



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

Análisis de la viabilidad de la exportación de empanadas congeladas

Modalidad Proyecto de Intraemprendimiento

Presentado por:

Paula Gallego Peña y Mauricio Mora Durán

Bogotá, D.C. 2025



**Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)**

Maestría en Negocios y Derecho

Análisis de la viabilidad de la exportación de empanadas congeladas

Modalidad Proyecto de Intraemprendimiento

Presentado por:

Paula Gallego Peña y Mauricio Mora Durán

Bajo la dirección de: Mauricio Escobar Salas

Bogotá, D.C. 2025

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Nombre completo del autor 1: Paula Gallego Peña

Nombre completo del autor 2: Oscar Mauricio Mora

The image shows two handwritten signatures in black ink. The top signature is 'Paula Gallego Peña' and the bottom signature is 'Oscar Mauricio Mora'. Both are written in a cursive, flowing style.

Firmado en Bogotá, D.C. el 22 de Octubre de 2025

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Nombre completo del autor 1: Paula Gallego Peña



Nombre completo del autor 2: Oscar Mauricio Mora



Firmado en Bogotá, D.C. el 22 de Octubre de 2025

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO	5
INDICE DE FIGURAS	11
INDICE DE TABLAS	12
ANEXOS	13
INTRODUCCIÓN	18
CONCEPTO DEL INTRAEMPRESARIADO	20
<i>Descripción de la idea de negocio</i>	20
DESCRIPCIÓN DEL INTRAEMPRESARIADO Y SU APOORTE AL PORTAFOLIO DE LA EMPRESA	23
FUENTES DE INGRESOS	25
DISTRIBUCIÓN	26
1. <i>Institucional (mayoristas, HORECA): 60% del ingreso estimado</i>	26
2. <i>Canal retail a través de supermercados o tiendas especializadas: 40 % del ingreso estimado</i>	26
PORTAFOLIO DE CLIENTES	27
<i>Clientes institucionales (distribuidores/compradores B2B)</i>	27
<i>Consumidores finales (usuarios del producto)</i>	29
CUOTA DE MERCADO Y ENFOQUE ESTRATÉGICO	29
<i>Posicionamiento en el mercado</i>	30
1. <i>Producto auténtico y de origen latino:</i>	30
2. <i>Fácil preparación:</i>	30
3. <i>Versátil</i>	30
ELEMENTOS ORGANIZACIONALES DEL INTRAEMPRESARIADO	32

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	32
RECURSOS HUMANOS Y/O EMPLEADOS QUE REQUIERE EL INTRAEMPENDIMIENTO	33
<i>Descripción de socios y/o alianzas que requieren</i>	37
LOS ALIADOS ESTRATÉGICOS SE AGRUPAN EN CINCO CATEGORÍAS PRINCIPALES	38
1. <i>Agente de aduanas</i>	38
2. <i>Agente de carga internacional</i>	38
3. <i>Aliados logísticos nacionales</i>	38
4. <i>Asesores técnicos en comercio exterior y sanidad</i>	39
5. <i>Distribuidores y compradores institucionales en Perú</i>	39
PROCESOS CLAVES DEL PROYECTO	40
PRODUCCIÓN Y MÉTODOS DE ELABORACIÓN	40
CONTROL DE CALIDAD Y ASEGURAMIENTO	41
COSTOS ASOCIADOS AL PROCESO	42
ASPECTOS LEGALES	42
<i>Registro sanitario del producto ante SENASA (Perú):</i>	43
<i>Certificación de origen preferencial CAN:</i>	43
<i>Revisión de etiquetado nutricional y advertencias sanitarias</i>	44
<i>Contratos de distribución o venta:</i>	44
OPERACIONES REQUERIDAS	45
INSTALACIONES	45
<i>Zonificación temporal de empaque y etiquetado para exportación:</i>	45
<i>Espacio de almacenamiento para productos terminados destinados a exportación:</i>	45

<i>Área de cargue bajo condiciones de cadena de frío:</i>	46
<i>Espacio para documentación y revisión de exportación:</i>	46
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y DE TIC	46
1. <i>Módulo de trazabilidad por lote orientado a exportaciones</i>	47
2. <i>Sistema de gestión documental para exportación:</i>	47
3. <i>Integración con VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior):</i>	48
4. <i>Soporte tecnológico para etiquetado normativo:</i>	48
5. <i>Canal digital de comunicación con agentes externos</i>	48
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	49
PRODUCCIÓN Y EMPAQUE.....	49
GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	50
PROVEEDORES.....	50
MARCO DEL PROYECTO	51
• <i>Etiquetas personalizadas para exportación:</i>	51
• <i>Empaque plástico resellable</i>	51
• <i>Costos y fluctuaciones</i>	51
<i>Distribución nacional e internacional</i>	51
ESTRATEGIA Y PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO	52
COSTOS INICIALES Y ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO.....	52
PLAN FINANCIERO DEL PROYECTO.....	54
SUPUESTOS FINANCIEROS UTILIZADOS.....	55
PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS 1ER AÑO	56
<i>Proyección de flujo de caja 1er año</i>	58
<i>Balance general proyectado al cierre del primer año</i>	58

<i>Análisis de punto de equilibrio</i>	58
ESTRATEGIA PARA EL RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS	59
ESTRATEGIA DE MARCA (BRANDING).....	60
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y LAS RELACIONES PÚBLICAS	62
PROCESO DE VENTAS Y SERVICIOS	64
EL PROCESO DE VENTAS SEGUIRÁ LOS SIGUIENTES PASOS	65
<i>Prospección y contacto con potenciales compradores institucionales</i>	65
<i>Presentación comercial del portafolio exportable</i>	65
<i>Negociación de términos de venta.</i>	65
<i>Formalización del pedido y coordinación logística.</i>	65
<i>Seguimiento posventa y servicio al cliente,</i>	65
PLAN DE MERCADEO	66
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	67
<i>Investigación primaria</i>	68
<i>Investigación secundaria</i>	69
<i>Tamaño de mercado y participación estimada</i>	70
<i>Barreras de entrada</i>	71
REQUISITOS SANITARIOS Y NORMATIVOS DEL PAÍS DESTINO.....	71
RECONOCIMIENTO DE MARCA Y POSICIONAMIENTO LOCAL	72
BARRERAS LOGÍSTICAS OPERATIVAS INTERNAS.....	72
ESCALABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO	73
AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	73
AMENAZAS.....	73
<i>Cambios en las regulaciones gubernamentales</i>	73

<i>Devaluación o volatilidad cambiaria</i>	74
<i>Incremento en los costos logísticos internacionales</i>	74
<i>Reacción de la competencia local</i>	74
<i>Cambios en tendencias de consumo o preferencias del cliente</i>	74
OPORTUNIDADES.....	74
<i>Expansión del canal institucional (HORECA) en Perú</i>	75
<i>Escalabilidad de la producción sin inversión adicional</i>	75
<i>Posicionamiento como producto latino con identidad cultural</i>	75
<i>Apertura a nuevos mercados regionales</i>	75
<i>Fortalecimiento de capacidades internas</i>	76
COMPETIDORES CLAVES.....	76
COMPETIDORES DIRECTOS.....	76
COMPETIDORES INDIRECTOS.....	77
<i>Ámbitos de competencia</i>	78
<i>Estrategia de diferenciación</i>	78
<i>Precios</i>	79
<i>Políticas de crédito y servicio al cliente</i>	80
<i>Canal mayorista (B2B)</i>	80
<i>Canal retail (supermercados y tiendas especializadas)</i>	81
<i>Alianzas logísticas estratégicas</i>	81
<i>Fuerza de ventas institucional</i>	81
RED DE CONTACTOS	82
CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ANEXOS 87

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BOLSA DE 5 UNIDADES	23
FIGURA 2. BOLSA DE 10 UNIDADES	24
FIGURA 4. INSTRUCCIONES PREPARACIÓN	31
FIGURA 3. EMPAQUE.....	31
FIGURA 5. ORGANIGRAMA.....	33

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. ALIADOS ESTRATÉGICOS	28
TABLA 2. PERFILES PROYECTO	34
TABLA 3. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1	52
TABLA 4. FLUJO DE CAJA.....	54
TABLA 5. BALANCE GENERAL	57
TABLA 6. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	59
TABLA 7. COMPETIDORES.....	76
TABLA 8. COMPETIDORES INDIRECTOS.....	77

Anexos

ANEXO 1. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.....	87
ANEXO 2. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS APLICADAS	99
ANEXO 3. MATRIZ PRESELECCIÓN DE MERCADO	104
ANEXO 4. MATRIZ DE MERCADO.....	105
ANEXO 5. ANEXOS FINANCIEROS.....	116
ANEXO 6. RESOLUCIÓN DIAN, SUBPARTIDA EMPANADAS TÍPICAS	118

Resumen ejecutivo

Este PAE tiene como propósito evaluar la viabilidad de exportar empanadas congeladas desde Colombia hacia Perú, como una estrategia de intraemprendimiento desarrollada dentro de la empresa Colombiana Típicas Empanadas. La iniciativa busca aprovechar el 70 % de capacidad instalada de la planta de producción, diversificar los canales de ingreso y mejorar la rentabilidad de una compañía que actualmente opera con un margen promedio del 3 %. El producto escogido para ser exportado es la empanada congelada de carne con papa, empackada en presentaciones listas para preparar en casa, la cual ofrece como ventaja competitiva su autenticidad, sabor tradicional colombiano y una formulación natural, libre de conservantes. A través de herramientas como Trade Map, Export Potential Map y la metodología de matriz de preselección de mercados o método Wiklund desarrollado por Johan Wiklund de la Whitman School of Management entre 1998 y 1999 y usada por entidades como Procolombia, se identificó a Perú como el mercado más viable por su proximidad geográfica, afinidad cultural, bajo nivel de restricciones sanitarias y pertenencia a la Comunidad Andina de Naciones (CAN). El mercado peruano presenta un entorno favorable con crecimiento del consumo de productos congelados, urbanización creciente y una demanda emergente por productos latinos auténticos. Se estima un tamaño inicial del mercado de USD 500.000 en el primer año, con una tasa de crecimiento prevista del 15 % anual. Los costos estimados para la ejecución del proyecto ascienden a COP 580 millones (aproximadamente USD 150.000), incluyendo producción, empaque, certificaciones, transporte y distribución. El financiamiento se planea cubrir con recursos propios (40 %), reinversión de utilidades (20 %) y un crédito con Bancóldex (40 %). Como resultado del análisis se concluye que el proyecto es técnica, operativa y comercialmente viable, y representa una oportunidad estratégica para internacionalizar

la marca, aumentar las ventas, optimizar el uso de la capacidad instalada y garantizar sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave

Intraemprendimiento, comercio internacional, exportación, empanadas congeladas, ventaja competitiva.

