxima (8 horas diarias o 47 horas semanales, según la Ley 2101 de 2021).
- Seguridad y salud en el trabajo: Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), de acuerdo con el Decreto 1072 de 2015, para prevenir riesgos laborales, el cual comprende los aportes a salud, pensión, riesgos laborales.
- Aportes parafiscales: Son contribuciones obligatorias que realizan los empleadores sobre el valor del salario pagado a sus trabajadores, con el fin de financiar programas de bienestar social y formación laboral. Estos aportes se encuentran regulados por la Ley 21 de 1982.

En el caso de la empresa MabriSnack, al tratarse de una empresa formal con trabajadores vinculados mediante contrato laboral, se debe realizar el aporte correspondiente a la Caja de Compensación Familiar, equivalente al 4 % del salario mensual pagado a cada trabajador. No obstante, según lo establecido en la Ley 1607 de 2012, la empresa se encuentra exonerada del pago de aportes al SENA y al ICBF cuando los trabajadores devengan menos de diez salarios mínimos legales mensuales vigentes.

- No discriminación e igualdad: Cumplir con normas que promueven la igualdad de oportunidades laborales y la no discriminación de género, edad o condición social.

6.3.5 Normatividad Ambiental

La empresa de elaboración y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto deberá cumplir con la legislación ambiental colombiana, especialmente lo establecido en la Ley 99 de 1993 y otras normas complementarias:

- La empresa deberá cumplir con la normatividad ambiental vigente relacionada con el manejo de residuos y empaques. En este sentido, se tendrá en cuenta lo establecido en la Resolución 1407 de 2018, que regula la responsabilidad de los productores frente a la gestión de envases y empaques.
- Licencias y permisos ambientales: Gestionar ante la autoridad ambiental competente (CORPONARIÑO) los permisos requeridos para vertimientos, emisiones atmosféricas o aprovechamiento de recursos naturales, en caso de ser necesarios.
- Manejo de residuos sólidos: Cumplir con la Resolución 1407 de 2018, que regula la gestión de empaques y envases, promoviendo el reciclaje y la reducción de desechos.
- Gestión de residuos peligrosos (RESPEL): Si en el proceso productivo se generan residuos como químicos de limpieza o aceites, deberán manejarse conforme a la Resolución 1362 de 2007.
- Uso eficiente del agua y energía: Implementar medidas de ahorro y uso eficiente de recursos naturales, siguiendo lo establecido en la Ley 373 de 1997 (uso racional del agua).

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

- Producción limpia: Aplicar prácticas de consumo sostenible y de producción más limpia (P+L), conforme a las políticas del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Normas sobre contaminación atmosférica: Evitar emisiones contaminantes en el proceso de horneado, cumpliendo con lo estipulado en la Resolución 909 de 2008.
- Empaques ecológicos: Priorizar el uso de empaques biodegradables o reciclables, en coherencia con la normatividad sobre economía circular y responsabilidad extendida del productor.

7 Plan Financiero

7.1 Estudio económico

En esta etapa se evaluará la viabilidad económica del plan de negocios, determinando cuantitativa y monetariamente el costo de las operaciones y todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento.

A continuación, se establecerán los costos, gastos e ingresos de la empresa, así como la inversión inicial requerida para su puesta en marcha. También se determinarán el punto de equilibrio, los estados y los indicadores financieros proyectados a cinco años.

7.1.1 Determinación de inversiones

La empresa MabriSnack, para desarrollar su objeto social, requiere procedimientos que permitan poner en marcha el plan de negocios, por esto es necesario contar con los siguientes tipos de inversión, los cuales contribuirán al cumplimiento de la actividad económica de la empresa.

Inversión fija/ Activos Fijos

Elementos tangibles requeridos para que la empresa garantice el cumplimiento de operaciones, por ello es de gran importancia relacionar la cantidad de maquinaria y equipo, muebles, enseres y equipos de cómputo necesarios para el desarrollo óptimo de la actividad económica de la empresa que es la producción y comercialización de galletas de haba en la ciudad de Pasto.

Tabla 14.

Activos Fijos

Activos Fijos	
Equipo de computo	\$ 6.176.800
Muebles y Enseres	\$2.222.400
Maquinaria y Equipo	\$11.384.883
Adecuaciones	\$1.800.000
Gastos de montaje	\$1.200.000
Total, IF	\$ 22.784.083

Nota. La tabla presenta los activos fijos, mostrando los precios correspondientes a cada rubro. Fuente: Propia (2025).

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

De acuerdo con la tabla anterior, los activos fijos representan una inversión indispensable para la puesta en marcha de MabriSnack. La inversión total asciende a \$22.784.083, destinada a la adquisición de **equipo de cómputo**, conformado por dos computadores, una impresora y dos teléfonos; **muebles y enseres**, que incluyen escritorios, mesa de trabajo, sillas, organizadores, basureros y cosedoras; y **maquinaria y equipo**, integrada por la batidora mezcladora, balanza digital, espátulas de silicona, horno industrial, carro espiguero, máquina selladora de bolsas y etiquetadora manual. Estos activos proporcionan la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades administrativas y del proceso productivo, garantizando una operación eficiente en la elaboración y comercialización de las galletas de haba.

Asimismo, la inversión contempla las adecuaciones complementarias y el montaje del establecimiento, con el propósito de acondicionar el espacio físico y asegurar el cumplimiento de las condiciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Desglose de Inversión de Adecuación del Local

El valor de \$1.800.000 registrado bajo el concepto de adecuaciones corresponde a los siguientes rubros específicos, cotizados en el mercado local de Pasto (2025):

Tabla 15.

Gastos adecuaciones del local

Concepto de Adecuación	Proveedor / Referencia	Valor Estimado (COP)
Adecuación de área de producción (pisos cerámicos antideslizantes)	Ferreterías Pasto	\$ 600.000
Pintura y acabados generales del local	Pinturas Tito S.A.S.	\$ 350.000
Instalación de ventilación en área de horneado	Ferretería / Maestro de obra	\$ 550.000
Señalización interna (salidas de emergencia, BPM, áreas)	Señalizaciones Colombia	\$ 150.000
Adecuación baño/lavamanos de uso exclusivo producción (BPM)	Plomero local	\$ 150.000
TOTAL ADECUACIONES		\$ 1.800.000

Nota. La tabla presenta los gastos de adecuaciones necesarios para la puesta en marcha de la empresa MabriSnack. Fuente: Propia (2025)

Desglose de Inversión y Montaje del Local

El valor de \$1.200.000 registrado bajo el concepto de Gastos de Montaje corresponde a los siguientes rubros específicos, cotizados en el mercado local de Pasto (2025):

Tabla 16.

Gastos Montaje del local

Concepto de Adecuación	Proveedor / Referencia	Valor Estimado (COP)
Instalación eléctrica (tomacorrientes industriales para horno)	Electricistas locales – Pasto	\$ 800.000
Instalación de mesones de acero inoxidable (soldadura y fijación)	Metalmecánica local	\$ 400.000

Nota. La tabla presenta los gastos de montaje del local necesarios para la puesta en marcha de la empresa MabriSnack. Fuente: Propia (2025)

Gastos Preoperativos

Son los bienes y servicios intangibles que son indispensables para el desarrollo del negocio, pero que, a diferencia de la inversión fija, no influyen directamente en la producción, son utilizables durante un año o el tiempo que determine la empresa para dar cumplimiento con la actividad económica y la realización del negocio, por lo tanto, dentro de este rubro intervienen únicamente inversiones y gastos pre- operativos.

Tabla 17.

Gatos Preoperativos

Gastos Preoperativos		
Gastos de constitución		\$1.500.000
Gastos de puesta en marcha		\$6.827.000
INVIMA	\$2.150.000	
Registro de marca	\$ 1.011.000	
Uso de suelos	-	

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Manipulación de alimentos	\$220.000	
Bomberos	\$300.000	
Registro de Cámara y Comercio y otros trámites legales	\$146.000	
Total		\$5.327.000

Nota. La tabla presenta el presupuesto de inversiones que comprenden gastos anticipados necesarios para la puesta en marcha de la empresa MabriSnack. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, los gastos preoperativos incluyen los aspectos fundamentales requeridos para la puesta en marcha del proyecto MabriSnack, garantizando el cumplimiento de los requisitos legales, sanitarios y administrativos. Dentro de estos se contemplan los gastos de constitución necesarios para la formalización del negocio. Asimismo, se incluyen los costos asociados a la puesta en marcha, los cuales comprenden la adecuación y montaje del espacio productivo, cuyo desglose detallado se presenta en la tabla a continuación, permitiendo contar con condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades. El registro de marca se realiza bajo la categoría de microempresa (Mipymes), lo que permite acceder a tarifas preferenciales y reducir el costo de este trámite. En cuanto al uso de suelos, no se genera ningún valor, dado que desde el año 2018 la Alcaldía de Pasto eliminó el cobro de la tarifa del Certificado de Norma Urbanística, junto con los de nomenclatura y estratificación, mediante el Acuerdo No. 046 del 17 de diciembre de 2017. Por otro lado, se incluyen los costos relacionados con la certificación en manipulación de alimentos, los cuales cubren tanto la capacitación como los exámenes médicos requeridos para el personal involucrado en el proceso productivo. De igual forma, el concepto de bomberos abarca la certificación de seguridad y la adquisición de elementos básicos como extintor, botiquín, señalización y lámpara de emergencia, necesarios para el cumplimiento de la normativa vigente.

Se incluyen los trámites ante la Cámara de Comercio, tales como la matrícula mercantil, el registro del establecimiento, la expedición de formularios y certificados. Asimismo, se consideran los procesos sanitarios exigidos por la normatividad vigente, como

el trámite ante el INVIMA y la realización de análisis de laboratorio microbiológicos y fisicoquímicos.

En conjunto, estos gastos preoperativos ascienden a un total de \$5.327.000, valor que representa la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto y el inicio de operaciones bajo condiciones legales y técnicas adecuadas

Capital de trabajo.

El capital de trabajo representa los recursos necesarios para que MabriSnack pueda operar de manera continua durante sus primeros 30 días de funcionamiento. Este componente financiero está conformado por los activos corrientes y los pasivos corrientes, los cuales permiten determinar la liquidez disponible para el desarrollo de las actividades operativas de la empresa.

Dentro de los activos corrientes se encuentra el efectivo, que corresponde al dinero disponible para cubrir las salidas de efectivo necesarias para la operatividad y producción de las galletas de haba, tales como la compra de materia prima, pago de servicios y otros gastos operativos. Asimismo, se consideran las cuentas por cobrar, las cuales representan los valores pendientes de pago por parte de los clientes derivados de la venta del producto.

Por su parte, los pasivos corrientes corresponden a las obligaciones de corto plazo que la empresa debe cumplir, tales como pagos a proveedores de materias primas, servicios y otros compromisos operativos necesarios para el funcionamiento del negocio.

De esta manera, el capital de trabajo permite analizar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo y garantizar la continuidad del proceso productivo, contribuyendo a la estabilidad financiera y sostenibilidad de MabriSnack en sus primeras etapas de operación.

Tabla 18.*Capital de Trabajo*

Capital de Trabajo 30 días	Año 1
Efectivo	\$ 8.304.093
Cuentas por Cobrar	\$ 40.898.120
Inventarios	\$ 18.743.411
Cuentas por Pagar	\$ 5.623.023
Capital Neto de Trabajo	\$ 62.322.601

Nota. La tabla presenta el Capital de Trabajo de la empresa MabriSnack. Fuente: Propia

Para la determinación del capital de trabajo correspondiente a 30 días de operación, se estimaron los recursos requeridos a partir del comportamiento proyectado de las ventas, compras y gastos del negocio. El efectivo se obtuvo considerando el valor necesario para atender las erogaciones inmediatas del mes, tales como pagos de nómina, servicios públicos, gas, arrendamientos, pago honorarios contador, gastos de papelería y publicidad y demás desembolsos operativos que deben realizarse en efectivo, por un valor de \$ 8.304.093

Las cuentas por cobrar se calcularon con base en el porcentaje de ventas proyectadas que se realizarán a crédito y el tiempo estimado de recaudo por parte de los clientes durante el período analizado, alcanzando un valor de \$ 40.898.120. Los inventarios se determinaron a partir de la cantidad de materias primas, insumos y productos necesarios para garantizar la operación continua durante los 30 días, de acuerdo con el volumen de producción y ventas estimado, por un valor de \$18.743.411.

De acuerdo con lo anterior, y los activos corrientes asciende a \$ 67.945.624, resultado de la suma del efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios. Por su parte, las cuentas por pagar se originan en las compras de bienes y servicios adquiridos a crédito con proveedores, considerando los plazos de pago negociados por la empresa, y corresponden a \$5.623.023.

Finalmente, el capital neto de trabajo se obtuvo de la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, representando el monto de recursos propios que la empresa debe disponer para financiar su ciclo operativo de corto plazo y asegurar el normal desarrollo de sus actividades durante el primer mes de funcionamiento. En este caso, el capital neto de trabajo requerido es de \$ 62.322.601.