Abstract

This project aims to evaluate the feasibility of exporting frozen empanadas from Colombia to Peru, as an intra-entrepreneurial strategy developed within the Colombian company Típicas Empanadas. The initiative seeks to take advantage of 70% of the production plant's installed capacity, diversify income channels, and improve the profitability of a company that currently operates with an average margin of 3%. The selected product for export is the frozen beef and potato empanada, packaged in ready-to-cook presentations for home preparation, offering a competitive advantage based on its authenticity, traditional Colombian flavor, and natural, preservative-free formulation. Using tools such as Trade Map, Export Potential Map, and ProColombia's market preselection matrix methodology, Peru was identified as the most viable market due to its geographic proximity, cultural affinity, low sanitary barriers, and membership in the Andean Community (CAN). The Peruvian market shows a favorable environment with growing consumption of frozen foods, increasing urbanization, and an emerging demand for authentic Latin products. The initial market size is estimated at USD 500,000 for the first year, with a projected annual growth rate of 15%. Estimated implementation costs amount to COP 580 million (approximately USD 150,000), covering production, packaging, certifications, transportation, and distribution. Project financing is expected to come from internal resources (40%), reinvestment of profits (20%), and a loan from Bancóldex (40%). The analysis concludes that the project is technically, operationally, and commercially viable, and represents a strategic opportunity to internationalize the brand, increase sales, optimize installed capacity, and ensure long-term sustainability.

Keywords

intra-entrepreneurship, export, frozen empanadas, business opportunity, competitive advantage

Introducción

Típicas Empanadas es una empresa colombiana con más de 35 años de trayectoria en la industria de alimentos, reconocida por ofrecer productos 100 % naturales, sin conservantes ni aditivos, en categorías como empanadas, chorizos, arepas y otros productos de panadería como almojábanas y palitos de queso. A pesar de su posicionamiento y expansión nacional, con 80 puntos de venta entre propios y franquiciados, la empresa enfrenta actualmente un desafío en términos de sostenibilidad financiera. La rentabilidad promedio se ha mantenido en torno al 3 % y, en algunos períodos, ha sido negativa. Este contexto, sumado a que la planta principal de producción actualmente opera utilizando solo el 30 % de su capacidad instalada, quedando un 70 % disponible que puede ser aprovechado estratégicamente, ha impulsado la necesidad de buscar nuevas líneas de negocio que permitan dinamizar los ingresos, aumentar el margen operativo y optimizar el uso de los recursos disponibles.

En ese marco nace este proyecto de intraemprendimiento, desarrollado como parte del Proyecto Aplicado Empresarial (PAE) de la Maestría en Negocios y Derecho de la Universidad del Rosario. El intraemprendimiento consiste en evaluar y poner en marcha la exportación de empanadas congeladas al mercado internacional, iniciando con Perú como país piloto. Este nuevo modelo de negocio busca transformar la actual línea de empanadas congeladas para el hogar en un producto con potencial exportador, aprovechando su alta aceptación en el mercado local, su presentación empacada y resellable y su formulación libre de químicos.

El objetivo general del proyecto es evaluar la viabilidad técnica, operativa, comercial y financiera de exportar empanadas congeladas desde Colombia hacia Perú. Los objetivos específicos incluyen: (i) identificar los requerimientos legales, sanitarios y logísticos para exportar alimentos procesados; (ii) seleccionar el mercado objetivo mediante una metodología estructurada; (iii) estimar costos, precios y necesidades de inversión inicial; y (iv) diseñar un plan de negocios para ingresar al nuevo mercado.

La importancia de este intraemprendimiento radica en que, no solo responde a una necesidad operativa, como lo es el aprovechamiento de la capacidad disponible, sino que también representa el canal de internacionalización para una marca ya posicionada localmente, generando ventajas competitivas sostenibles y fortaleciendo la sostenibilidad financiera de la empresa.

Entre los principales aportes esperados para la empresa se encuentran: incremento en el flujo de caja a través de un nuevo canal de exportación, ampliación del portafolio comercial a nivel internacional, desarrollo de capacidades logísticas y normativas en comercio exterior, diversificación del riesgo al operar en nuevos mercados y posicionamiento de la marca Típicas Empanadas como referente de producto latino congelado en el exterior.

Para validar la viabilidad del intraemprendimiento se utilizaron herramientas de inteligencia comercial como Trade Map, Export Potential Map, MacMap, y estudios de mercado de ProColombia, así como instrumentos financieros como simuladores de costos logísticos y análisis de punto de equilibrio. La selección del mercado objetivo se realizó a través de la matriz de preselección de mercados Wiklund desarrollada por Johan Wiklund y utilizada por entidades

como ProColombia, que evalúa variables económicas, logísticas, regulatorias y culturales, y cuyo resultado posicionó a Perú como el destino más favorable frente a Panamá y Ecuador.

El alcance del proyecto se concentra en la validación del mercado peruano como primer paso para un proceso de expansión internacional más amplio, que eventualmente podría replicarse en otros países de la región andina o latinoamericana. La propuesta no contempla, en esta etapa, la apertura de puntos de venta físicos en el país destino, sino que se enfoca en un modelo B2B o institucional (HORECA, distribuidores o retailers), con posibilidad de evolución a canales digitales o alianzas con marcas locales.

Este documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se describe el intraemprendimiento y su relación con la empresa matriz. Posteriormente, se detallan los aspectos organizacionales, legales y operativos. A continuación, se presenta el análisis financiero y de mercado. Luego se plantea el modelo de negocio propuesto y finalmente, se presentan conclusiones, recomendaciones y anexos técnicos que respaldan las decisiones tomadas.

Concepto del intraemprendimiento

Descripción de la idea de negocio

Este intraemprendimiento consiste en el desarrollo de un nuevo canal de negocio para Típicas Empanadas, basado en la exportación de empanadas congeladas listas para preparar en casa, con un primer enfoque en el mercado peruano. La iniciativa aprovecha un producto ya

existente en el portafolio de la empresa (la empanada congelada de carne con papa) y lo adapta a una estrategia de internacionalización que responde a las nuevas dinámicas del comercio de alimentos procesados y a las necesidades internas de optimización de recursos. El nuevo modelo de negocio permitirá capitalizar el 70 % de capacidad instalada disponible en la planta principal, generar nuevos ingresos, diversificar riesgos y posicionar la marca en el exterior.

El proyecto está alineado con los valores de la empresa, especialmente con el compromiso de “alimentar con tradición, sabor y calidad total”, ya que se exportará un producto auténtico, natural y sin conservantes. Además, refleja el valor de la innovación al transformar una línea pensada inicialmente para el mercado nacional en una propuesta con alcance internacional, sin perder la esencia de su receta tradicional.

Desde la perspectiva de la visión de la compañía, el intraemprendimiento la proyecta como una empresa no solo reconocida en Colombia, sino también con presencia internacional en el mediano plazo. Igualmente, aporta a la consolidación de un modelo de negocio más sostenible, menos dependiente del canal de puntos físicos (cuyo margen es cada vez menor por los costos operativos) y con mayor estabilidad en el flujo de caja. En el largo plazo, este proyecto puede convertirse en una unidad de negocio internacional que facilite el ingreso a nuevos países y aumente la participación de ventas en canales institucionales y B2B.

Los objetivos del intraemprendimiento incluyen aprovechar el 70 % de la capacidad instalada actualmente no utilizada en la planta de producción, generar ingresos adicionales por un monto mínimo de COP 500 millones durante el primer año de operación internacional, alcanzar

un crecimiento anual del 15 % en exportaciones durante los primeros tres años y posicionar la marca Típicas Empanadas como un referente colombiano en el mercado peruano de productos congelados.

Como mercado objetivo, el intraemprendimiento se enfoca inicialmente en consumidores urbanos de Perú con acceso a supermercados, tiendas especializadas y canales HORECA (hoteles, restaurantes, casinos, cafeterías), interesados en productos latinos listos para preparar. Este perfil es compatible con el cliente actual de la línea “para preparar en casa” en Colombia, pero con potencial de ampliación hacia distribuidores institucionales y compradores mayoristas.

La industria de alimentos congelados en Latinoamérica presenta un crecimiento sostenido, impulsado por la urbanización, los cambios en los hábitos de consumo y la búsqueda de conveniencia y practicidad. Según datos de Market Data Forecast (2024), este segmento proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5.35 % en la región para el periodo 2024–2033. En el caso específico de Perú, aunque el ritmo de expansión es más moderado, las importaciones de alimentos congelados han mostrado un crecimiento anual estimado del 2.5 % entre 2021 y 2026 (Research and Markets, 2023). El intraemprendimiento propuesto se alinea con estas tendencias, al ofrecer un producto de alta rotación, con una presentación atractiva y que responde tanto a hábitos de consumo modernos como a preferencias culturales compartidas. La competencia en este segmento aún es limitada en cuanto a productos de origen colombiano, lo cual representa una ventaja de diferenciación. A medida que el consumo de alimentos congelados continúa ganando penetración en los hogares peruanos y se fortalece el canal institucional, este modelo de negocio tendrá la capacidad de escalar y consolidarse en el mediano plazo.

En conclusión, esta propuesta representa una oportunidad estratégica para Típicas Empanadas, ya que no solo le permite crecer, sino también evolucionar hacia un modelo de negocio con potencial internacional, fortaleciendo su posicionamiento en el sector de alimentos procesados y ampliando su alcance comercial sin comprometer la calidad ni los atributos diferenciadores de sus productos.

Descripción del intraemprendimiento y su aporte al portafolio de la empresa

El intraemprendimiento propuesto consiste en la exportación de empanadas congeladas listas para preparar en casa, con un enfoque inicial en la empanada de carne con papa. Este producto hace parte de la línea de congelados de Típicas Empanadas, comercializada actualmente en Colombia en dos presentaciones: una bolsa de 5 unidades grandes y otra de 10 unidades pequeñas, ambas con peso neto de 420 gramos y empacadas en bolsa resellable (ver figuras 1 y 2). El diseño gráfico del empaque resalta el carácter artesanal del producto y sus atributos clave: empanadas de maíz peto, sin conservantes, crujientes y listas para cocinar.



Figura 1. Bolsa de 5 Unidades.

Fuente: Manual de identidad empanadas típicas



Figura 2. Bolsa de 10 Unidades

Fuente: Manual de identidad empanadas típicas.

El proceso de producción no requerirá modificaciones estructurales, ya que la empresa cuenta con tecnología, personal y proveedores consolidados. Para el canal de exportación, se contempla únicamente la adaptación del etiquetado conforme a los requisitos del país destino (información nutricional en español y posibles exigencias del SENASA en Perú), así como el uso de cajas térmicas para distribución institucional o mayorista bajo cadena de frío.

Esta propuesta resuelve dos retos estratégicos de la empresa: (i) el aprovechamiento de una planta que hoy opera al 30 % de su capacidad instalada, y (ii) la generación de un nuevo canal de ingresos con mejores márgenes que los canales actuales de venta minorista o B2C. La empanada congelada de carne es, además, un producto emblemático de la marca, con fuerte recordación y buena rotación, lo que facilita su posicionamiento internacional como un exponente de la gastronomía colombiana.

La formulación y el proceso de fabricación propios de estas empanadas constituyen una clara ventaja competitiva. A diferencia de la mayoría de los productos similares del mercado,

elaborados con harina de maíz o de trigo, estas empanadas se preparan con maíz peto trillado y natural, que es cocido, molido y sazonado como parte del proceso. Este enfoque artesanal, basado en técnicas tradicionales, permite obtener una masa con mejor textura y sabor que conserva su crocancia incluso después de la cocción, algo poco común en productos congelados industriales.

En términos de precios, se prevé una estrategia de posicionamiento medio-alto con enfoque B2B o institucional. El producto será comercializado inicialmente a través de distribuidores o clientes mayoristas en Perú, con márgenes proyectados de entre el 25 % y el 30 %, lo cual permite cubrir los costos logísticos, generar rentabilidad y sostener una operación escalable. Esta estructura de precios lo posiciona por encima de productos locales estándar, pero por debajo de marcas gourmet importadas, facilitando así su penetración en supermercados, restaurantes y tiendas especializadas.

Este nuevo canal no solo amplía el alcance del portafolio de Típicas Empanadas, sino que convierte una línea doméstica en una unidad estratégica internacional, con potencial de expansión hacia otros productos (como queso, pollo o vegetarianas) y hacia otros mercados, aprovechando el aprendizaje logístico, normativo y comercial derivado de la experiencia exportadora inicial.

Fuentes de ingresos

El proyecto generará ingresos a través de la comercialización de empanadas congeladas en presentaciones institucionales y familiares, enfocadas inicialmente en el mercado peruano. Las ventas se realizarán bajo un modelo B2B, dirigido a distribuidores mayoristas, cadenas de

supermercados, operadores del canal HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías) y posibles aliados logísticos o comerciales que actúen como canalizador del producto.

A partir del portafolio definido para la exportación, presentaciones de 5 y 10 unidades de empanadas congeladas de carne, se establecen dos líneas principales de ingreso:

Distribución

La distribución que se utilizará será la siguiente:

1. Institucional (mayoristas, HORECA): 60% del ingreso estimado

Esta línea incluye la venta a empresas de distribución de alimentos, centrales de abasto, hoteles y restaurantes que adquieren el producto en cantidades superiores a 50 bolsas por pedido. Se comercializará con precios diferenciados por volumen y se espera que sea el canal de mayor rentabilidad por unidad, debido a menores costos comerciales y menor exigencia de empaques tipo retail, que correspondería al 60 % del ingreso estimado.

2. Canal retail a través de supermercados o tiendas especializadas: 40 % del ingreso estimado

Esta línea contempla la ubicación del producto en puntos de venta al consumidor final, como supermercados y tiendas de alimentos congelados. Requiere mayor inversión en empaque, etiquetado y promoción, pero permite alcanzar al consumidor doméstico, generar posicionamiento

de marca y recoger retroalimentación directa sobre el producto. Este canal correspondería al 40 % del ingreso estimado.

A medida que el modelo avance y la marca se consolide en el mercado objetivo, se evaluará la inclusión de nuevas presentaciones, sabores y líneas (como empanadas vegetarianas o de queso), lo que permitirá diversificar el portafolio y ampliar las fuentes de ingreso. En todos los casos, se mantendrá una política de precios alineada con los márgenes establecidos por la compañía, proyectando un punto de equilibrio alcanzable en el segundo trimestre de operación.

Portafolio de clientes

El proyecto contempla al menos dos grupos de clientes objetivo:

- a) empresas distribuidoras o compradoras institucionales que actuarán como canal comercial y,
- b) consumidores finales que adquirirán el producto a través de supermercados o tiendas especializadas.

Clientes institucionales (distribuidores/compradores B2B)

Estos son los aliados estratégicos que adquirirán el producto en volumen y lo comercializarán al consumidor final o lo incorporarán a sus operaciones (HORECA). A continuación, se describen algunos potenciales clientes en Perú, priorizados por tipo y capacidad de canalización del producto:

Tabla 1. Aliados Estratégicos

Nombre	tipo	Descripción	Prioridad
Makro Perú	Mayorista	Cadena de distribución al por mayor con presencia nacional, Atiende a hoteles restaurantes, tiendas de barrio y cafetería	alta
Mayorga	Mayorista	Empresa del grupo Cencosud. Amplia cobertura en Lima y otras ciudades	Media
Totus	Supermercado	Parte del Grupo Falabella. Gran Afluencia de público y línea de congelados desarrollada.	alta
Alisur S.A.C	Distribuidor Horeca	Especializado en proveer productos congelados a hoteles, restaurantes y casinos	alta
Distribuidora la Norteña	Regional	Distribuidor de alimentos con cobertura en el norte del país.	Media

Fuente: Elaboración propia.

Perfil demográfico de las empresas:

- **Industria:** Alimentos y distribución
- **Ubicación:** Lima, Arequipa, Trujillo, Piura
- **Tamaño:** Medianas y grandes empresas
- **Etapas de negocio:** Consolidación o madurez
- **Ventas anuales estimadas:** USD 5–50 millones
- **Capacidad logística:** Conservación de productos congelados (cadena de frío)

Consumidores finales (usuarios del producto)

El consumidor objetivo del producto es una persona urbana, moderna, con hábitos de compra prácticos y afinidad por sabores latinos y tradicionales. Aunque el canal principal será institucional, es clave entender el perfil del usuario final para adaptar mensajes, empaque y posicionamiento.

Perfil demográfico consumidores finales:

- **Edad:** 25 a 55 años
- **Género:** Hombres y mujeres
- **Ubicación:** Zonas urbanas de Lima, Arequipa, Trujillo y Cusco
- **Nivel de ingresos:** Medio y medio-alto
- **Ocupación:** Profesionales, empleados formales, emprendedores
- **Nivel educativo:** Técnico o universitario
- **Hábitos de consumo:** Compra de productos congelados, valoran conveniencia, practicidad, tiempo y calidad.

Este grupo es similar al consumidor actual en Colombia de la línea “para preparar en casa”, pero en Perú se requiere un esfuerzo de posicionamiento inicial para introducir la marca como producto diferente o colombiano, con autenticidad y facilidad de preparación.

Cuota de mercado y enfoque estratégico

En una etapa inicial, se espera una penetración progresiva en nichos institucionales, particularmente en canales con alta rotación de productos congelados y demanda de comidas

rápidas. El objetivo es posicionar el producto dentro del 1 % del mercado peruano de empanadas congeladas en el primer año, y alcanzar entre 2.5 % y 3 % en los tres primeros años. Esta cuota se trabajará a través de presencia en mayoristas, impulso de marca en supermercados y alianzas con distribuidores estratégicos.

Posicionamiento en el mercado

El proyecto busca posicionarse como una alternativa auténtica, conveniente y diferenciada dentro del mercado peruano de alimentos congelados. El producto central (empanadas congeladas de carne con papa) será presentado como una experiencia de sabor colombiano, lista para preparar en casa o incorporar en menús institucionales, con una imagen de marca que resalta su carácter artesanal, natural y tradicional. A través del empaque, la comunicación visual y los canales seleccionados, se transmitirá un mensaje de origen, autenticidad y conveniencia, orientado a consumidores modernos que valoran la multiculturalidad gastronómica y el ahorro de tiempo sin sacrificar calidad.

El posicionamiento se construirá sobre tres pilares:

1. Producto auténtico y de origen latino:

Elaborado con maíz peto colombiano, relleno casero y sabor tradicional.

2. Fácil preparación:

Fácil de preparar cocción directa desde congelado, sin descongelar, en horno convencional, freidora de aire o sartén, en menos de 8 minutos.

3. Versátil:

Ideal tanto para consumo en el hogar como para el canal institucional (HORECA).

A nivel visual, se propone mantener un diseño gráfico colorido, con referencias culturales colombianas sutiles (como tipografía, paleta cálida y lenguaje cercano), reforzado por frases como “auténtico sabor colombiano” o “tradición que cruza fronteras”.

En canales institucionales, se acompañará con fichas técnicas, sugerencias de preparación y materiales promocionales adaptados al segmento profesional. Para el retail, el empaque será clave como herramienta de posicionamiento: bolsas resellables con etiquetado bilingüe, fotos del producto final, íconos de naturalidad y fácil preparación.

En conjunto, el posicionamiento del producto buscará conectar emocional y funcionalmente con dos perfiles de cliente: empresas que valoran confiabilidad, rentabilidad y rotación; y consumidores finales que buscan practicidad, sabor y autenticidad.



Figura 4. Empaque

Fuente: Manual de identidad empanadas típicas



Figura 3. Instrucciones preparación

Fuente: Manual de identidad empanadas típicas

Elementos organizacionales del intraemprendimiento

Descripción de la empresa

Típicas Empanadas es una empresa colombiana del sector de alimentos y comidas rápidas, con más de 35 años de experiencia en la producción y comercialización de empanadas, chorizos, arepas y productos de panadería artesanal. Se caracteriza por ofrecer alimentos 100 % naturales, sin conservantes ni aditivos, con presencia nacional a través de 77 puntos de venta (entre propios y franquiciados) y dos plantas de producción ubicadas en Bogotá y Medellín. La planta de Bogotá abastece la mayor parte del país, mientras que la de Medellín atiende exclusivamente los puntos de esa ciudad y su área metropolitana. La compañía cuenta con aproximadamente 250 empleados directos, distribuidos entre producción, puntos de venta, logística, administración y gestión comercial.

La organización tiene una estructura funcional liderada por la Gerencia General, que coordina seis áreas clave: recursos humanos, producción, operaciones, finanzas, planta y comercial. Cada una cuenta con un líder responsable, con funciones definidas y equipos operativos a su cargo. Adicionalmente, la empresa trabaja con una agencia externa de mercadeo para el desarrollo de campañas, diseño de marca y comunicación digital.

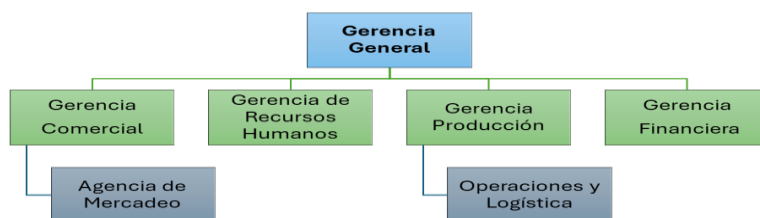


Figura 5. Organigrama

Fuente: Organigrama Empanadas típicas.

Recursos humanos y/o empleados que requiere el intraemprendimiento

El proyecto de exportación de empanadas congeladas será ejecutado por el equipo actual de Típicas Empanadas, aprovechando la experiencia, competencias y estructura organizacional ya establecidas en la compañía. No se contempla, en esta etapa, la contratación de personal adicional, sino una redistribución táctica de funciones y responsabilidades dentro de las áreas existentes, con posibles refuerzos puntuales por medio de asesorías especializadas en comercio exterior, normativa sanitaria y logística internacional.

El éxito del proyecto depende directamente del compromiso y capacidad técnica de los líderes funcionales. En particular, se resalta el papel determinante del líder de producción, operaciones y logística, quien deberá garantizar que la planta opere de manera eficiente —tanto en recursos humanos como en infraestructura física— para responder a la nueva demanda derivada del canal exportador. Su responsabilidad incluirá el cumplimiento de cronogramas, la disponibilidad de equipos, el mantenimiento preventivo, la calidad del producto, la trazabilidad y la coordinación con los aliados logísticos para asegurar entregas oportunas y en condiciones óptimas.