Tabla 19.*Total Inversión*

Rubro	Total
Activos Fijos	\$ 22.784.083
Diferidos	\$ 5.327.000
Capital de trabajo	\$ 62.322.601
Total	\$ 90.433.684

Nota. La tabla presenta el Total de Inversión haciendo parte activos fijos, diferidos y capital de trabajo de la empresa MabriSnack. Fuente: Propia

Teniendo en cuenta la estructura financiera del proyecto, se observa que la inversión necesaria para poner en marcha la producción de galletas de haba se compone principalmente de los activos fijos, diferidos y el capital de trabajo. Los activos fijos representan la dotación física esencial para el funcionamiento del negocio, incluyendo maquinaria, equipos, muebles y equipos de cómputo necesarios para el desarrollo de las actividades productivas y administrativas, y la inversión en montaje y adecuaciones. Por su parte, los diferidos comprenden los costos legales, sanitarios, administrativos y de adecuación requeridos antes del inicio de las operaciones, tal como se detalla en la Tabla 15. Finalmente, el capital de trabajo corresponde a los recursos necesarios para cubrir la operación inicial de la empresa durante su primer ciclo productivo, incluyendo la adquisición de materia prima e insumos, el pago de mano de obra, costos indirectos de fabricación y demás gastos operacionales indispensables para garantizar la continuidad de las actividades desde el inicio del proyecto.

De acuerdo con lo anterior, el total de la inversión asciende a \$ 90.433.684.

7.1.2 Cálculo de costos

Para determinar el costo de producción es necesario identificar el conjunto de erogaciones en que se incurre para elaborar un bien o servicio, entre las cuales se encuentran la materia prima, los insumos y la mano de obra, etc.

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Para calcular el valor de producción del paquete de 12 unidades de galletas, se consideran la nómina, la materia prima y los costos indirectos de fabricación. A continuación, se detallan los costos.

Materia Prima

Tabla 20.

Costo Materia Prima 12 unidades de galletas (1 paquete)

COSTO DE INGREDIENTES	
Harina de haba (180)	\$ 1.170
Azúcar morena (90gr)	\$ 225
Mantequilla baja en sal (54gr)	\$ 750
Esencias (2-4 ml)	\$ 500
Polvo de hornear (3,6gr)	\$ 100
Huevo	\$ 815
TOTAL	\$ 3.560

Nota. La tabla presenta el Capital de Trabajo de la empresa MabriSnack.
Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, el costo de la materia prima e insumos requeridos para la elaboración de un paquete de 12 galletas de haba fue determinado con base en cotizaciones realizadas a proveedores mayoristas y en la cantidad utilizada de cada ingrediente según la formulación del producto.

En este sentido, la harina de haba tiene un precio de compra al proveedor directo de \$6.500 por kilogramo, siendo uno de los ingredientes principales para la elaboración del producto, de esta se requieren 180 gramos, lo que representa un costo de \$1.170 por paquete. De igual manera, la azúcar morena presenta un precio aproximado de \$2.500 por kilogramo, de acuerdo con las cotizaciones realizadas a proveedores mayoristas; para la elaboración de un paquete se utilizan 90 gramos, lo que genera un costo de \$225.

La mantequilla baja en sal se adquiere en una presentación de 250 gramos por un valor aproximado de \$3.472, de acuerdo con cotizaciones efectuadas a proveedores mayoristas. Para la elaboración del producto se emplean 54 gramos, lo que representa un costo de \$750 por paquete. Asimismo, la esencia de vainilla se adquiere en una presentación de 30 ml por

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

un valor aproximado de \$5.000, según cotizaciones realizadas a proveedores mayoristas. Para la preparación del producto se utilizan 3 ml, lo que representa un costo de \$500 por paquete.

Por otra parte, el polvo para hornear se adquiere en una presentación de 100 gramos por un valor aproximado de \$2.778, de acuerdo con cotizaciones a proveedores mayoristas. Para la elaboración del producto se utilizan 3,6 gramos, lo que representa un costo de \$100 por paquete.

En cuanto al huevo, se contempla el uso de una unidad, con un costo de \$815; como resultado de la sumatoria de los costos de materia prima, se obtiene un costo total de \$3.560 por paquete de 12 galletas de haba, valor que constituye la base para la determinación de los costos de producción, la fijación del precio de venta y el análisis financiero del proyecto.

Tabla 21.

Presupuesto Materias Primas

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS						
	AÑO BASE	2026	2027	2028	2029	2030
CANT.	63.180	63.180	67.413	71.930	76.749	81.891
COSTOS MP/paquete	\$ 3.560	\$ 3.560	\$ 3.710	\$ 3.865	\$ 4.028	\$ 4.197
CT MP		\$ 224.920.926	\$ 250.070.012	\$ 278.264.532	\$ 309.119.302	\$ 343.682.400

Nota: La tabla muestra el costo de la materia prima necesaria para la producción de 12 unidades de galletas. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta el presupuesto asociado a la producción de galletas de haba para el año base 2026. El valor registrado en la Tabla 9 "Producción galletas" corresponde al total de la producción anual proyectada, estimada en 63.180 paquetes, considerando que cada paquete está conformado por 12 galletas. Esta proyección se realizó con base en la capacidad productiva establecida y en la demanda estimada para el periodo de análisis.

Asimismo, se determinó un costo unitario de producción de \$3.560 por paquete, valor que incluye los costos de materia prima e insumos requeridos para la elaboración del producto, tales como harina de haba, azúcar morena, mantequilla baja en sal, esencias, polvo de hornear y huevo.

En consecuencia, al multiplicar el total de la producción anual proyectada de 63.180 paquetes por el costo unitario de \$3.560, se obtiene un costo total anual de producción de \$224.920.926, cifra que representa los recursos económicos necesarios para garantizar el desarrollo continuo del proceso productivo durante el año 2026. Este valor constituye un elemento fundamental dentro del estudio financiero del proyecto, ya que permite estimar el presupuesto requerido para la fabricación del producto, evaluar la viabilidad económica del negocio y servir como base para la proyección de costos y resultados financieros futuros.

Cálculo Detallado del Costo de Materia Prima por Paquete

El costo de materia prima de \$3.560 por paquete se obtiene a partir de la receta técnica de producción de 12 galletas de haba. A continuación, se presenta el cálculo detallado con las proporciones exactas de cada ingrediente y su precio en el mercado mayorista de Pasto:

Tabla 22.

Costo de materia prima por paquete

Ingrediente	Cantidad receta	Unidad compra	Precio unidad	Costo proporcional	Fuente precio
Harina de haba	180 g	1 kg	\$ 6.500	\$ 1.170	Mercado La Galería – Pasto
Azúcar morena	90 g	1 kg	\$ 2.500	\$ 225	Almacén Éxito / Merqueo Pasto
Mantequilla baja en sal	54 g	250 g	\$ 3.472	\$ 750	Colanta – precio mayorista
Esencias naturales	3 ml	30 ml	\$ 5.000	\$ 500	Casa de las Esencias – Pasto
Polvo de hornear	3,6 g	100 g	\$ 2.778	\$ 100	Distribuidora Pasto
Huevo	1 unidad	30 unidades	\$ 24.450	\$ 815	Huevos La Preferida – Nariño

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

TOTAL MATERIA PRIMA PAQUETE	/				\$ 3.560	
--------------------------------------	---	--	--	--	----------	--

Nota: Precios de referencia tomados del mercado mayorista y minorista de Pasto, Nariño (primer trimestre 2025). Los precios pueden variar según proveedor y temporada. La receta fue estandarizada por el área de producción de MabriSnack. Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones del mercado local y ficha técnica del producto.

Mano de obra directa

En MabriSnack, dado que el área de producción cuenta únicamente con dos personas, el Jefe de Producción desempeña un rol dual: supervisa el proceso y participa activamente en la elaboración de las galletas. Sus actividades directas comprenden mezclar y amasar la masa de haba, moldear y porcionar las galletas, controlar el horno, verificar la calidad del producto terminado y apoyar al Auxiliar en el empaque y etiquetado. Conforme al artículo 86 del Plan Único de Cuentas (PUC), la Mano de Obra Directa incluye a los trabajadores que intervienen directamente en la transformación de la materia prima en producto terminado; por lo tanto, la clasificación del Jefe de Producción como MOD es técnicamente correcta para una empresa de esta escala.

El segundo elemento del costo es la mano de obra directa (MOD), un componente clave para la organización, ya que los empleados son quienes ejecutan las actividades de producción. Por lo tanto, representan una parte fundamental del proceso. Para calcular la nómina de MOD en todas las líneas de producción, se determina el costo mensual de los salarios del área de producción de la empresa MabriSnack.

Tabla 23.

Presupuesto Mano de Obra Directa

Cargo	Días lab.	Valor devengado			Total devengado	Deducciones			Total deducciones	Neto pagado
		Sueldo básico	Bonificaciones	Aux. de transp		Salud	Pensión	Otras deduc.		
						4%	4%			
Jefe de planta	30	2.400.000	0	200.000	2.600.000	96.000	96.000	0	192.000	2.408.000
Operario1	30	1.423.500	0	200.000	1.623.500	56.940	56.940	0	113.880	1.509.620
Totales		3.823.500	0	400.000	4.223.500	152.940	152.940	0	305.880	3.917.620

Nota: La tabla muestra el presupuesto de mano de obra directa necesaria para la producción de galletas. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta el presupuesto de mano de obra directa requerido para el proceso productivo de MabriSnack. Debido a que el proyecto se encuentra en su etapa inicial, se contempla únicamente la contratación de un jefe de producción y un auxiliar de producción, considerando que el volumen de producción proyectado puede ser atendido por un equipo de trabajo reducido, lo que contribuye a optimizar los costos laborales durante los primeros años de operación.

El jefe de producción será responsable de planificar, coordinar y supervisar el proceso de elaboración de las galletas, controlar la calidad del producto, administrar las materias primas y garantizar el cumplimiento de la producción programada. Por su parte, el auxiliar de producción apoyará las actividades operativas relacionadas con la preparación, horneado, empaque y demás labores propias del proceso productivo.

Para ambos cargos se estimó una jornada de 30 días laborales al mes. El jefe de producción percibe un salario básico de \$2.400.000, mientras que el auxiliar de producción recibe \$1.423.500. Adicionalmente, ambos cuentan con un auxilio de transporte de \$200.000, alcanzando un valor total devengado mensual de \$4.223.500. Asimismo, se consideran las deducciones correspondientes a salud y pensión (4 % cada una), las cuales ascienden a \$305.880, obteniendo un valor neto pagado de \$3.917.620. Estos costos fueron incorporados dentro del presupuesto de producción para garantizar la adecuada ejecución de las actividades operativas de la empresa.

Tabla 24.

Apropiaciones

Apropiaciones		
Prestaciones sociales		
Cesantías	8,33%	\$ 351.818

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

I/ cesantías	12%	\$ 42.235
Primas ss	8,33%	\$ 351.818
vacaciones	4,17%	\$ 176.120
Totales		\$ 921.990
Seguridad social		
Salud	8,50%	\$ 324.998
Fondo de pensiones	12,00%	\$ 458.820
Riesgos profesionales 2	1,04%	\$ 39.764
Totales		\$ 823.582
Parafiscales		
Comfamiliar	4%	\$ 152.940
ICBF	3%	
Sena	2%	
Total		\$ 152.940
TOTAL		\$ 1.898.512

Nota: La tabla presenta las apropiaciones, seguridad social y parafiscales. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presentan las apropiaciones y aportes patronales correspondientes a la mano de obra directa de MabriSnack. Las prestaciones sociales representan un costo total de \$921.990, la seguridad social asciende a \$823.582 y los aportes parafiscales corresponden a \$152.940. En conjunto, estas obligaciones laborales generan un costo total de \$1.898.512, el cual debe ser asumido por la empresa como parte del presupuesto de mano de obra, garantizando el cumplimiento de las obligaciones legales y el adecuado desarrollo de las actividades productivas.

Tabla 25.

Nómina mensual y anual

Concepto	Mensual	Anual
Total devengado	\$ 4.223.500,00	\$ 50.682.000,00
Prestaciones sociales	\$ 921.990,05	\$ 11.063.880,60

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Seguridad social	\$ 823.581,90	\$ 9.882.982,80
Parafiscales	\$ 152.940,00	\$ 1.835.280,00
Totales	\$ 6.122.011,95	\$ 73.464.143,40

Nota: La tabla presenta los cargos y el salario asociado a la mano de obra directa en el proceso de producción. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta el costo total de la mano de obra directa de MabriSnack, el cual integra el valor devengado por los trabajadores, las prestaciones sociales, los aportes a seguridad social y los parafiscales. En conjunto, estos conceptos representan un costo mensual de \$6.122.011,95, equivalente a un costo anual de \$73.464.143,40. Este presupuesto refleja el costo real que deberá asumir la empresa por concepto de personal operativo y constituye un elemento fundamental para la planeación financiera, garantizando el cumplimiento de las obligaciones laborales y la continuidad del proceso productivo.

Tabla 26.

Proyección nómina

Año base	2026	2027	2028	2029	2030
73.464.143,40	\$ 76.549.637	\$ 79.764.722	\$ 83.114.841	\$ 86.605.664	\$ 90.243.102

Nota: La tabla presenta la Proyección de Nómina para un período de 5 años, desde 2026 hasta 2030. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta la proyección del costo de la mano de obra directa para el periodo 2026-2030. A partir del año base 2026, el presupuesto evidencia un incremento gradual durante los años proyectados, pasando de \$73.464.143,40 a \$90.243.102 en 2030. Este comportamiento obedece al ajuste anual aplicado a los costos laborales, con el propósito de reflejar el incremento esperado en salarios y demás obligaciones laborales, garantizando una estimación financiera acorde con el crecimiento proyectado de la empresa y la continuidad de sus operaciones.

Costos indirectos de fabricación

Los costos indirectos de fabricación (CIF) son aquellos costos que debe cubrir una fábrica para la manufactura de un producto, aparte de los materiales y la mano de obra directa.