A continuación, se presenta una tabla con los perfiles clave del equipo encargado de liderar el proyecto:

Tabla 2. Perfiles proyecto

Cargo / Rol	Perfil profesional y competencias	Tipo de contratación	Experiencia y funciones clave
Gerente General (Dirección del Proyecto)	Profesional en administración, negocios o carreras afines, visión estratégica, liderazgo, toma de decisiones.	Interna	Más de 10 años liderando la compañía. Impulsa el proyecto desde la alta dirección, define alianzas, recursos y hoja de ruta.
Líder de Producción, Operaciones y Logística	Ingeniero industrial, Ingeniero de Alimentos, tecnólogo en procesos o áreas afines. Conocimiento en eficiencia operativa, BPM, logística y gestión de planta.	Interna	Responsable de asegurar el funcionamiento óptimo de la planta, asignación de turnos, calidad de empaque, trazabilidad, cumplimiento de estándares de

			exportación y entregas bajo cadena de frío. Lidera adaptación operativa según las exigencias del proyecto.
Líder Comercial	Profesional en mercadeo, administración o comercio internacional. Enfoque B2B, habilidades de negociación y gestión de relaciones.	Interna	Diseña la estrategia comercial para el canal exportador, gestiona relaciones con compradores institucionales en Perú y coordina acciones de visibilidad en puntos de venta.
Líder Financiero	Contador o administrador financiero. Dominio de análisis de costos, proyecciones y control presupuestal.	Interna	Monitorea la rentabilidad del canal, punto de equilibrio, estructuras de

			precios y condiciones de venta. Reporta avances al Comité de Rentabilidad.
Apoyo externo en comercio exterior	Consultor o asesor en procesos de exportación. Conocimiento en VUCE, DEX, SAE, etiquetado y certificaciones.	Contratación puntual	Acompaña la empresa en el cumplimiento normativo, preparación documental y coordinación con agentes de aduanas y carga.

Fuente: Elaboración propia.

El equipo de soporte estará compuesto por personal de las áreas de producción, operaciones, planta, finanzas y talento humano, quienes continuarán desempeñando sus funciones bajo la supervisión de sus respectivos líderes. Estas áreas adaptarán sus tareas operativas a las nuevas exigencias del canal exportador, garantizando así una implementación coordinada del proyecto. En particular, los empleados vinculados al proceso productivo recibirán capacitaciones específicas en temas como empaque, etiquetado y controles de calidad orientados a estándares

internacionales. Estos ajustes operativos no implicarán cambios en el tipo de contrato laboral ni en las condiciones contractuales actuales.

En cuanto a la estructura salarial, se mantendrá sin modificaciones en esta etapa inicial del proyecto. No obstante, se prevé que en una segunda fase se puedan implementar esquemas de incentivos variables, asociados al desempeño del canal de exportación. Estos incentivos estarán vinculados a indicadores clave como volúmenes despachados, cumplimiento de cronogramas de entrega y estándares de calidad. La gestión de estos esquemas será responsabilidad del Comité de Rentabilidad y estará alineada con la estrategia de optimización de márgenes y sostenibilidad financiera de la empresa.

Finalmente, desde una perspectiva de fortalecimiento futuro, y en caso de que el canal exportador logre consolidarse como una línea de negocio continua, se recomienda considerar la incorporación de un profesional en comercio exterior al equipo organizacional. Este perfil tendría como función principal centralizar la gestión técnica, documental y logística del proceso exportador, asegurando el cumplimiento normativo tanto en Colombia como en el país de destino, y facilitando la coordinación operativa con agentes externos como aduanas, operadores logísticos y distribuidores internacionales. La inclusión de este rol contribuiría a profesionalizar y escalar el modelo de internacionalización, otorgando mayor autonomía y capacidad de respuesta a la empresa.

Descripción de socios y/o alianzas que requieren

La ejecución del proyecto de exportación requiere de una serie de alianzas estratégicas externas que complementan las capacidades internas de la empresa. Estas alianzas no solo son necesarias para cumplir con los requisitos técnicos y logísticos del comercio internacional, sino

que también permiten acceder a redes de distribución, asesoría especializada y servicios operativos que serían costosos o ineficientes de desarrollar internamente en esta fase.

Los aliados estratégicos se agrupan en cinco categorías principales:

1. Agente de aduanas

Se trata de una persona jurídica autorizada por la DIAN para representar a la empresa ante las autoridades aduaneras. Su función principal es realizar la Declaración de Exportación (DEX), tramitar la Solicitud de Autorización de Embarque (SAE) y gestionar la documentación de salida del producto, incluyendo vistos buenos, certificados de origen, y revisión de requisitos sanitarios. Este aliado es clave para garantizar el cumplimiento normativo y evitar contratiempos en los procesos de inspección y despacho de mercancía.

2. Agente de carga internacional

Encargado de coordinar todo el proceso logístico internacional. Sus funciones incluyen: reserva de espacio con navieras o aerolíneas, emisión del Bill of Lading u otro documento de transporte, consolidación o desconsolidación de carga, trazabilidad y seguimiento hasta la entrega en el país de destino. Este actor es clave para mantener la cadena de frío en tránsito y cumplir con los plazos de entrega pactados con los compradores peruanos.

3. Aliados logísticos nacionales

Típicas Empanadas ya cuenta con aliados estratégicos como Colfrigos y Te Llevamos, quienes transportan el producto congelado desde la planta de Bogotá hasta distintas ciudades del país. Estos aliados también serán responsables de llevar la mercancía a los puntos de consolidación

internacional en óptimas condiciones, asegurando que se mantenga la temperatura requerida y se cumplan los estándares de manejo y embalaje.

4. Asesores técnicos en comercio exterior y sanidad

Profesionales con experiencia en exportación de alimentos, que asesoran en la revisión de etiquetas, cumplimiento de normas sanitarias en destino (como SENASA en Perú), trámites ante el INVIMA, validación de empaque y diseño del dossier exportador. Su rol es fundamental para evitar rechazos en frontera, pérdidas por incumplimientos y demoras en los procesos de autorización o revisión documental.

5. Distribuidores y compradores institucionales en Perú

Son los principales canales comerciales del proyecto bajo el modelo B2B. Se espera trabajar con supermercados, mayoristas y operadores HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), quienes actuarán como canalizadores del producto en el mercado destino. Estas alianzas permitirán posicionar la marca, generar tracción en el consumidor final y recoger retroalimentación directa sobre la aceptación del producto, sus atributos y presentación. La construcción de relaciones sólidas con estos aliados será clave para la sostenibilidad comercial del proyecto.

Estas alianzas externas permiten que Típicas Empanadas ejecute el proyecto sin desbordar su capacidad operativa interna ni comprometer su estructura organizacional. En su conjunto, forman una red de soporte técnico, logístico y comercial que garantiza el cumplimiento de

estándares, la eficiencia en las entregas y la generación de valor compartido entre todos los actores involucrados.

Procesos claves del proyecto

El proyecto de exportación se apalanca en los procesos operativos ya establecidos en Típicas Empanadas, particularmente en la planta de producción de Bogotá, la cual cuenta con la capacidad técnica, física y humana para asumir nuevos volúmenes. Actualmente, la planta opera al 30 % de su capacidad instalada, lo que permite destinar parte de su infraestructura y talento al cumplimiento de la demanda proyectada del canal exportador sin afectar el suministro nacional.

Producción y métodos de elaboración

El producto a exportar es la empanada congelada de carne con papa, en presentaciones de 5 o 10 unidades, listas para preparar en casa. Este producto ya hace parte del portafolio nacional, pero requiere ciertos ajustes para cumplir con estándares internacionales. El proceso incluye:

- Preparación de la masa y el relleno bajo condiciones de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Elaboración de la empanada mediante maquinaria semiautomatizada.
- Cocción parcial a través prefritura en aceite a 180°C.
- Enfriamiento a temperatura ambiente
- Ultracongelación en abatidores.
- Empaque primario en bolsas resellables con diseño exportable.
- Empaque secundario en cajas térmicas o corrugadas, según canal.
- Congelación en túnel o cuarto de congelación hasta alcanzar -18 °C.

- Almacenamiento en congeladores industriales.
- Cargue y transporte bajo cadena de frío hasta punto de consolidación.

Todo el proceso es supervisado por el área de producción y planta, con apoyo del equipo de control de calidad. No se requiere nueva maquinaria, pero sí se prevé la necesidad de turnos adicionales o dedicados una vez se consolide la frecuencia de exportaciones. Se mantendrán los equipos actuales como amasadoras, freidoras industriales, selladoras, túneles de congelación, termo selladoras y cuartos fríos.

Control de calidad y aseguramiento

Para garantizar la calidad del producto final, se implementará un plan de control basado en:

- Registro y verificación de temperaturas en cada etapa del proceso (producción, congelación, transporte).
- Trazabilidad por lote.
- Control microbiológico por laboratorio externo certificado.
- Verificación de peso por unidad y por empaque.
- Auditoría de etiquetado (contenido nutricional, fecha de vencimiento, origen, idioma).
- Check-list de cumplimiento del etiquetado exigido por SENASA (Perú).

El cumplimiento de estos controles será responsabilidad del líder de planta y del equipo de calidad, en coordinación con el área de producción

Costos asociados al proceso

De acuerdo con los análisis preliminares del proyecto, el costo promedio de producción por bolsa exportable (sin incluir transporte internacional) se estima entre COP \$4.800 y \$5.200, dependiendo de la presentación. Este costo incluye materias primas, mano de obra directa, materiales de empaque, servicios públicos, depreciación de maquinaria y congelación. El costo de etiquetado y cumplimiento normativo adicional se calcula entre COP \$300 y \$500 por unidad según destino, idioma y exigencias regulatorias.

El transporte internacional, el agente de aduanas y la documentación se consideran en un módulo logístico adicional que es tratado en el capítulo financiero.

Aspectos legales

Para la puesta en marcha del proyecto de exportación de empanadas congeladas, ha sido fundamental identificar y gestionar los aspectos legales relacionados con el comercio exterior, la sanidad alimentaria y los trámites aduaneros. Típicas Empanadas ha avanzado de manera estructurada en este proceso, partiendo de su experiencia en la comercialización nacional de alimentos y adaptándose a los requerimientos específicos del entorno internacional.

Uno de los hitos más importantes en la preparación legal del proyecto fue la definición y obtención de la subpartida arancelaria del producto a exportar. Para ello, la empresa adelantó el trámite ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a través del cual se clasificó la empanada congelada de carne y papa como un producto de panadería dispuesto para el consumo

humano. Mediante la Resolución Número 2024003980600016 del 18 de enero de 2024, se estableció que el producto se clasifica bajo la subpartida 1905.90.90.00 del Arancel de Aduanas, lo que permite identificar las regulaciones, aranceles y beneficios comerciales aplicables.