Ampliación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

Los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) incluyen todos los costos que no son materia prima ni mano de obra directa, pero son necesarios para el proceso productivo. Para MabriSnack, el presupuesto completo de CIF se detalla a continuación

Tabla 27.

Presupuesto Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

PRESUPUESTOS DE COSTOS INDIRECTOS	
	Valor anual
Mantenimiento	\$ 550.000
Seguro	\$ 400.000
Arrendamiento	\$ 4.950.000
Servicios Públicos	\$ 2.090.000
Gas	2.520.000
Empaque	\$ 6.318.000
Total	\$ 16.828.000

Nota: Se establece el Presupuesto de Costos Indirectos con su respectivo valor anual. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta el presupuesto de los costos indirectos de fabricación (CIF) requeridos para la operación de MabriSnack. Estos costos corresponden a aquellos recursos necesarios para apoyar el proceso productivo que no pueden asociarse de manera directa a la elaboración de las galletas, entre los que se incluyen el mantenimiento de equipos, seguros, arrendamiento, servicios públicos, consumo de gas y materiales de empaque. En conjunto, estos conceptos representan un costo anual de \$16.828.000, constituyendo un componente fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones y el adecuado funcionamiento del proceso productivo.

Tabla 28.*Proyección costos indirectos de fabricación*

Año Base	2026	2027	2028	2029	2030
\$ 16.828.000	\$ 17.534.776	\$ 18.271.237	\$ 19.038.629	\$ 19.838.251	\$ 20.671.457

Nota: Los costos indirectos se proyectan de acuerdo con el IPC. Fuente: Elaboración propia

La proyección de estos costos a cinco años presenta un incremento progresivo anual. Este aumento responde al ajuste inflacionario (IPC 4%) y al crecimiento del volumen de producción; a mayor cantidad de galletas fabricadas, se proyecta un consumo superior de servicios variables y una mayor rotación en el mantenimiento de equipos, asegurando así la capacidad operativa futura; de acuerdo con esta información, los costos indirectos pasan de \$17. 534.776 en el año 2026 a \$20.671.457 en el año 2030, indicando un crecimiento constante.

En la siguiente tabla se presenta la proyección del Costo Total de Producción (2026-2030), desglosado por sus componentes esenciales: Materia Prima, Mano de Obra Directa (MOD) y Costos Indirectos de Fabricación (CIF), permitiendo visualizar la evolución y el crecimiento del presupuesto año tras año.

Tabla 29.*Proyección costo total*

COSTO TOTAL (MP, MOD, CIF)					
	2026	2027	2028	2029	2030
Materia Prima Total	\$ 224.920.926	\$ 250.070.012	\$ 278.264.532	\$ 309.119.302	\$ 343.682.400
Mano de Obra Directa (MOD)	\$76.549.637,42	\$79.764.722,19	\$83.114.840,53	\$86.605.663,83	\$90.243.101,71
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	\$ 17.534.776	\$ 18.271.237	\$ 19.038.629	\$ 19.838.251	\$ 20.671.457
Costo Total	\$319.005.339,78	\$348.105.971,04	\$380.418.000,67	\$415.563.216,98	\$454.596.959,04

Nota: La tabla muestra la proyección total de los costos, que incluye materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, para el período de 2026 a 2030. Fuente: Propia (2025)

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

La materia prima representa el mayor componente del costo de producción. Según la tabla, este rubro presenta un incremento progresivo, pasando de \$224.920.926 en 2026 a \$343.682.400 en 2030, lo cual refleja el aumento proyectado en la producción y en la demanda de insumos necesarios para la elaboración de las galletas de haba.

La mano de obra directa (MOD) también muestra un crecimiento durante el periodo analizado, pasando de \$76.549.637,42 en 2026 a \$90.243.101,71 en 2030, debido principalmente a los ajustes salariales y a los costos laborales asociados al personal encargado del proceso productivo.

Por su parte, los costos indirectos de fabricación (CIF) presentan un incremento, pasando de \$17.534.776 en 2026 a \$20.671.457 en 2030, correspondientes a gastos relacionados con el mantenimiento de herramientas y el seguro de la planta física necesarios para el desarrollo de la producción.

En conjunto, el costo total de producción evidencia un comportamiento creciente, pasando de \$319.005.339,78 en 2026 a \$454.596.959,04 en 2030, lo que se encuentra directamente relacionado con el aumento en el volumen de producción y la operación del negocio a lo largo del tiempo.

De acuerdo con la información suministrada en la Tabla 33, el costo unitario del producto quedara de la siguiente manera:

Taba 30.

Proyección del Costo Unitario

CONCEPTO	2026	2027	2028	2029	2030
COSTO TOTAL (MP+MOD+CIF)	\$ 319.005.339,78	\$ 348.105.971,04	\$ 380.418.000,67	\$ 415.563.216,98	\$ 454.596.959,04
CANTIDADES	63.180	67.413	71.990	76.749	81.891
COSTO UNITARIO (CV/Q)	\$ 5.049	\$ 5.164	\$ 5.284	\$ 5.415	\$ 5.551

Nota: La tabla muestra la proyección total del costo unitario, que incluye materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, para el período de 2026 a 2030.
Fuente: Propia (2025)

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta la proyección del costo total y del costo unitario de producción de MabriSnack para el periodo 2026-2030. El costo total de producción está conformado por la suma de la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, los cuales presentan un incremento gradual durante el horizonte de proyección como resultado del crecimiento de la producción y de la actualización de los costos asociados al proceso productivo. En consecuencia, el costo unitario también evidencia un aumento progresivo, pasando de \$5.049 en 2026 a \$5.551 en 2030, reflejando el efecto de la variación de los costos de producción sobre cada paquete de galletas elaborado.

Tabla 31.
Nómina Administrativa mensual

Cargo	Días lab.	Valor devengado			Total devengado	Deducciones			Total deducc	Neto pagado
		Sueldo básico	Bonif.	Aux. de trans.		Salud 4%	Pensión 4%	Otras dedu.		
Gerente	30	\$ 3.000.000	0		3.000.000	120.000	120.000	0	240.000	2.760.000
vendedor	30	\$ 1.453.000	0	200.000	1.653.000	58.120	58.120	0	116.240	1.536.760
Totales		4.453.000	0	200.000	4.653.000	178.120	178.120	0	356.240	4.296.760

Nota: La tabla presenta la nómina administrativa mensual de cargos indirectos de la empresa. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta el presupuesto correspondiente a la nómina del personal administrativo y comercial de MabriSnack, conformado por un gerente y un vendedor. El presupuesto incluye el salario básico, el auxilio de transporte para el cargo que aplica y las deducciones legales por concepto de salud y pensión. En conjunto, el personal registra un valor total devengado de \$4.653.000, del cual se realizan las deducciones correspondientes, obteniendo un valor neto pagado de \$4.296.760. Este presupuesto garantiza la disponibilidad del talento humano necesario para la dirección, administración y comercialización de los productos durante la etapa inicial del proyecto.

Tabla 32.*Apropiaciones*

Apropiaciones		
Prestaciones sociales		
Cesantías	8,33%	\$ 387.595
I/ cesantías	12%	\$ 46.530
Primas ss	8,33%	\$ 387.595
Vacaciones	4,17%	\$ 194.030
Totales		\$ 1.015.750
Seguridad social		
Salud	8,50%	\$ 378.505
Fondo de pensiones	12,00%	\$ 534.360
Riesgos profesionales 2	1,04%	\$ 46.311
Totales		\$ 959.176
Parafiscales		
Comfamiliar	4%	\$ 178.120
ICBF	3%	
Sena	2%	
Total		\$ 178.120
TOTAL		\$ 2.153.046

Nota: La tabla presenta las apropiaciones, seguridad social y parafiscales. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presentan las apropiaciones laborales correspondientes al personal administrativo y comercial de MabriSnack, las cuales representan los costos adicionales asumidos por la empresa asociados a la contratación del talento humano. Estas apropiaciones están conformadas por las prestaciones sociales, la seguridad social y los aportes parafiscales, necesarios para dar cumplimiento a las obligaciones laborales establecidas. En conjunto, estos conceptos generan un costo adicional mensual de \$2.153.046, que debe ser considerado dentro de la estructura de costos operativos

de la empresa para garantizar una adecuada planificación financiera y el cumplimiento de la normatividad laboral vigente.

Tabla 33.

Nómina mensual y anual

Concepto	Mensual	Anual
Total devengado	\$ 4.653.000,00	\$ 55.836.000,00
Prestaciones sociales	\$ 1.015.749,90	\$ 12.188.998,80
Seguridad social	\$ 959.176,20	\$ 11.510.114,40
Parafiscales	\$ 178.120,00	\$ 2.137.440,00
Totales	\$ 6.806.046,10	\$ 81.672.553,20

Nota: La tabla presenta la nómina mensual y anual de la mano de obra indirecta de la empresa. Fuente: Propia (2025)

De acuerdo con la tabla anterior, se presenta el costo total de la mano de obra correspondiente al personal administrativo y comercial de MabriSnack, el cual comprende el valor devengado por los trabajadores, las prestaciones sociales, los aportes a seguridad social y los parafiscales. En conjunto, estos conceptos representan un costo mensual de \$6.806.046,10, equivalente a un costo anual de \$81.672.553,20. Este presupuesto permite garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales y constituye un componente fundamental para el adecuado funcionamiento de las actividades administrativas y comerciales de la empresa.

Tabla 34.

Proyección de nómina administrativa y de ventas

Año base	2026	2027	2028	2029	2030
81.672.553,20	\$ 85.102.800	\$ 88.677.118	\$ 92.401.557	\$ 96.282.422	\$ 100.326.284

Nota: La tabla presenta la Proyección de Nómina administrativa y de ventas para un período de 5 años, desde 2026 hasta 2030. Fuente: Propia (2025)

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

De acuerdo con las tablas anteriores, se observa la estimación y proyección de la nómina total del personal de la empresa para el periodo comprendido entre 2026 y 2030. Para el año base 2026 se establece un salario anual de \$ 85.102.800 incluyendo la carga prestacional, que correspondiente a los cargos de gerente y vendedor, a partir de este valor, se proyecta un incremento anual del 4%, reflejando los ajustes salariales esperados en el tiempo.

Tabla 35.

Proyección de gastos Administración y Ventas

Concepto	Año base	2026	2027	2028	2029	2030
Servicios públicos	\$ 910.000	\$ 948.220	\$ 988.045	\$ 1.029.543	\$ 1.072.784	\$ 1.117.841
Gas	\$ 1.080.000	\$ 1.125.360	\$ 1.172.625	\$ 1.221.875	\$ 1.273.194	\$ 1.326.668
Honorarios Contador	\$ 8.400.000	\$ 8.752.800	\$ 9.120.418	\$ 9.503.475	\$ 9.902.621	\$ 10.318.531
Arrendamiento	\$ 2.130.000	\$ 2.219.460	\$ 2.312.677	\$ 2.409.810	\$ 2.511.022	\$ 2.616.485
Papelería	\$ 540.000	\$ 562.680	\$ 586.313	\$ 610.938	\$ 636.597	\$ 663.334
Publicidad	\$ 900.000	\$ 937.800	\$ 977.188	\$ 1.018.229	\$ 1.060.995	\$ 1.105.557
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 14.546.320	\$ 15.157.265	\$ 15.793.871	\$ 16.457.213	\$ 17.148.416
T.Gastos + Nomina Admtiva		\$ 99.649.120	\$ 103.834.383	\$ 108.195.428	\$ 112.739.636	\$ 117.474.700

Nota: La tabla presenta la proyección de los gastos de Administración y ventas para un período de 5 años, desde 2026 hasta 2030. Fuente: Propia (2025)

La proyección de gastos evidencia un incremento gradual en los costos operativos del negocio durante el periodo 2026 a 2030. El gasto total pasa de \$ 99.649.120 en 2026 a \$ 117.474.700 en 2030, reflejando el crecimiento progresivo de la empresa. Este comportamiento está impulsado principalmente por rubros como el arrendamiento, los honorarios del contador y los servicios públicos, los cuales presentan una tendencia creciente acorde con el desarrollo de la operación.

Depreciación. La depreciación refleja la pérdida gradual de valor de los activos utilizados en MabriSnack, como equipos de cocina, muebles y maquinaria, debido al uso y al paso del tiempo, permitiendo reconocer su desgaste real dentro del plan de negocios. Para este proyecto se empleó la depreciación lineal, un método que distribuye de manera uniforme el costo de cada activo a lo largo de su vida útil. Este método se considera el más adecuado para la empresa, ya que permite un cálculo sencillo, constante y predecible, facilitando el control financiero y la proyección de costos, a diferencia de otros métodos que generan variaciones más complejas en los gastos de depreciación. De esta manera, se logra una planificación financiera más precisa, se facilita la previsión de futuras reposiciones y se puede evaluar la rentabilidad del negocio considerando el deterioro natural de los bienes necesarios para la producción.

Tabla 36.
Depreciación de Activos Fijos de MabriSnack (Proyección a 5 años).

DEPRECIACIÓN									
Activos depreciables	Valor	Años Vida Útil	2026	2027	2028	2029	2030	Dep. Acumulada	Valor Residual
Equipo de computo	\$6.176.800	5	\$1.235.360	\$1.235.360	\$1.235.360	\$1.235.360	\$1.235.360	\$6.176.800	\$0
Muebles y Enseres	\$2.222.400	10	\$222.240	\$222.240	\$222.240	\$222.240	\$222.240	\$1.111.200	\$1.111.200
Maquinaria y Equipo	\$11.384.883	10	\$1.138.488	\$1.138.488	\$1.138.488	\$1.138.488	\$1.138.488	\$5.692.442	\$5.692.442
		Dep. Anual	\$2.596.088	\$2.596.088	\$2.596.088	\$2.596.088	\$2.596.088	\$12.980.442	\$6.803.642

Nota. La tabla presenta la depreciación anual de los activos fijos de MabriSnack, calculada mediante el método de depreciación lineal. Fuente: Propia (2025)

Amortización. Para calcular la amortización de los gastos diferidos en el proyecto MabriSnack, se tomó el valor total de la inversión amortizable de \$5.327.000 y se distribuyó en un periodo de 5 años, correspondiente al horizonte de evaluación del proyecto. De esta manera, se obtiene una amortización anual uniforme de \$1.065.400, permitiendo reconocer este costo de forma gradual a lo largo del tiempo.

Dentro de estos gastos diferidos se incluyen conceptos como el registro sanitario ante INVIMA, el registro de marca y los gastos de montaje y adecuaciones y demás rubros detallados en la Tabla 15, los cuales son necesarios para la puesta en marcha del negocio y cuyos beneficios se extienden durante varios años. Este tratamiento permite reflejar de manera más precisa su impacto en la estructura financiera del proyecto, evitando concentrar el gasto en un solo periodo y contribuyendo a una proyección más equilibrada de los resultados.

Tabla 37.
Amortización de Diferidos de MabriSnack (Proyección a 5 años)

Amortización Diferidos	0	Años Proye cto	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión Amortizable	\$5.327.000	5	\$1.065.400	\$1.065.400	\$1.065.400	\$1.065.400	\$1.065.400

Nota: La tabla presenta la amortización anual de los activos diferidos de la empresa MabriSnack. Fuente: Propia (2025)

7.1.3 Cálculo y proyección de los ingresos

Con respecto a los ingresos, es necesario determinar el precio de venta del paquete de 12 galletas de haba. Para ello, se parte del costo unitario de producción y se aplica un margen de utilidad del 35% sobre el precio de venta. Este margen se estableció considerando las condiciones del mercado, los precios de productos similares y la necesidad de cubrir tanto los costos de producción como los gastos operativos del negocio. De esta manera, se fija un precio competitivo que permite garantizar la rentabilidad esperada y la sostenibilidad financiera de MabriSnack.

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

El precio de venta se calculará utilizando la siguiente formula:

$$PV = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \text{Margen de utilidad}}$$

Tabla 38.

Precio de venta paquete 12 galletas

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
COSTO UNITARIO (CV/Q)	\$ 5.049	\$ 5.164	\$ 5.284	\$ 5.415	\$ 5.551
Margen de Utilidad	35%	35%	35%	35%	35%
PRECIO	\$ 7.767,92	\$ 7.944,28	\$ 8.129,72	\$ 8.330,12	\$ 8.540,38

Nota: La tabla muestra el precio de venta del paquete de 12 galletas, considerando el costo unitario y el margen de utilidad. Fuente: Propia (2025)

Proyección de ingresos

Una vez establecido el precio de venta del paquete de 12 galletas de haba, se procede a elaborar la proyección de ingresos del proyecto. Esta proyección se basa en el plan de producción, el cual determina la cantidad de paquetes que MabriSnack podrá elaborar cada año.

Para calcular los ingresos proyectados, se multiplica el precio de venta por el número de paquetes de galletas que se espera producir anualmente, permitiendo estimar la capacidad de generación de recursos del negocio a lo largo del periodo del proyecto.

Tabla 39.

Proyección de ingresos del paquete de 12 galletas

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
	2026	2027	2028	2029	2030
Precios	\$ 7.767,92	\$ 7.944,28	\$ 8.129,72	\$ 8.330,12	\$ 8.540,38
Cantidades	63.180	\$67.413	\$71.990	\$76.749	\$81.891

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Ingresos del Proyecto	\$ 490.777.445,82	\$ 535.547.647,75	\$ 585.258.462,56	\$ 639.328.026,12	\$ 699.379.936,98
------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Nota: La tabla presenta la proyección de los ingresos del paquete de 12 galletas de haba para los años 2026 a 2030. Fuente: Propia (2025)

7.1.4 Identificación del punto de equilibrio

Gómez, G. (2020) refiere que el punto de equilibrio es aquel en el cual los ingresos son iguales a los egresos y por lo tanto no se genera ni utilidad ni pérdida en la operación, lo que permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdida. Por lo tanto, en el punto de equilibrio no hay ganancias ni beneficios económicos.

El autor enunciado en el párrafo anterior señala la siguiente fórmula para calcular el punto de equilibrio:

$$PE = CF (1 / (1 - CV / Ventas))$$

En la fórmula se encuentran las variables siguientes:

CF= Costos fijos, son aquellos que tiene la empresa independientemente si produce o no, si comercializa o no.

CV= Costo variable, si depende de la producción que tiene la empresa, incluye la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Ventas= Valor de ventas del periodo.

Tabla 40.
Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1	
Año 1	Valores
Mano de obra directa	\$ 76.549.637,42
Gastos	\$ 99.649.120,43

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Depreciación	\$ 2.596.088
Amortización	\$ 1.065.400
Intereses	\$ 9.043.368
Costos Fijos	\$ 188.903.615
Precio unitario	\$ 7.768
Costo unitario	\$5.049
q	69.481

Nota: La tabla presenta los datos para el cálculo de punto de equilibrio. Fuente: Propia (2025)

Durante el primer año de operación, el proyecto presenta unos costos fijos de \$188.903.615, considerando mano de obra directa, gastos operativos, depreciación, amortización e intereses. Con un precio de venta unitario de \$7.768 y un costo unitario de \$5.049, se establece un punto de equilibrio de 69.481 unidades, lo que significa que la empresa debe vender esta cantidad de unidades para cubrir la totalidad de sus costos y comenzar a generar utilidades.

Tabla 41

Datos para cálculo del punto de equilibrio

CANT.	INGRESO TOTAL	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	UTILIDAD/ PÉRDIDA
0	\$ 0,00	\$ 188.903.614,58	\$ 0,00	\$ 188.903.614,58	-\$ 188.903.614,58
20.000	\$ 155.358.482,37	\$ 188.903.614,58	\$ 100.983.013,54	\$ 289.886.628,12	-\$ 134.528.145,75
40.000	\$ 310.716.964,75	\$ 188.903.614,58	\$ 201.966.027,09	\$ 390.869.641,67	-\$ 80.152.676,92
69.481	\$ 539.724.613,09	\$ 188.903.614,58	\$ 350.820.998,51	\$ 539.724.613,09	\$ 0,00
80.000	\$ 621.433.929,50	\$ 188.903.614,58	\$ 403.932.054,17	\$ 592.835.668,75	\$ 28.598.260,74
100.000	\$ 776.792.411,87	\$ 188.903.614,58	\$ 504.915.067,72	\$ 693.818.682,30	\$ 82.973.729,57

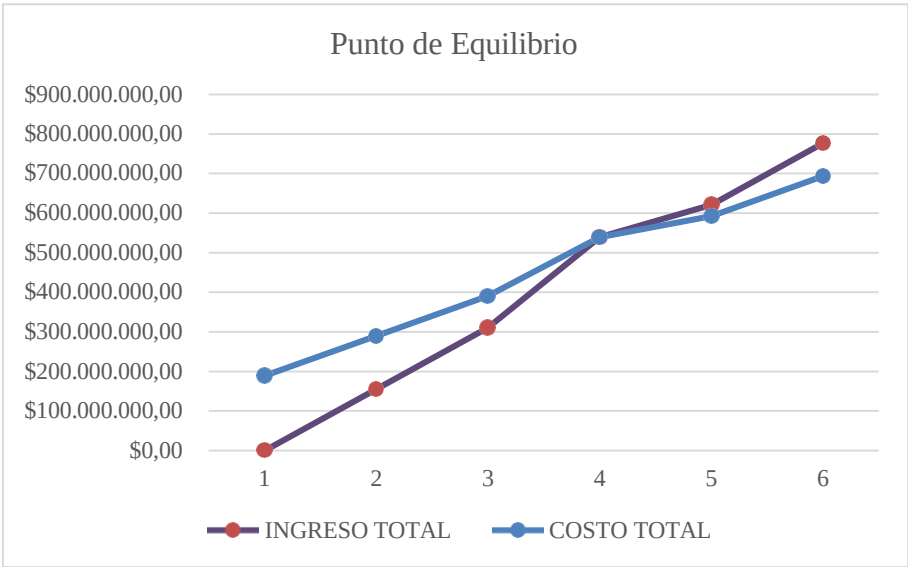
Nota: La tabla presenta los datos para el cálculo de punto de equilibrio. Fuente: Propia (2025)

El precio de venta y el costo unitario del paquete de galletas de haba permiten calcular el punto de equilibrio del proyecto. A partir de estos valores y aplicando la fórmula correspondiente, se determina que el punto de equilibrio se alcanza con una producción y venta aproximada de 69.481 paquetes, nivel en el cual los ingresos generados logran cubrir la totalidad de los costos fijos y variables del negocio. Este resultado indica la cantidad mínima que MabriSnack debe producir y vender para evitar pérdidas y operar de manera sostenible.

En la tabla también se presentan cantidades situadas por encima y por debajo del punto de equilibrio, lo que permite analizar cómo se comportan los ingresos, los costos y la utilidad en distintos escenarios de producción. Esto facilita la representación gráfica del punto de equilibrio y brinda una visión más clara del comportamiento financiero del proyecto, ayudando a proyectar la capacidad productiva necesaria para generar ganancias y a tomar decisiones estratégicas para el crecimiento del negocio.

La tabla incluye cantidades situadas por encima y por debajo del punto de equilibrio, lo que facilita su representación gráfica, como se muestra a continuación:

Figura 48.
Punto de equilibrio MabriSnack



Nota: La figura muestra la gráfica del punto de equilibrio, donde se representan el ingreso, los costos fijos y el costo total, indicando que el punto de equilibrio se alcanza con la venta de 69.481 unidades. Fuente: Propia (2025)

7.1.5 Estados financieros

Los estados financieros son herramientas fundamentales que permiten obtener una visión clara y detallada de la situación económica de un emprendimiento, ya que muestran su desempeño financiero, la eficiencia en la gestión de recursos y su capacidad para generar ingresos y controlar gastos. Estos informes cumplen un papel esencial en la evaluación de la salud financiera del negocio, proporcionando información confiable y oportuna para la toma de decisiones y el seguimiento del rendimiento económico del proyecto.

En el caso de MabriSnack, se analizarán tres estados financieros clave: el estado de situación financiera, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. El estado de situación financiera permite identificar los activos, pasivos y el patrimonio del negocio en un momento específico, ofreciendo una visión completa de su estructura y su capacidad para responder a obligaciones. Por su parte, el estado de resultados muestra los ingresos y gastos generados durante un período determinado, lo que facilita evaluar la rentabilidad del proyecto de galletas de haba. Finalmente, el flujo de efectivo expone los movimientos de dinero que entran y salen del emprendimiento, siendo fundamental para analizar la liquidez, la capacidad operativa y la sostenibilidad a corto plazo.

Por lo tanto, los estados financieros son esenciales para MabriSnack, ya que permiten interpretar y analizar información clave para la toma de decisiones estratégicas. Además, estos informes serán valiosos para posibles inversionistas y proveedores, así como para BBVA, entidad financiera que apoyará el proyecto mediante su financiamiento y que requerirá evaluar la solvencia y la viabilidad económica del negocio antes y durante su ejecución.

7.1.5.1 Estado de situación financiera – Balance General

El estado de situación financiera es un informe que, según Maxxa (2023), ofrece un resumen detallado de los activos, pasivos y patrimonio neto de una empresa en una fecha determinada. Este reporte proporciona a los interesados una visión clara de la solvencia y liquidez de la entidad, facilitando la toma de decisiones informadas sobre posibles inversiones futuras.

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Para el proyecto MabriSnack, el balance de apertura refleja una inversión total de \$96.056.707, de los cuales \$67.945.624 corresponden a Activos Corrientes. Esta liquidez inicial está respaldada por un rubro de efectivo de \$8.304.093, cuentas por cobrar por \$40.898.120 y un inventario de materia prima valorado en \$18.743.411, lo que garantiza los recursos necesarios para el arranque de la producción y la operación del negocio en el corto plazo. Por su parte, los Activos No Corrientes ascienden a \$28.111.083, representados por la propiedad, planta y equipo (\$22.784.083) y los activos diferidos (\$5.327.000), asociados a los gastos preoperativos necesarios para la puesta en marcha.

En cuanto a la estructura de financiamiento, el proyecto reporta un total de pasivos de \$50.839.865. Dentro de estos, las Cuentas por Pagar (\$5.623.023) corresponden al 30% del valor del inventario inicial, el cual se adquiere mediante crédito con proveedores como parte de la política de compras, permitiendo optimizar el flujo de caja en la fase inicial de operación.

Por otro lado, las Obligaciones Financieras ascienden a \$45.216.6842 (*el detalle del cálculo correspondiente se presenta en el Anexo D*), correspondientes a un crédito bancario adquirido con el banco BBVA, destinado principalmente a financiar la inversión del proyecto y facilitar la adquisición de los activos necesarios para su funcionamiento. Este crédito fue otorgado con una tasa de interés efectiva anual (EA) del 20%, generando cuotas periódicas por un valor de \$15.119.594,25. Este tipo de financiación permite distribuir el esfuerzo de inversión en el tiempo, mejorar la capacidad operativa desde el inicio y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para la puesta en marcha y consolidación del emprendimiento.