Además de este trámite, la empresa ya cuenta con:

- ✓ Registro mercantil actualizado.
- ✓ RUT con habilitación como exportador.
- ✓ Certificados sanitarios INVIMA vigentes para productos elaborados.
- ✓ Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) activa.
- ✓ Registro ante la Policía Antinarcoóticos para inspección de cargamentos.
- ✓ Consulta y validación de norma de origen y tratamiento arancelario con Perú, en el

marco de la Comunidad Andina (CAN).

Sin embargo, existen requisitos adicionales que deben gestionarse antes del primer embarque, en función de las regulaciones del país destino (Perú) y el tipo de producto (alimento congelado con contenido cárnico). Entre ellos se encuentran:

Registro sanitario del producto ante SENASA (Perú):

- este trámite se realiza a nombre del importador o distribuidor local y debe cumplir con los requisitos de etiquetado, vida útil, ingredientes permitidos y condiciones de conservación.

Certificación de origen preferencial CAN:

- para acogerse a las preferencias arancelarias de la Comunidad Andina, se requiere el certificado de origen en Colombia, el cual puede ser gestionado a través de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Revisión de etiquetado nutricional y advertencias sanitarias:

- el empaque debe cumplir con las exigencias peruanas en idioma, tabla nutricional, fecha de vencimiento, lote, país de origen, instrucciones de uso y conservación.

Contratos de distribución o venta:

- si bien no se exige legalmente, se recomienda contar con acuerdos comerciales o cartas de intención de compra por parte de distribuidores peruanos para facilitar trámites sanitarios, logísticos y tributarios.

Un aspecto legal adicional que debe considerarse en el marco del proyecto es la protección de la marca Típicas Empanadas en el mercado peruano. Aunque la marca se encuentra registrada en Colombia, no existe un reconocimiento automático entre ambos países. A pesar de que Colombia y Perú hacen parte de la Comunidad Andina (CAN) y se rigen por la Decisión 486 sobre propiedad industrial, esta normativa solo armoniza los procedimientos, pero no sustituye el registro local. Por ello, se adelantará el trámite de registro ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) en Perú. Esto brindará protección legal frente al uso no autorizado de la marca y permitirá su posicionamiento con seguridad jurídica en el mercado destino.

En resumen, Típicas Empanadas ya ha avanzado significativamente en el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios para exportar, y continuará articulando sus acciones con agentes especializados (aduaneros, logísticos y sanitarios) para garantizar el cumplimiento integral de la normatividad vigente. La gestión oportuna de estos aspectos es clave para evitar demoras, sanciones o rechazos de producto en frontera.

Operaciones requeridas

Instalaciones

El proyecto de exportación se integrará directamente a la infraestructura existente de Típicas Empanadas, particularmente en la planta de producción ubicada en Bogotá. Esta planta, tecnificada y dotada con equipos industriales, cuenta actualmente con una capacidad instalada significativamente superior a la demanda actual: opera al 30 % de su capacidad, lo que deja un 70 % disponible para ser explotado de forma estratégica, sin necesidad de ampliar las instalaciones en esta primera etapa.

El proceso productivo del canal exportador se llevará a cabo en las mismas áreas de producción, empaque y congelación que hoy se utilizan para el mercado nacional. Sin embargo, se prevén ajustes operativos menores orientados a la organización del flujo de trabajo, el almacenamiento temporal de producto terminado y la segregación de lotes destinados al comercio internacional. No se requieren ampliaciones estructurales ni construcción de nuevas edificaciones, pero sí se anticipan las siguientes adecuaciones:

Zonificación temporal de empaque y etiquetado para exportación:

- se destinará un espacio exclusivo dentro del área de posproducción para la preparación de bolsas exportables, revisión de etiquetado conforme a los requisitos peruanos (idioma, fecha de vencimiento, país de origen, lote, tabla nutricional, etc.) y validación de registros.

Espacio de almacenamiento para productos terminados destinados a exportación:

- aunque se compartirá el mismo cuarto frío industrial, se deberá implementar un sistema de codificación y separación por lotes para evitar confusión con el inventario nacional. No

se requiere la adquisición de nuevos congeladores, pero sí se reforzarán los sistemas de rotulado y trazabilidad interna.

Área de cargue bajo condiciones de cadena de frío:

- el proyecto utilizará el mismo punto de cargue refrigerado de la planta, pero se programarán turnos específicos para despachos internacionales, de forma que se cumplan los requisitos de conservación hasta su entrega a los operadores logísticos o agentes de carga.

Espacio para documentación y revisión de exportación:

- se habilitará un módulo dentro del área administrativa o de control de calidad para coordinar la preparación de documentación legal, facturas de exportación, listas de empaque y certificados exigidos por el agente de aduanas.

Dado que la planta fue diseñada para producción en frío y almacenamiento masivo, cuenta con áreas flexibles que permiten esta reorganización interna sin comprometer el flujo de trabajo ni afectar los procesos regulares destinados al mercado colombiano.

En caso de que el volumen de exportaciones crezca significativamente, se evaluará en el mediano plazo la posibilidad de habilitar una zona exclusiva para exportación dentro de la planta o en un espacio adyacente, lo cual permitiría automatizar procesos logísticos, reducir tiempos de alistamiento y fortalecer la trazabilidad específica del canal internacional.

Infraestructura tecnológica y de TIC

La implementación del proyecto de exportación se apoya en la infraestructura tecnológica con la que ya cuenta Típicas Empanadas para la operación nacional, particularmente en los sistemas de control de inventario, facturación, producción y trazabilidad interna. No obstante, debido a la naturaleza del comercio internacional y la necesidad de cumplir con normativas

específicas del país de destino, se identifican ajustes e integraciones tecnológicas complementarias que son clave para la ejecución eficiente del proyecto.

La empresa cuenta con un sistema contable y de inventarios centralizado que permite controlar insumos, costos de producción y despachos a puntos de venta nacionales. Además, dispone de herramientas básicas de gestión documental, generación de facturas y coordinación logística.

Se sugieren los siguientes requerimientos tecnológicos adicionales para el proyecto:

1. Módulo de trazabilidad por lote orientado a exportaciones:

Será necesario robustecer la trazabilidad de los productos destinados a exportación, permitiendo identificar con precisión la fecha de producción, el lote, el origen de los insumos y las condiciones de almacenamiento. Esta funcionalidad puede desarrollarse como una ampliación del sistema actual o mediante una solución tipo SaaS complementaria, que integre reportes automáticos y alarmas de control.

2. Sistema de gestión documental para exportación:

El proyecto exige la generación y seguimiento de documentos como factura comercial, lista de empaque, certificado de origen, vistos buenos, SAE y DEX. Se propone implementar una herramienta digital (o fortalecer la existente) que permita centralizar estos documentos, asociarlos por embarque, y generar históricos exportadores útiles para auditorías internas y trámites ante la DIAN o el agente de aduanas.

3. Integración con VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior):

Aunque el trámite se realiza fuera de la empresa, es necesario que el equipo comercial y administrativo cuente con acceso y entrenamiento en el uso de la plataforma VUCE, para verificar aprobaciones, adjuntar documentos y dar seguimiento al estado de los vistos buenos y certificaciones requeridas.

4. Soporte tecnológico para etiquetado normativo:

Se debe implementar o adaptar un software de diseño y edición de etiquetas que permita modificar los elementos obligatorios exigidos por SENASA (Perú), como idioma, composición nutricional, advertencias sanitarias y país de origen. Esta solución debe integrarse al proceso de empaque para asegurar uniformidad y cumplimiento.

5. Canal digital de comunicación con agentes externos:

Se sugiere establecer herramientas colaborativas para interactuar de forma más eficiente con agentes de carga, operadores logísticos, distribuidores y asesores técnicos.

En términos generales, el proyecto no requiere grandes inversiones en infraestructura tecnológica nueva, sino más bien una adecuación progresiva de las herramientas existentes, acompañada de capacitación al personal clave (comercial, administración, calidad y planta). La tecnología cumplirá un rol esencial en asegurar el cumplimiento normativo, facilitar auditorías, mejorar la eficiencia y garantizar la trazabilidad completa del producto exportado.

Producción y distribución

El proyecto de exportación de empanadas congeladas se apalanca en la infraestructura productiva y logística existente de Típicas Empanadas, sin requerir nuevas líneas de producción ni inversiones iniciales en maquinaria. El proceso de fabricación del producto destinado al mercado peruano se integrará dentro de los turnos actuales de producción de la planta ubicada en Bogotá, aprovechando la capacidad instalada aún disponible (70 %) y adaptando ciertas operaciones para cumplir con los estándares y requisitos del comercio internacional.

Producción y empaque

Las empanadas congeladas de papa y carne ya hacen parte del portafolio habitual de la compañía, en sus líneas de venta “para preparar en casa”. No obstante, para su comercialización internacional, se ajustará la línea de empaque para cumplir con las exigencias del país destino en cuanto a idioma, etiquetado nutricional, advertencias sanitarias y fecha de vencimiento. Este proceso será asumido inicialmente por el personal actual, con capacitación técnica en normativas de exportación y prácticas de calidad para comercio exterior.

No se prevén cambios en la formulación ni en el proceso de fritura y ultra congelación. La planta ya opera con equipos industriales aptos para producción en cadena bajo condiciones de inocuidad alimentaria. Tampoco se requieren nuevas inversiones en cuartos fríos, aunque sí se implementará una zonificación interna para lotes destinados a exportación.

Gestión de inventarios

La gestión de inventarios se mantendrá en el sistema centralizado de la empresa, con la creación de una subcategoría específica para exportaciones. Se establecerán controles de stock diferenciados que permitan conocer el volumen disponible para despachos internacionales sin afectar el abastecimiento nacional.

- **Materia prima:** la empresa trabaja con un modelo de compras planificadas, con stock promedio de insumos críticos (como carne, maíz peto, verduras, condimentos y empaques) para 15 días de operación. La tasa de rotación varía según la temporada, pero se encuentra en línea con los estándares del sector (rotación mensual de 2 a 3 veces).

- **Producto terminado:** el stock congelado de empanadas para exportación se mantendrá con un inventario de seguridad equivalente a una semana de producción, ajustado con base en el cronograma de envíos y tiempos de despacho internacional.

- **Suministros y etiquetas:** se gestionarán de forma anticipada y con mayor control, debido a su personalización para el país destino. Esto requiere tiempos de producción más extensos, pero no compromete la eficiencia operativa si se planifica con antelación.

Proveedores

Típicas Empanadas cuenta con una red de proveedores confiables con los que ha trabajado históricamente bajo esquemas de crédito de entre 15 y 30 días. Los insumos básicos (cárnicos, vegetales, empaques) provienen de empresas nacionales certificadas, y se han evaluado con criterios de calidad, cumplimiento y trazabilidad.

Marco del proyecto.

Se identifican algunas consideraciones especiales:

- ***Etiquetas personalizadas para exportación:***

Será necesario coordinar con el proveedor de etiquetas un nuevo diseño exclusivo para Perú, lo que implica ajustes en el arte gráfico, idioma e información técnica. Se prevé una impresión mínima por lote, con costos ligeramente superiores frente a etiquetas nacionales.