Finalmente, el Patrimonio, por un valor de \$45.216.842, representa el aporte de capital realizado por los socios. Este valor coincide con el monto financiado mediante deuda, evidenciando una estructura de financiamiento equilibrada entre recursos propios y recursos de terceros. El balance se encuentra correctamente estructurado, ya que la suma del pasivo y el patrimonio es igual al total de los activos (\$95.056.707), lo que demuestra coherencia contable y solidez financiera en la formulación del proyecto.

Tabla 42.*Estado de situación financiera empresa MabriSnack*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL (BALANCE DE APERTURA)			
ACTIVOS		PASIVOS	
Efectivo	\$ 8.304.093	Cuentas por pagar (30%)	\$ 5.623.023
Cuentas por Cobrar	\$ 40.898.120	Obligaciones Financieras	\$ 45.216.842
Inventario	\$ 18.743.411	Total Pasivos	\$ 50.839.865
Total Activo Corriente	\$ 67.945.624	PATRIMONIO	
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 22.784.083	Capital	\$ 45.216.842
Activos Diferidos	\$ 5.327.000		
Total Activos	\$ 96.056.707	PASIVOS+PATRIMONIO	\$ 96.056.707

Nota: La tabla presenta el Estado de situación financiera de MabriSnack, en el que se detallan los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

7.1.5.2 Estado de resultados

Un estado de resultados, de acuerdo con Clavijo, C. (2023), es un reporte financiero que muestra los ingresos y gastos de una empresa durante un periodo determinado, permitiendo evaluar la ganancia o pérdida obtenida. A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado para MabriSnack, correspondiente a un periodo de cinco años (2026-2030), en el cual se analiza el desempeño económico del proyecto de galletas de haba.

Tabla 43.*Estado de resultados*

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas (Ingresos)	\$ 490.777.445,82	\$ 535.547.647,75	\$ 585.258.462,56	\$ 639.328.026,12	\$ 699.379.936,98
(-) Costo de Ventas	\$ 319.005.339,78	\$ 348.105.971,04	\$ 380.418.000,67	\$ 415.563.216,98	\$ 454.596.959,04
Utilidad Bruta	\$ 171.772.106,04	\$ 187.441.676,71	\$ 204.840.461,90	\$ 223.764.809,14	\$ 244.782.977,94
(-) Gastos	\$ 99.649.120,43	\$ 103.834.383,49	\$ 108.195.427,60	\$ 112.739.635,56	\$ 117.474.700,25

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Utilidad EBITDA (Earning before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	\$ 72.122.985,60	\$ 83.607.293,22	\$ 96.645.034,30	\$ 111.025.173,58	\$ 127.308.277,69
(-) Depreciación	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088
(-) Amortización de Diferidos	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400
Utilidad Operativa	\$ 69.526.897,30	\$ 81.011.204,92	\$ 92.983.546,00	\$ 107.363.685,28	\$ 123.646.789,39
(-) Intereses (Costos Financieros)	\$ 9.043.368	\$ 7.828.123,26	\$ 6.369.829,06	\$ 4.619.876,02	\$ 2.519.932,37
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 60.483.528,88	\$ 73.183.081,66	\$ 86.613.716,94	\$ 102.743.809,26	\$ 121.126.857,02
Impuesto de Renta (35%)	\$ 21.169.235,11	\$ 25.614.078,58	\$ 30.314.800,93	\$ 35.960.333,24	\$ 42.394.399,96
Utilidad Neta	\$ 39.314.293,77	\$ 47.569.003,08	\$ 56.298.916,01	\$ 66.783.476,02	\$ 78.732.457,06

Nota: La tabla presenta el estado de resultados de la empresa en los 5 periodos de duración del proyecto. Fuente: Propia (2025)

7.1.5.3 Flujo de fondos.

De acuerdo con la definición de Estrategia de Finanzas (2022) un estado de flujo de fondos revela el aumento o la disminución periódica de los fondos de una empresa comercial, así como la eficiencia del personal de la dirección financiera en la generación de fondos de diversas fuentes y en su aplicación para generar ingresos sin arriesgar la parte financiera de la empresa.

Tabla 44.
Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad después de impuestos		\$ 39.314.293,77	\$ 47.569.003,08	\$ 56.298.916,01	\$ 66.783.476,02	\$ 78.732.457,06
(+) Depreciación		\$ 2.596.088	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088	\$ 2.596.088
(+) Amortización		\$ 1.065.400	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400	\$ 1.065.400

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Resultado operacional neto		\$ 42.975.782,07	\$ 51.230.491,38	\$ 59.960.404,31	\$ 70.444.964,32	\$ 82.393.945,36
Inversión en AF	-\$ 22.784.083					
Inversión en puesta en marcha	-\$ 5.327.000					
Inversión Capital de Trabajo	-\$ 62.322.601					
Valor de desecho						\$ 17.187.995
Créditos recibidos	\$45.216.842,11					
Cuota préstamo		-\$ 15.119.594,25	-\$ 15.119.594,25	-\$ 15.119.594,25	-\$ 15.119.594,25	-\$ 15.119.594,25
Flujo de caja del proyecto	-\$ 45.216.842	\$ 27.856.187,82	\$ 36.110.897,13	\$ 44.840.810,06	\$ 55.325.370,07	\$ 84.462.345,81

Nota: La tabla presenta el flujo de caja del proyecto en los 5 periodos de duración del proyecto. Fuente: Propia (2025)

7.2 Evaluación financiera

La evaluación financiera como lo refiere Con Tu Negocio (2023) es una herramienta clave para ayudar a tomar decisiones de inversión, es útil tanto para inversores como empresarios ya que les permite calcular el valor de un proyecto o inversión y determinar si es una buena opción para ellos.

7.2.1 Indicadores de rentabilidad financiera

7.2.1.1 Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto (VPN) es una herramienta financiera fundamental para evaluar si un proyecto de inversión es viable y cumple con el objetivo de maximizar el valor de los accionistas o inversionistas. El VPN indica cuánto valor genera o pierde un proyecto, una vez que se descuentan los flujos de efectivo futuros al valor presente, restando la inversión inicial.

En esta Evaluación Financiera, tenemos los siguientes datos:

Tabla 45.
Flujo de Caja Proyectado

VPN (VALOR PRESENTE NETO)	
INVERSIÓN	-\$ 90.433.684
FC2026	\$ 27.856.188
FC2027	\$ 36.110.897,13
FC2028	\$ 44.759.638,30
FC2029	\$ 55.325.370,07
FC2030	\$ 84.462.345,81
Tasa Evaluación	17,48%
VPN	\$ 53.838.929

Nota: El cálculo del VPN refleja los flujos de caja proyectados y la inversión inicial.
Fuente: Elaboración propia (2025).

La tabla evidencia que, aunque el proyecto requiere una inversión inicial considerable, los flujos de caja proyectados presentan un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, lo que fortalece su capacidad de generación de ingresos. Al aplicar la tasa de evaluación del 17,48%, se obtiene un VPN aproximado de \$ 53.838.929, lo que indica que el valor generado por el proyecto supera ampliamente la inversión realizada. Este resultado positivo confirma que MabriSnack es financieramente viable, rentable y con una alta capacidad de generar beneficios durante el periodo evaluado.

Cálculo del VPN:

El cálculo del VPN considera los flujos de caja anuales y los descuenta al valor presente, restando la inversión inicial:

Para Interpretación del resultado:

$$VPN = \sum \frac{\text{Flujos de Caja}}{(1 + \text{tasa de descuento})^n} - \text{Inversión inicial}$$

El análisis del Valor Presente Neto (VPN), calculado con una tasa de evaluación del 17,48%, arroja un resultado positivo de \$ 53.838.929. Este valor indica que el proyecto MabriSnack es financieramente viable, ya que los flujos de caja futuros, al ser descontados, permiten no solo recuperar la inversión inicial de \$90.433.684, sino también generar un excedente adicional.

7.2.1.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, la tasa que hace que el Valor Presente Neto de los flujos de caja sea igual a cero.

La TIR está estrechamente relacionada con el Valor Presente Neto (VPN): se define como la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, y constituye un indicador clave para la evaluación de inversiones.

Tabla 46.
TIR proyecto

TIR DEL PROYECTO	
INVERSIÓN	-\$ 90.433.684
FC2026	\$ 27.856.188
FC2027	\$ 36.110.897,13
FC2028	\$ 44.759.638,30
FC2029	\$ 55.325.370,07
FC2030	\$ 84.462.345,81
TIR	37%

Nota: En la tabla se presenta la inversión inicial y TIR del proyecto para los cinco años correspondientes. Fuente: Elaboración propia (2025).

La tabla de la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestra que el proyecto inicia con una inversión de -\$ 90.433.684, mientras que los flujos de caja presentan un crecimiento sostenido, pasando de \$ 27.856.188 en 2026 a \$ 84.462.345,81 en 2030. Este comportamiento positivo permite obtener una TIR del 37%, un valor superior al costo de capital estimado en 17,48%.

Esta diferencia evidencia que el rendimiento del proyecto supera la tasa mínima requerida, lo que confirma que MabriSnack no solo recupera su inversión inicial, sino que además genera una rentabilidad considerable. En este sentido, la TIR respalda la viabilidad financiera del proyecto y lo posiciona como una alternativa atractiva para inversionistas y entidades financieras.

7.2.1.3 Relación beneficios costo (RBC)

El análisis de la relación Beneficio Costo (RBC) es fundamental para evaluar la viabilidad y rentabilidad de proyectos de inversión, ya que permite comparar directamente los beneficios obtenidos frente a los costos en los que se incurre. Este indicador ofrece una visión clara y directa sobre si los rendimientos esperados de una inversión justifiquen el gasto involucrado, y es un referente clave para la toma de decisiones en el ámbito financiero

Tabla 47.
Relación Beneficio costo

RELACION BENEFICIO COSTO (RB/C)	
INDICADOR	VALOR
Inversión Inicial (PVC)	\$ 45.216.842
PRI (Período de Recuperación de la Inversión)	1,6 años (aproximadamente 1 año, 6 meses y 182 días)
WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)	17,48%
VPN (Valor Presente Neto)	\$ 53.838.929,21
TIR (Tasa Interna de Retorno)	37%
RB/C (Relación Beneficio/Costo)	2,2

Nota: La tabla refleja la relación beneficio/costo calculado con una tasa de descuento del 17,48%, comparando los valores presentes de los beneficios y costos asociados al proyecto. El resultado indica una relación B/C aproximada de 2,2, lo que sugiere que el proyecto es altamente viable financieramente. Fuente: Elaboración propia (2025).

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Los indicadores financieros evidencian que MabriSnack es un proyecto viable y con rentabilidad moderada. La relación Beneficio/Costo de 2,2 indica que por cada peso invertido se generan aproximadamente \$2,2 en beneficios, lo que demuestra que el proyecto es rentable, aunque con un margen ajustado. Asimismo, el Valor Presente Neto es positivo (\$ 53.838.929,21), lo que confirma que el negocio genera valor durante el periodo evaluado.

Por su parte, la Tasa Interna de Retorno del 37% es superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (17,48%), lo que indica que el rendimiento del proyecto supera el costo de financiarlo, respaldando su viabilidad financiera.

En cuanto al período de recuperación de la inversión, estimado en aproximadamente 1 años y 6 meses, se evidencia que el capital invertido se recupera en un plazo razonable, lo que contribuye a reducir el riesgo financiero del proyecto. En conjunto, estos resultados permiten concluir que MabriSnack es un proyecto financieramente viable, capaz de generar beneficios y sostenerse en el tiempo, aunque con oportunidades de mejora en la optimización de costos y el incremento de ingresos para fortalecer su rentabilidad.

8. Identificación de posibles incidencias

Además de la proyección financiera favorable demostrada por los indicadores económicos, es fundamental realizar una evaluación integral que contemple el impacto del proyecto en su entorno. La viabilidad de un proyecto no se mide únicamente por sus cifras financieras, sino también por la manera en que interactúa con la comunidad y el entorno ambiental. Por ello, a continuación, se detallan las incidencias económicas, sociales y ambientales que la elaboración y comercialización de galletas de haba en Pasto generará, proporcionando una perspectiva más completa de su valor y sus responsabilidades.

8.1 Incidencias económicas

El proyecto MabriSnack, centrado en la elaboración y comercialización de galletas de haba en Pasto, proyecta una contribución económica sumamente positiva. Se espera un crecimiento constante y significativo en los ingresos por ventas a lo largo del tiempo, lo cual se traduce directamente en una utilidad neta en aumento, demostrando la capacidad del proyecto para generar riqueza considerable. Los indicadores financieros clave respaldan esta solidez: el Valor Presente Neto (VPN) es notablemente positivo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es sustancialmente superior al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), y la Relación Beneficio/Costo (RB/C) indica que, por cada unidad monetaria invertida, se espera generar múltiples unidades de beneficio. Además, la inversión inicial se recupera en un período excepcionalmente corto, lo que minimiza el riesgo financiero. Económicamente, MabriSnack también impulsará la región a través de una generación de empleo directa en producción, administración y ventas, con salarios que benefician a la masa salarial local. Adicionalmente, el proyecto realizará aportes fiscales importantes al gobierno a través del impuesto de renta, contribuyendo así al desarrollo regional.

8.2 Incidencias ambientales

En cuanto a la incidencia ambiental, la elaboración y comercialización de galletas de haba por MabriSnack en Pasto implicará el consumo de materias primas (habas, otros

ingredientes) y servicios públicos como agua y energía para el proceso de horneado y empaque. La producción generará residuos orgánicos (restos de haba, masa) y potencialmente inorgánicos (empaques, plásticos). MabriSnack deberá implementar prácticas de gestión ambiental que incluyan el uso eficiente de recursos, programas de reducción, reutilización y reciclaje de residuos, así como el empleo de empaques sostenibles. El impacto del cultivo de haba puede ser bajo si se realiza de manera local y sostenible, con uso moderado de pesticidas y agua. Sin embargo, la operación industrial requiere un monitoreo de posibles emisiones y un manejo responsable de los vertidos. El compromiso con la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor —desde la adquisición de la materia prima hasta la disposición final de residuos— será clave para minimizar la huella ecológica de la empresa.

8.3 Incidencias sociales

La incidencia social de MabriSnack en Pasto es considerable, partiendo de su rol como generador de empleo directo en la elaboración y comercialización de galletas de haba. Ello proporcionará estabilidad económica a las familias locales vinculadas y contribuirá a la reducción del desempleo en la región. El enfoque en las galletas de haba podría estimular la cadena de valor agrícola local, fomentando la compra de habas a productores de la zona y generando así empleo indirecto y dinamizando la economía rural de Nariño. La disponibilidad de un producto que resalta la identidad local y promueve el consumo de legumbres enriquece la oferta gastronómica y nutricional de Pasto. Adicionalmente, la operación de la empresa conllevará procesos de capacitación y desarrollo de habilidades para su personal, mejorando su cualificación y empleabilidad en el mercado laboral local.

Conclusiones

El estudio de mercado evidenció una alta aceptación hacia las galletas de haba, con un 89% de intención de consumo por parte de los hogares encuestados y un 60% de disposición de compra entre tiendas y minimarkets de la ciudad. Además, se estableció que el formato preferido es el paquete de 12 galletas, cuyo precio aceptado por los consumidores oscila entre \$5.000 y \$10.000. La demanda proyectada para el primer año y el crecimiento anual del 6,7% confirman la existencia de un mercado amplio con potencial para productos alimenticios saludables elaborados con insumos locales.

El estudio técnico determinó que la planta de producción se ubicará en Pasto, lo que optimiza los costos logísticos y facilita la distribución del producto. Asimismo, se estableció una capacidad productiva acorde con la demanda proyectada y con posibilidad de crecimiento gradual hacia el año 2030. El proceso productivo diseñado permite garantizar eficiencia operativa, control de calidad y uso adecuado de los recursos, asegurando la sostenibilidad del negocio.

En cuanto al estudio administrativo, se definió una estructura organizacional funcional con responsabilidades claras en las áreas clave del negocio. De igual forma, se contempló el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos y tributarios, garantizando la formalidad de la empresa. Parte de la inversión es financiada mediante un crédito con el banco BBVA, lo que facilita el inicio de operaciones bajo la figura jurídica de S.A.S. y fortalece la estructura financiera del proyecto.

Los resultados del estudio financiero confirman la viabilidad del proyecto, aunque con una rentabilidad moderada. Se estima una inversión inicial de \$ 45.216.842 y un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 53.838.929,21, lo que indica que el proyecto genera valor durante el periodo evaluado. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 37% supera el costo de capital del 17,48%, evidenciando que el proyecto es rentable. Por su parte, la Relación Beneficio/Costo (RB/C) de 2,2 muestra que por cada peso invertido se obtiene un beneficio adicional, aunque con un margen ajustado. El periodo de recuperación de la inversión se estima en aproximadamente 1 años y 6 meses, lo que representa un retorno en el mediano plazo.

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Finalmente, el proyecto genera impactos positivos en los ámbitos económico, social y ambiental. Desde el punto de vista económico, contribuye al desarrollo local mediante la generación de empleo y el uso de materia prima regional. En el ámbito social, promueve el consumo de productos nutritivos, fortaleciendo hábitos alimenticios saludables. En el componente ambiental, el uso de insumos naturales y procesos eficientes favorece el aprovechamiento responsable de los recursos.

En conjunto, el plan de negocios demuestra que MabriSnack es una propuesta viable y sostenible, con potencial de crecimiento en el mercado. La integración de un producto innovador, un mercado favorable y una estructura organizacional adecuada permite proyectar un negocio competitivo. No obstante, los resultados financieros sugieren la necesidad de optimizar costos y fortalecer estrategias comerciales para mejorar la rentabilidad y consolidar su posicionamiento en el largo plazo.

Recomendaciones

Para consolidar el éxito financiero proyectado, se recomienda implementar una estrategia de mercadeo centrada en el valor diferencial del producto. Es fundamental comunicar de manera constante el beneficio nutricional diferenciador de la harina de haba, con el fin de consolidar el posicionamiento como una opción saludable frente a la oferta convencional. Se recomienda iniciar con una estrategia de muestreo y degustación en los puntos de venta, con el propósito de superar la barrera de desconocimiento del producto y convertir la alta disposición de compra en ventas efectivas.

A nivel de la cadena de suministro y la gestión empresarial, se sugiere formalizar acuerdos a largo plazo con los agricultores locales de haba para estabilizar el suministro y garantizar la calidad. Complementariamente, se debe establecer un plan de gestión de riesgos financieros con monitoreo trimestral de los costos de materia prima y los gastos operativos. El control del impacto inflacionario en estos rubros es esencial para preservar los márgenes de utilidad proyectados y evitar la erosión de la rentabilidad en el mediano plazo.

Finalmente, una vez que el negocio haya consolidado su posición en el mercado durante el primer año de operación, se recomienda invertir en la expansión del portafolio de productos. El desarrollo de nuevas variaciones de sabor, presentaciones o líneas complementarias —como granolas o barras nutritivas a base de haba— permitirá a MabriSnack ampliar su cuota de mercado, diversificar fuentes de ingreso y garantizar un crecimiento sostenible más allá de las proyecciones iniciales.

Referencias

Álvarez, D. V. O. (2022, marzo 10). *En Colombia más del 50% de la población sufre de obesidad. El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/salud/en-colombia-mas-del-50-de-la-poblacion-sufre-de-obesidad-657528>

Corficolombiana. (s/f). Corfi.com. Recuperado el 26 de noviembre de 2025, de https://investigaciones.corfi.com/finanzas-corporativas/analisis-especiales/manual-de-estrategias-para-2022/informe_1070007

Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo - Gestor Normativo. (s/f). Gov.co. Recuperado el 25 de septiembre de 2025, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Decreto 1074 de 2015 Sector Comercio, Industria y Turismo - Gestor Normativo. (s/f). Gov.co. Recuperado el 25 de septiembre de 2025, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

ENSIN: Encuesta Nacional de Situación Nutricional. (s/f). Portal ICBF - Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF. Recuperado el 3 de septiembre de 2024, de <https://www.icbf.gov.co/bienestar/nutricion/encuesta-nacional-situacion-nutricional>

Financieros, M. S. (2023, enero 22). Estado de Situación Financiera: Qué Es y Por Qué Es Importante. Gomaxxa.com; MAXXA Servicios Financieros. <https://www.gomaxxa.com/blog/estado-de-situacion-financiera>

Gov.co. (s/f). Recuperado el 10 de abril de 2025, de <https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/722-participa/724-plan-de-vida-comunales?download=19970:plan-de-vida-comuna-6-2019-v1&Itemid=101>

Gov.co. (s/f-b). Recuperado el 10 de abril de 2025, de <https://www.pasto.gov.co/index.php/component/phocadownload/category/722-participa/724-plan-de-vida-comunales?download=19963:plan-de-vida-comuna-11-2019-v1&Itemid=101>

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

(S/f-c). Recuperado el 26 de noviembre de 2025, de <http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cinep.org.co/wp-content/uploads/Estados-Financieros-CINEP-2024-2023.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A TIENDAS LOCALES

UNIVERSIDAD CESMAG

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Identificar claramente cuáles son las características que el cliente tiene en cuenta al momento de comprar galletas a base de harina de haba.

Los datos recogidos serán estrictamente confidenciales, con utilidad académica, y no tienen fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial en cumplimiento del Artículo 5° de la Ley 79 de 1993. Los resultados de la encuesta serán presentados de manera agregada y a nivel del sector al que la empresa pertenece.

Para cada pregunta seleccione su respuesta con un círculo

A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Razón social: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

TIPO DE ORGANIZACIÓN

- ☐ SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S)
- ☐ SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A)
- ☐ SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE (S.C.S)
- ☐ SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES (S.C.A)
- ☐ EMPRESA UNIPERSONAL (E.U)
- ☐ SOCIEDAD COLECTIVA
- ☐ ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO
- ☐ PERSONA NATURAL DEDICADA AL COMERCIO

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE ACUERDO CON EL CIIU: _____

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

TAMAÑO DE LA EMPRESA

- ☐ Micro
☐ Pequeña

NÚMERO DE EMPLEADOS EN SU ORGANIZACIÓN: _____

B. PRODUCTO

1. ¿Con qué frecuencia compra usted galletas para su negocio?
- a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Quincenal
 - d) Mensual

B. PRECIO

2. ¿En qué presentación compra este producto para el negocio?
- a) Caja de 12 paquetes
 - b) Caja de 24 paquetes
 - c) Otros: _____
3. ¿Cuál es el rango de precio que suele pagar una caja de galletas?
- a) de 15000 a 20000 pesos
 - b) de 20000 a 25000 pesos
 - c) de 25000 a 30000 pesos
 - d) Más de 30000
4. ¿Cuál es su medio de pago preferido?
- a) Efectivo
 - b) Transacción bancaria
 - c) Tarjeta de crédito
 - d) Plataforma como PSE o PAYPAL
 - e) Otro, ¿Cuál? _____
5. Por favor califique de 1 a 5 las siguientes características a tener en cuenta al momento de comprar galletas, **siendo 1 la menos importante y 5 la más importante.**

Características a tener en cuenta	Calificación de (1 a 5)
-----------------------------------	-------------------------

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Sabor	
Textura	
Precio	
Presentación	
Ingredientes	
Frecuencia compra	

C. PLAZA

6. ¿Cuál es su principal proveedor?

¿Cuál? _____

7. ¿En el transcurso de los últimos 2 años ¿Cuántas veces ha tenido que cambiar de proveedor?

- a) De 1 a 2 veces
- b) De 3 a 4 veces
- c) De 4 a 5 veces
- d) Más de 5 veces
- e) Ninguna vez

D. PROMOCIÓN

8. ¿Cómo se contacta con los proveedores?

- a) Redes sociales
- b) Sitio web del proveedor
- c) Asesor comercial
- d) App del proveedor
- e) Correo Electrónico
- f) Teléfono
- g) Otra, ¿Cuál? _____

9. ¿A través de qué medios se entera de marcas y productos nuevos para su negocio?

- a) Redes sociales
- b) Anuncios publicitarios
- c) Voz a Voz
- d) Televisión
- e) Radio
- f) Otro, ¿Cuál? _____

E. INTENCIÓN DE COMPRA

10. Al momento de recibir las galletas ¿en qué condiciones suelen llegar?

- a) En perfecto estado
- b) Con algún empaque dañado
- c) Con galletas rotas o partidas
- d) Con fecha de vencimiento próxima

11. ¿Qué problemas ha tenido con las galletas que ha comprado anteriormente?

- a) Sabor desagradable
- b) Textura poco crujiente o demasiado dura
- c) Empaque inadecuado
- d) Ninguna de las anteriores

12. Si una empresa le ofreciera galletas de harina de haba con diferentes sabores, ¿estaría interesado en venderlas?

- a) Si, definitivamente
- b) Si, pero dependería del sabor
- c) No, prefiero las galletas tradicionales
- d) No estoy seguro

AGRADEZCO SU VALIOSA COLABORACIÓN

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A HOGARES

UNIVERSIDAD CESMAG

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDORES FINALES

Objetivo: realizar un estudio de mercado para identificar la aceptación de galletas de haba

CUESTIONARIO.

Para responder encierre con un círculo la opción que prefiera.

A. INFORMACIÓN PERSONAL

1. ¿Cuál es el promedio mensual de ingresos?
 - a) Menos de 1 SMMLV
 - b) De 1 a 2 SMMLV mensual
 - c) De 3 a 4 SMMLV mensual
 - d) De 5 o más SMMLV mensual

B. PRODUCTO

2. ¿Con qué frecuencia consume galletas en su hogar?
 - a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Quincenal
 - d) Mensualmente
 - e) Ocasionalmente
3. ¿Qué tipo de galletas suele consumir con mayor frecuencia?
 - a) Integrales
 - b) Dulces
 - c) Saladas
 - d) Otras: _____
4. ¿Qué considera más importante a la hora de comprar galletas?
 - a) Sabor
 - b) Textura
 - c) Precio

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

- d) Marca
- e) Ingredientes
- f) Origen

B. PRECIO

5. ¿Cuánto paga en promedio por mes por la presentación de las galletas de su preferencia?
 - a) Entre \$5.000 y menos de \$10.000 presentación de 12 galletas
 - b) Entre \$10.001 y menos de \$20.000 Presentación de 24 galletas
 - c) Más de \$20.000 presentación de 36 galletas
6. ¿Ha probado alguna vez galletas elaboradas con harina de haba?
 - a) Si
 - b) No
7. ¿Estaría dispuesto a consumir galletas de haba?
 - a) Si
 - b) No (si el encuestado responde “no” termina la encuesta)
8. ¿Con qué frecuencia consume galletas?
 - a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Mensual
9. ¿En qué presentación le llama la atención para adquirir las galletas de haba?
 - a) Paquete por 12 galletas
 - b) Paquete por 24 galletas
 - c) Paquete por 36 galletas
10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por ello?
 - a) Entre \$5.000 y menos de \$10.000
 - b) Entre \$10.001 y menos de \$20.000
 - c) Más de \$20.000
11. ¿Qué le motiva a probar nuevas marcas y sabores de galletas?
 - a) Sabores innovadores
 - b) Promociones especiales
 - c) Recomendaciones de nutricionistas
 - d) Curiosidad

C. PROMOCIÓN

12. ¿Cómo se entera de nuevos productos o marcas de galletas?

a) Redes sociales

b) Anuncios publicitarios

c) Voz a Voz

d) Televisión

e) Radio

g) Punto de venta

Otro, ¿Cuál? _____

E. INTENCIÓN DE COMPRA

13. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente superior por unas galletas harina de haba si le aseguran que son saludables y de buena calidad?

a) Si, definitivamente

b) si, pero dependería del precio

c) no, prefiero opciones más económicas

AGRADEZCO SU VALIOSA COLABORACIÓN

ANEXO C.