- ***Empaque plástico resellable:***

El diseño actual ya cumple estándares de conservación y presentación. Sin embargo, si en el futuro se requiere adaptarlo a normativas del mercado peruano, se evaluará una versión alternativa.

- ***Costos y fluctuaciones:***

Aunque los costos de materia prima han presentado cierta estabilidad en los últimos trimestres, se identifican riesgos asociados al precio del aceite, la carne y el transporte, por lo cual se incluirán márgenes de tolerancia en el análisis financiero del proyecto.

Distribución nacional e internacional

La distribución dentro de Colombia se realizará desde la planta en Bogotá hasta punto de consolidación acordado con el agente de carga. Se utilizarán los mismos aliados logísticos ya operativos (Colfrigos, Te Llevamos y flota propia con Thermo King), asegurando la cadena de frío desde origen hasta la entrega.

La distribución internacional será asumida por un operador logístico contratado (agente de carga), que se encargará del transporte marítimo o aéreo hasta Perú. A su llegada, la mercancía

será entregada a un distribuidor local o directamente a compradores institucionales, según los acuerdos comerciales establecidos. Este modelo permite escalar el canal sin comprometer recursos logísticos propios en el país destino.

Estrategia y plan financiero del proyecto

Costos iniciales y estrategia de financiación del proyecto

El proyecto de exportación de empanadas congeladas desde Colombia hacia Perú contempla una inversión inicial estimada de COP 580 millones, que cubre los costos de producción, adecuación, logística, certificaciones y comercialización para la puesta en marcha del canal exportador. Esta cifra surge de un análisis detallado de cada componente involucrado en la operación internacional, tomando como base los costos unitarios actuales de producción y el número de unidades proyectadas para la primera etapa del proyecto.

Tabla 3. Estado de resultados año 1

RESUMEN	ESTADO	DE
RESULTADOS AÑO 1		
Ingresos operacionales		\$ 150,000,000
Costo de ventas		\$ 90,000,000
Utilidad bruta		\$ 60,000,000
Gastos operativos		\$ 36,000,000
Utilidad operacional		\$ 24,000,000
Gastos financieros		\$ 3,480,000

Utilidad antes de impuestos	\$ 20,520,000
Impuestos (35%)	\$ 7,182,000

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de los costos parte del precio de producción de una bolsa de empanadas congeladas (ya sea de 5 unidades grandes o 10 medianas), que asciende a COP 8,950 incluyendo insumos, mano de obra, impuestos y empaque resellable. Para una primera producción de 10.000 bolsas se requiere una inversión base de COP 89,5 millones, correspondiente al 15,4 % del total estimado del proyecto. A este valor se suman otros rubros esenciales como el diseño e impresión de etiquetas normativas, la obtención de registros sanitarios en Colombia y Perú, el transporte nacional e internacional (incluido el flete marítimo y el servicio del agente de carga), las acciones de activación comercial B2B en Perú, y la contratación de asesoría legal y técnica especializada.

Para cubrir esta inversión inicial, se contempla una estrategia de financiación mixta, que combina tres fuentes de recursos:

- **Aportes propios:** 40 % del total (COP 232 millones), provenientes del flujo de caja operativo de la compañía.

- **Reinversión de utilidades:** 20 % (COP 116 millones), correspondientes a reservas acumuladas en los últimos ejercicios contables.

- **Crédito externo:** 40 % (COP 232 millones), a ser gestionado a través de Bancóldex o entidades financieras aliadas.

Esta combinación permite no solo distribuir el riesgo financiero, sino también fortalecer la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo. La solicitud de crédito estará respaldada por el plan financiero del proyecto, proyecciones de ingresos, análisis de punto de equilibrio y resultados

esperados. Asimismo, se establece una provisión de contingencia del 20 % sobre los costos totales (COP 116,5 millones), para hacer frente a posibles imprevistos en la cadena logística, incrementos de tarifas o retrasos en trámites sanitarios o aduaneros.

Este enfoque conservador pero estratégico asegura que el proyecto cuente con la liquidez suficiente para superar la fase de introducción al mercado, garantizar el cumplimiento regulatorio y sentar las bases para una operación exportadora recurrente y escalable.

Plan Financiero del Proyecto

El plan financiero del proyecto de exportación de empanadas congeladas a Perú constituye un pilar fundamental para evaluar su viabilidad económica y su potencial de sostenibilidad en el tiempo. Este capítulo presenta una proyección a 12 meses del estado de resultados, una estimación del flujo de caja, el balance general proyectado, un análisis de punto de equilibrio y un análisis de escenarios, todo basado en supuestos realistas y alineados con las capacidades actuales de Típicas Empanadas.

Tabla 4. Flujo de Caja

Me	Entradas (COP)	Salidas (COP)	Saldo neto mensual	Saldo acumulado
s			(COP)	(COP)
Mes 1	\$ -	\$ 15,000,000.00	-\$ 15,000,000.00	-\$ 15,000,000.00
Mes 2	\$ -	\$ 10,000,000.00	-\$ 10,000,000.00	-\$ 25,000,000.00
Mes 3	\$ -	\$ 10,000,000.00	-\$ 10,000,000.00	-\$ 35,000,000.00
Mes 4	\$ 20,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 5,000,000.00	-\$ 30,000,000.00

Mes 5	\$ 25,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 10,000,000.00	-\$ 20,000,000.00
Mes 6	\$ 25,000,000.00	\$ 15,000,000.00	\$ 10,000,000.00	-\$ 10,000,000.00
Mes 7	\$ 30,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 2,000,000.00
Mes 8	\$ 30,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 14,000,000.00
Mes 9	\$ 30,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 26,000,000.00
Mes 10	\$ 30,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 38,000,000.00
Mes 11	\$ 30,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 50,000,000.00
Mes 12	\$ 30,000,000.00	\$ 18,000,000.00	\$ 12,000,000.00	\$ 62,000,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Supuestos financieros utilizados

1. Producción estimada de 10.000 bolsas durante el primer año, combinando empanadas de 50 g y 100 g.
2. Costo total de producción por bolsa (incluyendo impuestos y mano de obra): COP 8.950.
3. Precio de venta promedio estimado: COP 15.000 por bolsa.
4. Gastos operativos mensuales: COP 3.000.000.
5. Gastos financieros anuales por crédito: COP 41.76 millones (tasa referencial 18 %).
6. Impuesto de renta proyectado: 35 %, conforme a la legislación vigente en Colombia.
7. Ciclo promedio de cobro: 60 días.
8. Ciclo promedio de pagos: 30 días.
9. Inversión inicial estimada: COP 580.000.000.
10. Fuentes de financiación: 40 % recursos propios, 20 % reinversión de utilidades, 40 % crédito Bancóldex.

Proyección de Estado de Resultados 1er año.

La proyección mensual del estado de resultados contempla ingresos de COP 12.500.000, con un volumen proyectado de 10.000 bolsas anuales. Los costos variables mensuales ascienden a COP 7.500.000 y los gastos operativos fijos a COP 3.000.000. A estos se suman los gastos financieros mensuales por crédito (COP 290.000). La utilidad antes de impuestos se estima en COP 1.710.000, sobre la cual se aplica una tasa de impuesto del 35 % (COP 598.500). Esto da como resultado una utilidad neta mensual proyectada de COP 1.111.500, lo que evidencia una rentabilidad moderada pero estable desde el inicio del proyecto.

El estado de resultados proyectado para el primer año del proyecto evidencia una estructura financiera sólida y alineada con las capacidades operativas actuales de Típicas Empanadas. Se estiman ingresos operacionales por COP 150.000.000, con un costo de ventas de COP 90.000.000, lo que arroja una utilidad bruta de COP 60.000.000. Tras deducir los gastos operativos (COP 36.000.000) y los gastos financieros derivados del crédito solicitado (COP 3.480.000), se obtiene una utilidad antes de impuestos de COP 20.520.000. Aplicando la tasa impositiva correspondiente al régimen tributario colombiano (35 %), el proyecto generaría una utilidad neta anual de COP 13.338.000. Este resultado representa una rentabilidad positiva y sostenible, considerando que el proyecto se encuentra en su etapa inicial, lo cual valida su viabilidad financiera y su aporte a la sostenibilidad económica de la compañía.

Tabla 5. Balance General

ACTIVOS	
Cuenta	Valor (COP)
Efectivo y equivalentes	\$ 50,000,000.00
Inventario	\$ 15,000,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 20,000,000.00
Total Activo Corriente	\$ 85,000,000.00
PASIVOS	
Cuenta	Valor (COP)
Cuentas por pagar	\$ 10,000,000.00
Obligaciones financieras	\$ 232,000,000.00
Total Pasivo	\$ 10,000,000.00
PATRIMONIO	
Cuenta	Valor (COP)
Capital propio	\$ 232,000,000.00
Utilidad retenida	\$ 19,200,000.00
Total Patrimonio	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

Proyección de flujo de caja 1er año

La estimación de flujo de efectivo muestra entradas progresivas a partir del cuarto mes, correspondientes a pagos de clientes con ciclos de 60 días. En los primeros tres meses predominan las salidas, por concepto de producción inicial, certificaciones, empaque, transporte y estrategia comercial. A partir del mes cuatro, la caja empieza a recuperarse. El flujo acumulado al mes 12 permite cerrar con saldo positivo y evidencia una operación estable a partir del segundo trimestre.

Balance general proyectado al cierre del primer año

El balance general estimado muestra activos corrientes por COP 85 millones (efectivo, inventario, cuentas por cobrar), pasivos por COP 242 millones (principalmente obligaciones financieras) y un patrimonio de COP 251 millones. Esta estructura refleja una compañía con buen respaldo patrimonial y capacidad de pago, apta para sostener operaciones internacionales.

Análisis de punto de equilibrio

Con un margen de contribución de COP 6.000 por unidad vendida (venta: COP 15.000, costo variable: COP 9.000), el punto de equilibrio se alcanza con la venta de 6.000 bolsas. Esta cifra representa el 60 % del volumen proyectado, por lo que se considera alcanzable dentro del primer año de operación, especialmente a partir del segundo semestre cuando se estabiliza la operación.

Resultado neto: 12–14 %, retorno rápido de inversión y expansión comercial.

Este análisis confirma que incluso en condiciones conservadoras, el modelo puede sostenerse, mientras que en escenarios más favorables genera márgenes atractivos y fortalece el crecimiento.

Tabla 6. Punto de equilibrio

Concepto	Valor
Precio de venta por unidad	\$ 15,000.00
Costo variable por unidad	\$ 9,000.00
Margen de contribución	\$ 6,000.00
Costos fijos estimados	\$ 36,000,000.00
Punto de equilibrio (unidades)	6,000

Fuente: Elaboración Propia

Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

El éxito del proyecto de exportación de empanadas congeladas a Perú no solo depende de su viabilidad técnica y financiera, sino también de una estrategia sólida de relacionamiento con los clientes y grupos de interés clave. Este capítulo describe las acciones y enfoques que se adoptarán para posicionar el nuevo canal internacional de Típicas Empanadas, generar confianza en el mercado objetivo, establecer vínculos efectivos con socios estratégicos y asegurar la difusión del proyecto de manera coherente con los valores y la identidad de la marca.