Datos Poblacionales Oficiales y Cálculo del Mercado Potencial – DANE 2025

Los datos poblacionales utilizados en el análisis de mercado corresponden a las proyecciones del DANE 2025, elaboradas con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV 2018). A continuación, se presentan los indicadores demográficos oficiales y el cálculo estructurado del mercado potencial:

Tabla 48

Datos Poblacionales 2025

Indicador	Valor	Fuente
Población total Pasto 2025	415.937 habitantes	DANE – Proyecciones CNPV 2018
Población urbana Pasto 2023	319.669 hab. (77,8%)	DANE – Contexto Municipio Pasto, CEDRE-UDENAR 2024
Poblaciones mayores de 18 años 2025	313.522 personas (77,6%)	DANE – Proyecciones 2025
Mujeres mayores de 18 años	168.290 (53,7%)	DANE – Proyecciones 2025
Hombres mayores de 18 años	145.232 (46,3%)	DANE – Proyecciones 2025
Población Nariño 2025	1.713.586 habitantes	DANE – Proyecciones 2025
Proyección población Pasto 2030	~428.174 habitantes	Gobernación Nariño / DANE 2024

Nota. Fuente: DANE – Proyecciones y retroproyecciones de población departamental y municipal 2020-2050 con base en CNPV 2018. Disponible en: www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

Con base en los datos oficiales del DANE y los resultados de las encuestas realizadas por MabriSnack, se presenta el cálculo estructurado del mercado potencial:

Tabla 49

Mercado Potencial

Variable	Valor	Fuente / Cálculo
Población urbana Pasto	319.669 hab.	DANE 2023
Promedio personas por hogar Pasto	3,1 personas/hogar	DANE – CNPV 2018
Nº hogares urbanos estimados	103.119 hogares	$319.669 \div 3,1$
% hogares con intención de compra (encuesta)	89%	Encuesta de hogares MabriSnack – muestra 101 hogares
Mercado potencial de hogares	91.776 hogares	$103.119 \times 89\%$

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

Frecuencia de compra mensual estimada	2 paquetes/mes	Encuesta: frecuencia de consumo
Demanda mensual potencial (paquetes)	183.552 paquetes	91.776×2
Demanda anual potencial (paquetes)	2.202.624 paquetes	183.552×12
Cuota de mercado objetivo año 1	2,87%	$63.180 / 2.202.624$

Nota: La producción proyectada de MabriSnack (63.180 paquetes en 2026) captura el 2,87% del mercado potencial de hogares urbanos de Pasto con intención de compra, lo que representa una meta conservadora y alcanzable para una empresa en etapa de arranque. Fuente: DANE CNPV 2018, proyecciones 2025 y encuesta primaria MabriSnack.

ANEXO D

Tabla de Amortización del Crédito BBVA e Impacto en la Proyección Financiera

El crédito con el Banco BBVA asciende a \$47.690.455, con una tasa de interés del 20% efectivo anual (TEA), correspondiente a tasas comerciales para PYME en Colombia (2025). La cuota anual uniforme se calculó mediante la fórmula de anualidad: $Cuota = P \times [i(1+i)^n] / [(1+i)^n - 1] = \$47.690.455 \times [0,20(1,20)^5] / [(1,20)^5 - 1] = \$15.946.720$ anuales.

Tabla 50*Amortización Crédito BBVA*

Año	Saldo inicial	Intereses	Amortización capital	Saldo final
2026	\$ 47.690.455	\$ 9.538.091	\$ 6.408.629	\$ 41.281.826
2027	\$ 41.281.826	\$ 8.256.365	\$ 7.690.355	\$ 33.591.471
2028	\$ 33.591.471	\$ 6.718.294	\$ 9.228.426	\$ 24.363.045
2029	\$ 24.363.045	\$ 4.872.609	\$ 11.074.111	\$ 13.288.934
2030	\$ 13.288.934	\$ 2.657.787	\$ 13.288.933	\$ 0
TOTAL		\$ 32.043.146	\$ 47.690.454	

Nota: Tasa de interés: 20% E.A. (tasa referencial para microcrédito PYME Colombia 2025). Cuota anual: \$15.946.720. El total de intereses pagados asciende a \$32.043.146, los cuales se registran como gasto financiero en el Estado de Resultados y representan un egreso real de efectivo en el Flujo de Caja. Fuente: Elaboración propia con base en tasas del mercado financiero colombiano.

Es importante precisar la correcta clasificación contable de cada componente del crédito: los intereses (\$9.538.091 en 2026) se registran como costo financiero en el Estado de Resultados, reduciendo la utilidad antes de impuestos; la amortización de capital (\$6.408.629 en 2026) se registra como salida de efectivo en el Flujo de Caja, afectando la liquidez de la empresa; y la cuota total anual (\$15.946.720) representa el desembolso real de dinero que debe realizar la empresa cada año.

ANEXO E. ESCRITURAS Y OTROS ESTATUTOS

Escritura y otros estatutos

ESTATUTOS BÁSICOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Pasto Nariño, 26-05-2025

Nombre	IDENTIFICACIÓN			Domicilio
	Tipo de identificación	Número de identificación	Lugar se expedición	
Angela Gabriela Realpe	Cedula de ciudadanía	1088648102	Guachucal Nariño	Pasto Nariño Barrio Centro Edificio Nuevo San Andresito

Por medio del presente documento privado se tiene la voluntad de constituir una sociedad comercial del tipo: Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se registrará por los siguientes estatutos:

CAPÍTULO I

NOMBRE, NACIONALIDAD, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 1. NOMBRE, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.

La sociedad se denomina MabriSnack. Es una sociedad comercial por acciones simplificada, de nacionalidad colombiana. El domicilio principal de la sociedad es la ciudad Pasto Nariño, barrio Centro, Edificio Nuevo San Andresito. La sociedad podrá crear sucursales, agencias y establecimientos por decisión de su Asamblea General de Accionistas.

ARTÍCULO 2. OBJETO:

MabriSnack se dedica a la producción y comercialización de galletas de harina de haba en la ciudad de Pasto

ARTÍCULO 3. DURACIÓN.

La sociedad tendrá vigencia indefinida.

CAPÍTULO II

CAPITAL Y ACCION

ARTÍCULO 4. CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO

VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES	DIGITAR VALOR NOMINAL DE LAS ACCIONES (EN NÚMEROS)
38.606.072	3

CAPITAL AUTORIZADO	
No. DE ACCIONES	Valor total
3	38.606.072

CAPITAL SUSCRITO	
No. De acciones	Valor total
3	115.818.217

CAPITAL PAGADO	
No. de acciones	Valor total
3	6.574.621

ARTÍCULO 5. DERECHOS DERIVADOS DE CADA ACCIÓN.

Cada acción nominativa confiere los siguientes derechos a su propietario: a) El de deliberar y votar en la Asamblea de Accionistas de la Sociedad; b) El de percibir una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio; c) El de negociar las acciones con sujeción a la ley y a los estatutos; d) El de inspeccionar libremente los libros y papeles sociales, dentro de los cinco (5) días hábiles anteriores a la fecha en que deban aprobarse los balances de fin de ejercicio, en los eventos previstos en el artículo 20 de la ley 1258 de 2008; y e) El de recibir, en caso de liquidación de la sociedad, una parte proporcional a su participación en el capital de la sociedad de los activos sociales, una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

CAPÍTULO III.

DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN, REPRESENTACIÓN Y REVISORÍA FISCAL DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 6. ÓRGANOS SOCIALES:

La dirección de la sociedad es ejercida por la Asamblea General de Accionistas o, de modificarse su composición accionaria en tal sentido y de conformidad con la ley, lo será por su único accionista. La administración y representación legal está a cargo del Representante legal.

ARTÍCULO 7. DIRECCIÓN DE LA SOCIEDAD: ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.

La Asamblea se compone de los accionistas inscritos en el Libro de Registro de Acciones, o de sus representantes o mandatarios reunidos en el domicilio social o fuera de él, con el quórum y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. La asamblea ejerce las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio. La asamblea será convocada por el representante legal mediante comunicación escrita que incluirá el orden del día correspondiente a la reunión convocada, dirigida a cada accionista con una antelación

mínima de cinco (5) días hábiles. Para deliberar en cualquier tipo de reunión, se requerirá de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas. En cualquier tipo de reunión, la mayoría decisoria estará conformada por el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente al menos la mitad más una de las acciones presentes. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito.

ARTÍCULO 8. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD

La administración y representación legal de la sociedad está en cabeza del representante legal, Angela Gabriela Realpe, quien tendrá un suplente que podrá reemplazarlo en sus faltas absolutas, temporales o accidental

La representación legal puede ser ejercida por personas naturales o jurídicas, la Asamblea General de Accionistas, designará a los representantes legales por el período que libremente determine o en forma indefinida, si así lo dispone, y sin perjuicio de que los nombramientos sean revocados libremente en cualquier tiempo.

ARTÍCULO 9. REVISORÍA FISCAL.

La sociedad no tendrá Revisor Fiscal mientras no esté obligada por la Ley. De llegar a encontrarse en los supuestos legales que hacen obligatoria la provisión de dicho cargo, se procederá a la designación por parte de la asamblea general de accionistas, y su nombramiento se efectuará con posterioridad a la constitución de la sociedad.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, RESERVAS Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

ARTÍCULO 10. ESTADOS FINANCIEROS Y DERECHO DE INSPECCIÓN.

La sociedad tendrá ejercicios anuales y al fin de cada ejercicio social, el 31 de diciembre, la Sociedad deberá cortar sus cuentas y preparar y difundir estados financieros de

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

propósito general de conformidad con las prescripciones legales y las normas de contabilidad establecidas, los cuales se someterán a la consideración de la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria junto con los informes, proyectos y demás documentos exigidos por estos estatutos y la ley.

Tales estados, los libros y demás piezas justificativas de los informes del respectivo ejercicio, así como éstos, serán depositados en las oficinas de la sede principal de la administración, con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles al señalado para su aprobación.

ARTÍCULO 11. RESERVA LEGAL:

De las utilidades líquidas de cada ejercicio la sociedad destinará anualmente un diez por ciento (10%) para formar la reserva legal de la sociedad hasta completar por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito.

ARTÍCULO 12. UTILIDADES, RESERVAS Y DIVIDENDOS.

Aprobados los estados financieros de fin de ejercicio, la Asamblea de Accionistas procederá a distribuir las utilidades, disponiendo lo pertinente a reservas y dividendos. La repartición de dividendos se hará en proporción a la parte pagada del valor nominal de las acciones. El pago del dividendo se hará en efectivo, en las épocas que defina la Asamblea de Accionistas al decretarlo sin exceder de un año para el pago total; si así lo deciden los accionistas en Asamblea, podrá pagarse el dividendo en forma de acciones liberadas de la misma sociedad. En este último caso, no serán aplicables los artículos 155 y 455 del Código de Comercio.

CAPÍTULO V

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

La sociedad se disolverá ante la ocurrencia de cualquiera de las siguientes causales:

1. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuera prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expiración.

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.
3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por las causales previstas en los estatutos.
5. Por la voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único.
6. Por orden de autoridad competente.

ARTÍCULO 13. LIQUIDACIÓN.

Llegado el caso de disolución de la sociedad, se procederá a la liquidación y distribución de los bienes de acuerdo con lo prescrito en la ley en relación con las sociedades de responsabilidad limitada.

ARTÍCULO 14. LIQUIDADOR.

Hará la liquidación la persona o personas designadas por la Asamblea de Accionistas. Si no se nombrara liquidador, tendrá carácter de tal del Representante Legal.

ARTÍCULO 15. SUJECCIÓN A LAS NORMAS LEGALES.

En cuanto al desarrollo y término de la liquidación, el liquidador o los liquidadores se sujetarán a las normas legales vigentes en el momento de efectuarse la liquidación.

CAPÍTULO VI

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

ARTÍCULO 16. ARBITRAMENTO.

Todas las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, será resuelta por un tribunal arbitral compuesto por SELECCIONE LA CANTIDAD DE ARBITROS en SELECCIONE EL TIPO DE ARBITRAJE, designados por

PLAN DE NEGOCIOS GALLETAS DE HABA

el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá. El tribunal sesionará en el Centro antes mencionado y se sujetará a las tarifas y reglas de procedimiento vigentes en él para el momento en que la solicitud de arbitraje sea presentada.

CAPÍTULO VII

REMISIÓN

ARTÍCULO 17. REMISIÓN NORMATIVA.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 4 del Código de Comercio y 45 de la ley 1258 de 2008, en lo no previsto en estos estatutos la sociedad se regirá por lo dispuesto en la ley 1258 de 2008; en su defecto, por lo dispuesto en las normas legales aplicables a las sociedades anónimas; y en defecto de éstas, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales previstas en el Título I del libro Segundo del Código de Comercio.

CAPÍTULO VIII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 1. TRANSITORIO. NOMBRAMIENTOS.

Hasta cuando la Asamblea disponga lo contrario, sin perjuicio de las facultades de elección y remoción consagradas en estos estatutos, se hacen los siguientes nombramientos:

Representante legal: Angela Gabriela Realpe
Se designa en este cargo a Angela Gabriela Realpe identificada con la cedula de ciudadanía No. 1088648102 expedida en Guachucal Nariño

Firmas

Angela Realpe

Jose Manuel Nastul

Andres Delgado

RUES

		FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES HOJA 1			
Obligación e información a la hora de imprimir los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 186 del Decreto 219 de 2012 y 38 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 38 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autoriza el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.				Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Código Único y Fecha Radicación	
INFORMACIÓN DEL REGISTRO					
REGISTRO MERCANTIL / VENEDORES DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR / SOCIEDAD CIVIL		REGISTRO ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO / ECONOMIA SOLIDARIA / VEEDURÍAS CIUDADANAS / ONG E EXTRANJERAS		REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES	
MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN ☐ RENOVACIÓN ☐ TRASLADO DE DOMICILIO ☐ AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA ☐ N° MATRÍCULA / INSCRIPCIÓN AÑO QUE RENUEVA TIPO GENERAL DE ORGANIZACIÓN (Revisar las Instrucciones del Formulario RUES) ☐ TIPO ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN (Revisar las Instrucciones del Formulario RUES) ☐		INSCRIPCIÓN ☒ RENOVACIÓN ☐ TRASLADO DE DOMICILIO ☐ AJUSTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA ☐ N° INSCRIPCIÓN AÑO QUE RENUEVA		INSCRIPCIÓN ☐ ACTUALIZACIÓN ☐ RENOVACIÓN ☐ CANCELACIÓN ☐ ACTUALIZACIÓN POR TRASLADO DE DOMICILIO INDIQUE LA CÁMARA DE COMERCIO ANTERIOR N° INSCRIPCIÓN	
IDENTIFICACIÓN					
Persona Jurídica RAZÓN SOCIAL:		Persona Natural PRIMER APELLIDO: SEGUNDO APELLIDO:		SOLA ☐ PRIMER NOMBRE: SEGUNDO NOMBRE:	
NIT:		IDENTIFICACIÓN N°:		PAÍS ORIGEN:	
IDENTIFICACIÓN N°:		FECHA DE EXPEDICIÓN:		LUGAR DE EXPEDICIÓN:	
No IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA EN EL PAÍS DE ORIGEN:		No IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA SOCIEDAD O F. NATURAL DEL EXTRANJERO CON EP (Extraterritorial Provisión):		PAÍS ORIGEN:	
UBICACIÓN Y DATOS GENERALES					
INFORMACIÓN GENERAL					
DIRECCIÓN DE DOMICILIO PRINCIPAL:		ZONA: URBANA ☒ RURAL ☐		CÓDIGO POSTAL:	
UBICACIÓN: LOCAL ☒ OFICINA ☐ LOCAL F. OFICINA ☐		FÁBRICA ☐ UNIVERSIDAD ☐ FINCA ☐		MUNICIPIO: DEPARTAMENTO:	
TELÉFONO 1 (Igual al reportado en el Formulario del Registro Único Tributario (RUT) de la Cámara de Comercio de Bogotá):		TELÉFONO 2:		TELÉFONO 3:	
CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio):					
INFORMACIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL Y ADMINISTRATIVA					
DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL:		ZONA: URBANA ☒ RURAL ☐		CÓDIGO POSTAL:	
MUNICIPIO: DEPARTAMENTO:		LOCALIDAD:		VEREDA: CORREGIMIENTO:	
TELÉFONO 1:		TELÉFONO 2:		TELÉFONO 3:	
CORREO ELECTRÓNICO (Obligatorio):					
LA RED ADMINISTRATIVA ES: PROPIA ☐ ARRENDADA ☒ COMODATO ☐ PRESTADA ☐					
De conformidad con lo establecido en el artículo 47 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, autorizo para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico así especificado: ☒ SI ☐ NO					
ACTIVIDADES ECONÓMICAS					
Indique una clasificación principal y máximo tres clasificaciones secundarias, tomadas del sistema de clasificación industrial internacional uniforme (CIIU).					
INDIQUE EL CÓDIGO SHD SOLO SI SU ACTIVIDAD ECONÓMICA LA DESARROLLA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.					
ACTIVIDAD PRINCIPAL CIIU: CLASE: SHD: ☐		ACTIVIDAD SECUNDARIA CIIU: CLASE: SHD: ☐		OTRAS ACTIVIDADES CIIU A Y CIIU E: CLASE: SHD: ☐	
FECHA DE INICIO ACTIVIDAD PRINCIPAL:		FECHA DE INICIO ACTIVIDAD SECUNDARIA:		IMPORTADOR ☐ EXPORTADOR ☐ USUARIO NOVIENO ☐	
DESCRIBA DE MANERA BREVE O RESUMIDA SU ACTIVIDAD ECONÓMICA - PARA PERSONAS NATURALES (Máximo 1.000 caracteres):					



FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO EMPRESARIAL Y SOCIAL RUES



HOJA 2

Diligencia a máquina o letra impresa los datos. No se admiten tachones ni enmendaduras. En los términos del artículo 166 del Decreto 319 de 2012 y 33 del Código de Comercio, cualquier modificación de la información reportada debe ser actualizada. En los términos del artículo 36 del Código de Comercio, la Cámara de Comercio podrá solicitar información adicional. Autoriza el uso y divulgación de toda la información contenida en este formulario y sus anexos, para los fines propios de los registros públicos y su publicidad.	Para uso exclusivo de la Cámara de Comercio Código Cámara y Fecha Radicación 26 -
--	---

INFORMACIÓN FINANCIERA			
En los términos de la Ley del Registro del Estado de Comercio y de los Estados Financieros con fecha a 31 de diciembre del año anterior. Expresar los cifras en pesos colombianos. Dólar en decimales.			
5	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE RESULTADOS
	Activo Corriente: \$ 20.669.300	Pasivo Corriente: \$ 3.000.000	Ingresos Actividad Ordinaria: \$
	Activo No Corriente: \$ 12.788.100	Pasivo No Corriente: \$ 7.000.000	Otros Ingresos: \$
	Activo Total: \$ 33.457.400	Pasivo Total: \$ 10.000.000	Costo de Ventas: \$
		Patrimonio Neto: \$ 23.457.400	Gastos Operacionales: \$
		Pasivos + Patrimonio: \$ 33.457.400	Otros Gastos: \$
		Saldo de Retiro (*) \$	Gastos por Impuestos: \$
		(*) Retiro de capital en efectivo sin deuda de largo	Utilidad / Pérdida Operacional: \$
			Resultado del Periodo: \$
	(Revisar las Instrucciones del formulario RUES)		GRUPO NIF ☐
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL EN CASO DE PERSONAS JURÍDICAS		1.1 NACIONAL ☒ 1.2 PRIVADO ☐	
		2.1 EXTRANJERO 2.2 PRIVADO ☐	
SI ES UNA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO			
6	APORTES LABORALES \$ %	APORTES ACTIVOS \$ %	APORTES LABORALES ADICIONALES \$ %
			APORTES EN DINERO \$ %
			TOTAL APORTES \$ %
7 REFERENCIAS - ENTIDADES DE CRÉDITO			
1. NOMBRE TELEFONO		1. NOMBRE TELEFONO	
2. NOMBRE TELEFONO		2. NOMBRE TELEFONO	
8 ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA			
CÓDIGO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PERSONA JURÍDICA (Revisar las Instrucciones del formulario RUES)		NÚMERO DE EMPLEADOS 6	
TIENE ESTABLECIMIENTOS, AGENCIAS O SUCURSALES: SI ☐ NO ☒ CUANTOS		TIENE LA ENTIDAD IMPLEMENTADO UN PROCESO DE INNOVACIÓN: SI ☒ NO ☐	
EMPRESA FAMILIAR (Información para fines estadísticos): SI ☐ NO ☒		PORCENTAJE DE EMPLEADOS TEMPORALES (%)	
9 DETALLE DE LOS BIENES RAÍCES QUE POSEA (En cumplimiento del artículo 36 del Código de Comercio)			
MATRÍCULA INMOBILIARIA		MATRÍCULA INMOBILIARIA	
DIRECCIÓN		DIRECCIÓN	
BARRIO		BARRIO	
MUNICIPIO		MUNICIPIO	
DEPARTAMENTO		DEPARTAMENTO	
PAÍS		PAÍS	
10 LEY 1789 DE 2016			
DECLARO BAJO LA GRAMÁTICA DE JURAMENTO QUE CUMPLI CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LA LEY 1789 DE 2016 PARA ACCEDER A LOS BENEFICIOS DEL ARTÍCULO 3.		SELO EN CASO DE INAFIRMACIÓN Y HABERSE ACOGIDO A LOS BENEFICIOS DE LA LEY 1789 DE 2016 AL MOMENTO DE LA MATRICULA.	
SI ☐ NO ☐		CUMPLI ☐ NO CUMPLI ☐	
11 PROTECCIÓN SOCIAL			
¿ES APORTANTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SOCIAL? SI ☒ NO ☐			
TIPO DE APORTANTE: APORTANTE CON 20% DE MAS VENTAJAS ☐ APORTANTE CON MENOS DE 20% ☐		APORTANTE BENEFICIARIO DEL ARTÍCULO 6 DE LA LEY 1439 DE 2014 ☐	
APORTANTE INDEPENDIENTE ☒			

Si suente elector bajo la gramática del juramento que la información reportada en este formulario y los documentos anexos al mismo, es confiable, veraz, completa, exacta.

Nombre de la Persona Natural o Representante Legal de la Persona Jurídica

99999

Documento de identificación N°

CC

CE

TI

PASAPORTE

PAIS

Cualquier falsedad en que se incurra podrá ser sancionada de acuerdo con la Ley (artículo 36 del Código de Comercio y normas secundarias y complementarias)

Expedido para uso exclusivo de la
Cámara de Comercio
Firma y Sello de la Cámara de Comercio

 UNIVERSIDAD CESMAG MIP: 866.769.2077-7 VIRREYES MANABUQUEZ	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032 VERSIÓN: 1 FECHA: 12/AGOSTO/2026
--	---	--

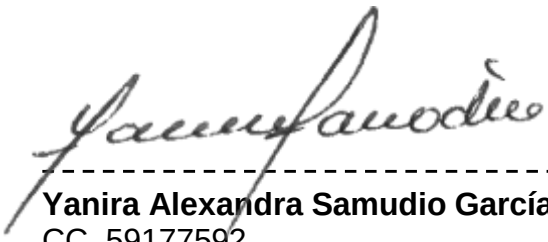
San Juan de Pasto, 12 de agosto de 2026

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de haba en la ciudad de Pasto, presentado por los autores Andres Felipe Delgado Tez, Jose Manuel Nastul Caicedo, y Angela Gabriela Realpe López del Programa Académico Administración de Empresas al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesora, que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,



Yanira Alexandra Samudio García
CC. 59177592
Administración de Empresas
3156609683
yasamudio@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG TEL: 800.109.337-7 BOGOTÁ - COLOMBIA	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 12/AGOSTO/2026

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Andres Felipe Delgado Tez	Documento de identidad: 1007728154
Correo electrónico: andresdtez@gmail.com	Número de contacto: 3115977003
Nombres y apellidos del autor: José Manuel Nastul Caicedo	Documento de identidad: 1004596920
Correo electrónico: nastulcaicedojosemanuel@gmail.com	Número de contacto: 3014613035
Nombres y apellidos del autor: Angela Gabriela Realpe López	Documento de identidad: 1088648102
Correo electrónico: angelagrl18@gmail.com	Número de contacto: 3177026310
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Yanira Alexandra Samudio García	Documento de identidad: 59177592
Correo electrónico: yasamudio@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3156609683
Título del trabajo de grado: Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de galletas de haba en la ciudad de Pasto	
Facultad y Programa Académico: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables- Programa de Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la

 UNIVERSIDAD CESMAG TEL: 800.101.337-7 REPOSICION INSTITUCIONAL	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 12/AGOSTO/2026

petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

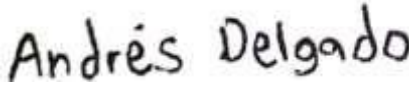
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

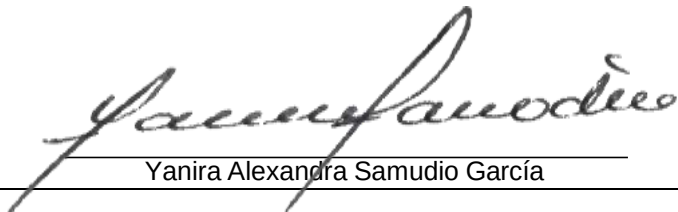
Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permito(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 12 días del mes de agosto del año 2026

 Firma del autor	 Firma del autor
Nombre del autor: Andres Felipe Delgado	Nombre del autor: José Manuel Nastul
	Firma del autor

 UNIVERSIDAD CESMAG SMT: 800.109.337-7 INSTITUCIÓN EDUCATIVA	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 12/AGOSTO/2026

 Firma del autor	
Nombre del autor: Angela Gabriela Realpe	Nombre del autor:
Firma del asesor  Yanira Alexandra Samudio García	