Dado que la empresa ya cuenta con una reputación consolidada en Colombia y experiencia en atención al cliente a través de distintos canales (puntos de venta, digital e institucional), se aprovechará esta trayectoria como base para construir una red de relaciones de confianza en el entorno internacional. Sin embargo, se requerirá adaptar los mensajes, los canales de comunicación

y las dinámicas comerciales a las características propias del mercado peruano y del nuevo modelo B2B, donde los clientes ya no son consumidores finales exclusivamente, sino también distribuidores, compradores institucionales y aliados logísticos.

El relacionamiento contemplará tanto estrategias de marca como acciones de comunicación, servicio, alianzas y participación en espacios de visibilidad internacional. Además, se buscará fortalecer el vínculo con grupos de interés como entidades sanitarias y regulatorias, cámaras binacionales, gremios del sector alimentos, agencias de promoción comercial, medios especializados y aliados clave en el proceso exportador.

En las secciones siguientes se detallan las estrategias específicas en materia de branding, comunicaciones, servicio al cliente, mercadeo y gestión de la red de contactos que respaldan la consolidación del proyecto.

Estrategia de marca (Branding)

Típicas Empanadas cuenta con una marca consolidada en el mercado colombiano, posicionada por su autenticidad, sabor tradicional, elaboración artesanal y el uso de ingredientes 100 % naturales, sin conservantes ni aditivos. Esta promesa de valor ha sido uno de los principales diferenciadores frente a la competencia en el segmento de comidas rápidas y alimentos congelados, y representa un activo intangible clave que será aprovechado en el proceso de internacionalización.

Por tanto, no se contempla la creación de una nueva marca para el canal exportador, sino la adaptación estratégica de la identidad existente a las características del mercado objetivo. La marca Típicas Empanadas será presentada en Perú como un referente de comida típica colombiana, auténtica y práctica, bajo una narrativa que resalte sus atributos diferenciales: origen, tradición, sabor y naturalidad.

Las adaptaciones necesarias estarán orientadas principalmente al ajuste de elementos visuales, comunicacionales y regulatorios, sin modificar la esencia de la marca. Esto incluye:

- Diseño de empaques exportables con información en español neutro y adaptada a las exigencias del país de destino.
- Inclusión del país de origen como valor agregado (“Producto colombiano”).
- Ajuste de los colores y referencias visuales para conectar con el consumidor peruano.
- Posible rediseño del eslogan o uso de subtítulos que refuercen el mensaje de calidad, sabor y origen.
- Cumplimiento de las normas de etiquetado vigentes, sin comprometer la estética ni el atractivo del empaque.

La estrategia de branding también contempla la participación de la marca en ferias internacionales, ruedas de negocios, vitrinas comerciales virtuales y catálogos especializados del sector alimentos, como parte de la estrategia de posicionamiento en el nuevo mercado. Adicionalmente, se evaluará la implementación de acciones de co-branding o alianzas con marcas locales para facilitar la aceptación y recordación en el público objetivo.

En conclusión, la marca Típicas Empanadas no solo se mantendrá, sino que se proyectará como un símbolo de identidad colombiana en el mercado peruano, manteniendo su coherencia visual y conceptual, pero adaptada a los nuevos contextos culturales, comerciales y normativos.

Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas

La gestión de comunicaciones y relaciones públicas del proyecto de exportación se integrará de forma estratégica a los canales y recursos existentes de Típicas Empanadas, aprovechando la estructura comunicacional actual de la compañía, pero con ajustes específicos para proyectar la iniciativa a nivel internacional.

Actualmente, la empresa no cuenta con un equipo interno de mercadeo, sino que trabaja con una agencia creativa externa (Nido), responsable del desarrollo gráfico, campañas publicitarias, manejo de redes sociales y diseño de material promocional. Esta misma agencia será clave para adaptar los mensajes del proyecto exportador a los distintos públicos de interés en el mercado objetivo.

La estrategia de comunicaciones contempla:

Página web: se integrará una sección específica para el canal exportador dentro del sitio web de la compañía. Esta sección incluirá:

- Catálogo de productos exportables

- Fichas técnicas
- Certificaciones
- Datos de contacto para distribuidores internacionales.
- Testimonios de clientes.
- Versión navegable en inglés para habilitar la consulta internacional.

Redes sociales: aunque el enfoque del proyecto no es B2C directo, se utilizarán las redes sociales institucionales de la empresa para generar contenido que visibilice el proceso de internacionalización, incluyendo publicaciones sobre hitos del proyecto, participación en ferias, apertura de canales en Perú, alianzas estratégicas, etc. Esto refuerza el posicionamiento y genera respaldo reputacional ante los nuevos aliados.

Diseño de mensajes e imagen del proyecto: mantendrá la identidad visual de la marca, pero se desarrollarán piezas gráficas específicas para el canal institucional internacional, como brochures bilingües, presentaciones comerciales, etiquetas exportables y catálogos digitales. El discurso comunicacional girará en torno a los ejes de autenticidad, sabor colombiano, naturalidad, calidad certificada y practicidad.

Relaciones públicas: se establecerá un relacionamiento activo con aliados estratégicos del ecosistema exportador, incluyendo: ProColombia, la Cámara de Comercio Colombo-Peruana, gremios binacionales, distribuidores locales, medios especializados en gastronomía y comercio exterior, e incluso misiones diplomáticas y entidades sanitarias del país de destino.

Ferias y vitrinas comerciales: el proyecto buscará participar en ferias internacionales del sector de alimentos congelados o productos latinos, tanto en Perú como en Colombia, así como en ruedas de negocios promovidas por entidades gubernamentales o asociaciones sectoriales.

En conjunto, estas acciones permitirán posicionar el proyecto no solo como una nueva línea de negocio, sino como un esfuerzo estratégico de internacionalización de marca que aporta a la reputación corporativa de Típicas Empanadas y genera oportunidades de relacionamiento a largo plazo con actores clave del comercio exterior.

Proceso de ventas y servicios

El proceso de ventas del proyecto de exportación de empanadas congeladas se articulará con la estructura comercial actual de Típicas Empanadas, integrando la nueva línea internacional al área comercial y de distribución institucional, sin necesidad de crear un canal totalmente independiente. Esta integración permitirá aprovechar las sinergias existentes en términos de recursos humanos, infraestructura operativa y procesos administrativos, generando economías de escala que fortalecerán la rentabilidad del proyecto.

Dado que el modelo de internacionalización propuesto es de tipo B2B el proceso comercial estará enfocado en la venta directa a distribuidores mayoristas, cadenas de supermercados, operadores del canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), y compradores institucionales en Perú. A diferencia del canal minorista tradicional, este modelo permite mayores volúmenes por transacción y relaciones comerciales más estables en el tiempo.

El proceso de ventas seguirá los siguientes pasos:***Prospección y contacto con potenciales compradores institucionales.***

a través de participación en ruedas de negocios, bases de datos de ProColombia, alianzas con cámaras binacionales y contacto directo con distribuidores locales.

Presentación comercial del portafolio exportable

mediante brochures digitales, muestras físicas (en caso de que se requieran), fichas técnicas y condiciones de venta adaptadas al mercado peruano.

Negociación de términos de venta.

precios FOB o DDP (según el Incoterm acordado), condiciones de pago, frecuencia de pedidos, cantidades mínimas, soporte logístico y documentos de exportación.

Formalización del pedido y coordinación logística.

incluyendo la programación de producción en planta, empaques con etiquetado específico, cumplimiento de requisitos sanitarios y consolidación del despacho.

Seguimiento posventa y servicio al cliente,

a través de canales de contacto institucionales (correo electrónico, atención comercial personalizada), garantizando trazabilidad, cumplimiento de entregas y retroalimentación del cliente.

La empresa ya cuenta con procesos estandarizados para la gestión de pedidos, facturación, control de inventario y logística nacional. Estos procesos serán extendidos y adaptados para el canal exportador, con el apoyo de los aliados logísticos y aduaneros. El seguimiento al desempeño del canal se realizará a través de indicadores como frecuencia de pedidos, nivel de satisfacción de clientes institucionales, cumplimiento de tiempos de entrega y calidad del producto recibido.

Con esta integración, se busca garantizar una operación fluida, confiable y competitiva que no solo atienda las exigencias del mercado destino, sino que también consolide relaciones comerciales duraderas con compradores institucionales en el exterior.

Plan de mercadeo

El plan de mercadeo del proyecto de exportación de empanadas congeladas de Típicas Empanadas a Perú constituye un componente esencial para su posicionamiento, escalabilidad y sostenibilidad en el nuevo mercado. Esta sección establece las bases estratégicas para la identificación del mercado objetivo, la comprensión del entorno competitivo, el diseño de las políticas de precio y distribución, así como la definición de las acciones promocionales necesarias para consolidar el proyecto como una unidad de negocio rentable.

El desarrollo de esta sección ha sido fundamentado en herramientas técnicas proporcionadas por los espacios académico de la Maestría en Negocios y Derecho de la Universidad del Rosario, tales como el modelo CANVA, el análisis DOFA, el análisis PESTEL y el Método o Matriz Wiklund, así como en los insumos recopilados a través de los talleres dictados por ProColombia y ProExport, y el uso de fuentes secundarias como Trade Map, Export Potential Map y MacMap, que permitieron realizar un estudio estructurado del entorno de exportación.

A través del uso de estas herramientas, se identificó a Perú como el mercado con mayores ventajas competitivas y menos barreras sanitarias para el ingreso de productos procesados de

origen cárnico, lo cual se traduce en oportunidades concretas para la colocación de empanadas congeladas en canales institucionales y retail especializado.

Este capítulo responde a interrogantes clave como: ¿cuál es el tamaño del mercado objetivo? ¿qué porcentaje de participación se espera alcanzar? ¿cómo se posiciona la empresa frente a sus competidores en el país destino? ¿cuál es la estrategia de precio y valor percibido? ¿por qué canales se va a distribuir el producto? y ¿cómo se va a comunicar el valor diferencial de la marca?

A lo largo de los siguientes subapartados, se abordarán con mayor detalle los siguientes componentes: investigación de mercado, barreras de entrada, análisis competitivo, política de precios, canales de distribución y estrategias de comunicación y promoción.

La combinación entre la experiencia de la empresa, el análisis del entorno internacional, y la integración metodológica de las herramientas académicas permitirá orientar correctamente la estrategia de entrada, aumentar las probabilidades de éxito del proyecto y fortalecer el posicionamiento de Típicas Empanadas como referente de producto colombiano en el segmento de alimentos congelados.

Investigación de mercado

Para estructurar la estrategia de entrada del proyecto de exportación de empanadas congeladas a Perú, se desarrolló una investigación de mercado combinando fuentes primarias y secundarias, con el propósito de identificar oportunidades comerciales, comprender las

necesidades del cliente objetivo y evaluar la dinámica competitiva del sector de alimentos congelados en el país destino

Figura 6. Exportaciones 2024 a Perú.

Perú	
Potencial de exportación	\$7.8 m
Exportaciones reales	\$3.7 m
Potencial sin explotar restante	\$4 m

Fuente: <https://www.trademap.org/>

Investigación primaria

Dado que el proyecto aún se encuentra en fase de validación, la investigación primaria se ha centrado en el análisis de fuentes abiertas, observación digital y el aprovechamiento de escenarios académicos e institucionales para obtener conclusiones preliminares del mercado. En particular, se utilizaron los siguientes enfoques:

? **Observación digital:** se analizaron portales de supermercados peruanos, tiendas especializadas en congelados y marketplaces como Plaza Vea, Wong, Makro y Tottus. Esto permitió identificar las presentaciones existentes de empanadas congeladas, sus precios de venta, países de origen, formatos de empaque y diferenciadores clave.

? **Simulación de perfiles de consumidor:** con base en el conocimiento del cliente colombiano, se construyó un arquetipo del comprador peruano potencial utilizando herramientas metodológicas vistas en clase, como el Business Model Canvas (especialmente los bloques de segmento de clientes y propuesta de valor) y el análisis DOFA. Esta simulación permitió adaptar

la propuesta del producto a los patrones de consumo emergentes en entornos urbanos peruanos, alineando las expectativas del mercado con las capacidades actuales de la empresa.

? **Participación en talleres de ProColombia:** se analizaron experiencias de exportadores y casos de éxito compartidos en los talleres “Prepárese para Exportar”, lo cual permitió identificar estrategias efectivas para productos colombianos en mercados similares.

? **Análisis comparado de hábitos de consumo:** a partir de estudios de gremios de alimentos procesados y consultoras internacionales, se identificaron tendencias comunes entre Colombia y Perú (como la búsqueda de conveniencia, el auge del canal HORECA, y la valoración del origen del producto), así como diferencias culturales relevantes (preferencias por ingredientes, tipos de preparación, frecuencia de consumo).

Este enfoque permitió respaldar de forma rigurosa las hipótesis de entrada al mercado, identificar vacíos en la oferta actual y validar, desde la teoría y el contexto comparado, la pertinencia del producto seleccionado para exportación.

Investigación secundaria

La fase de análisis documental se apoyó en fuentes confiables como Trade Map, Export Potential Map, MacMap, estudios sectoriales de ProColombia, y documentos técnicos de los talleres de ProExport. Estas herramientas permitieron:

✓ Identificar que el comercio mundial de productos de la subpartida 1905.90.90.00 (panadería, pastelería y galletería) superó los USD 30 mil millones en exportaciones en 2023, con un potencial adicional sin explotar de USD 18 mil millones.

✓ Determinar que Colombia exporta USD 78 millones en dicha categoría, pero posee un potencial estimado de USD 136 millones, lo que representa una brecha de mercado disponible por USD 58 millones.

✓ Establecer que Perú es uno de los tres principales destinos con mayor potencial para productos colombianos de esta categoría, junto a Ecuador y Panamá.

✓ Confirmar que el segmento de alimentos congelados en Perú muestra un crecimiento moderado pero sostenido, con una tasa anual proyectada de 2.5 % para el periodo 2021–2026 (Research and Markets, 2023).

✓ Corroborar que, a nivel institucional, el canal HORECA en Perú se encuentra en expansión, impulsado por la recuperación del sector gastronómico postpandemia y la urbanización acelerada de las ciudades intermedias.

Tamaño de mercado y participación estimada

Considerando la capacidad actual de Típicas Empanadas, el tamaño del nicho específico de empanadas congeladas para el mercado peruano se estima inicialmente en **USD 500.000 anuales**, focalizado en consumidores institucionales y retail especializado. Esta estimación surge de un análisis interno, basado en la capacidad instalada disponible (70 %), el volumen de ventas proyectado (10.000 bolsas anuales) y el precio promedio por unidad en el mercado objetivo. El proyecto proyecta capturar entre un **8 % y un 12 %** del mercado en el primer año, con un crecimiento esperado del **15 % anual** durante los tres años siguientes, de acuerdo con las tendencias de consumo, el desempeño histórico de productos similares y el diferencial competitivo del producto.

Oportunidades identificadas:

- ? Baja competencia directa con productos colombianos similares.
- ? Preferencias del consumidor por productos sin conservantes y con sabores tradicionales.
- ? Apertura del mercado a alimentos con identidad cultural, especialmente en el canal institucional.
- ? Posibilidad de escalar la operación utilizando el 70 % de capacidad instalada aún disponible en la planta principal de Bogotá, sin necesidad de inversiones adicionales en infraestructura productiva.

Barreras de entrada

El proyecto de exportación de empanadas congeladas desde Colombia hacia Perú enfrenta diversas barreras de entrada propias del comercio internacional de alimentos procesados. A continuación, se describen las principales barreras identificadas y las estrategias previstas para superarlas:

Requisitos sanitarios y normativos del país destino

La exportación de productos cárnicos y alimentarios implica cumplir con regulaciones estrictas del país importador. En el caso de Perú, se deben cumplir los requisitos del SENASA, incluyendo certificaciones sanitarias, etiquetado nutricional y documentación técnica del producto.

Estrategia para superarlo:

La empresa ha identificado y gestionado previamente la subpartida arancelaria del producto (1905.90.90.00) con la DIAN, y cuenta con el registro INVIMA necesario para la exportación. Se

está trabajando con consultores técnicos y guías oficiales para asegurar el cumplimiento de todos los estándares requeridos por las autoridades peruanas.

Reconocimiento de marca y posicionamiento local

Típicas Empanadas no es una marca conocida en el mercado peruano, lo que podría dificultar la aceptación inicial del producto frente a competidores establecidos o marcas locales.

Estrategia para superarlo:

Se aprovechará el canal institucional (HORECA y distribuidores) como vía inicial de entrada, donde el producto será evaluado más por su calidad y características técnicas que por su marca. En paralelo, se desarrollará una estrategia de comunicación digital dirigida, apoyada por la agencia Nido, para empezar a posicionar el producto como una opción auténtica, natural y con tradición colombiana.

Barreras logísticas operativas internas

La empresa debe garantizar que su planta de producción y su equipo logístico estén alineados con las exigencias del comercio exterior, como tiempos de entrega, trazabilidad, empaque y etiquetado especializado.

Estrategia para superarlo:

Se han asignado responsabilidades específicas al líder de producción, operaciones y logística para garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales. Además, se brindará capacitación técnica al personal de planta y se contempla la futura vinculación de un profesional en comercio exterior.

Escalabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto

Como en todo intraemprendimiento, existe el riesgo de que el modelo no alcance el volumen mínimo requerido para cubrir sus costos fijos y logísticos.

Estrategia para superarlo:

El punto de equilibrio ha sido cuidadosamente calculado, y el modelo contempla un crecimiento progresivo con metas alcanzables. La planta cuenta con capacidad instalada suficiente (70 % disponible) para escalar la operación sin grandes inversiones adicionales en infraestructura.

Amenazas y oportunidades

Una vez superadas las principales barreras de entrada al mercado peruano, el proyecto de exportación de empanadas congeladas deberá enfrentar un entorno dinámico que puede presentar tanto amenazas como oportunidades. Estas condiciones externas requieren monitoreo constante y capacidad de adaptación por parte de la empresa para garantizar la sostenibilidad del proyecto a mediano y largo plazo.

Amenazas

Cambios en las regulaciones gubernamentales

Tanto en Colombia como en Perú, las normativas relacionadas con productos cárnicos, inocuidad alimentaria, etiquetado y requisitos aduaneros pueden modificarse, generando nuevas

exigencias o restricciones. Cualquier actualización que implique registros adicionales, certificados o pruebas de laboratorio puede traducirse en sobrecostos o demoras.

Devaluación o volatilidad cambiaria

Dado que los ingresos se proyectan en dólares y los costos de producción están en pesos colombianos, la volatilidad de la tasa de cambio podría afectar el margen del negocio si no se maneja adecuadamente, especialmente si hay revaluación del peso.

Incremento en los costos logísticos internacionales

Factores externos como crisis en la cadena de suministros, aumentos en los precios del combustible o restricciones portuarias pueden incrementar significativamente los costos de transporte y afectar la rentabilidad del canal exportador.

Reacción de la competencia local

Aunque actualmente se identifica baja competencia directa con productos colombianos similares en Perú, el éxito del producto podría atraer nuevos jugadores o generar reacciones agresivas de actores ya posicionados en el mercado de congelados.

Cambios en tendencias de consumo o preferencias del cliente

El crecimiento del consumo de alimentos congelados puede verse afectado por nuevas preocupaciones sobre salud, sostenibilidad o una eventual saturación del canal institucional. Una disminución en la demanda institucional (ej. por crisis económica o sanitaria) también podría limitar el canal principal del proyecto.

Oportunidades

Expansión del canal institucional (HORECA) en Perú

La recuperación postpandemia y el auge del turismo en Perú están impulsando el crecimiento de hoteles, restaurantes y casinos, lo que crea una oportunidad para ingresar con productos versátiles, listos para preparar y con identidad latinoamericana.

Escalabilidad de la producción sin inversión adicional

La planta de Bogotá actualmente opera al 30 % de su capacidad instalada, lo cual permite escalar el volumen de producción hasta en un 70 % sin requerir inversiones significativas en infraestructura.

Posicionamiento como producto latino con identidad cultural

Existe una tendencia creciente en los consumidores por alimentos con historia, tradición y elaboración artesanal. Típicas Empanadas puede posicionarse como una marca colombiana auténtica, alineada con el auge de productos latinos en el exterior.

Apertura a nuevos mercados regionales

El éxito del modelo de exportación en Perú puede ser replicable en otros países de la Comunidad Andina (Ecuador, Bolivia) y Centroamérica, aprovechando acuerdos comerciales y afinidad cultural.

Fortalecimiento de capacidades internas

El desarrollo del proyecto permitirá que Típicas Empanadas adquiriera experiencia en comercio exterior, logística internacional, cumplimiento normativo y negociación con aliados internacionales, lo que fortalecerá la competitividad general de la compañía.

Competidores claves

En el mercado peruano de alimentos congelados, el proyecto de exportación de empanadas congeladas de Típicas Empanadas enfrentará tanto competencia directa como indirecta. Reconocer estos actores y comprender sus propuestas de valor es esencial para desarrollar una estrategia de diferenciación sólida y realista.

Competidores directos

Tabla 7. Competidores

Empres a	Ubicaci ón	Product o	Canales de venta	Observ aciones
Don Mamino	Lima	Empana das congeladas de carne, pollo y queso	Retail (Plaza Wong) cafeterías	Ve a, local y presencia fuerte en Lima, propuesta gourmet, uso de ingredientes nacionales

Ayllu Foods	Lima	Empanadas de quinua y vegetales congeladas	Retail y da	Enfoca en consumidores vegetarianos y veganos
La Ibérica	Arequipa	Empanadas tradicionales listas para hornear	Canal institucional y retail especializado	Marca regional con prestigio en productos artesanales

Fuente: <https://www.procolombia.co/estudios-de-mercado>

Competidores indirectos

Tabla 8. Competidores Indirectos

Empresa	Ubicación	Producto	Observaciones
Ajinomoto del Perú	Lima	Gyozas y dumplings congelados	Alta presencia en supermercados, apuntan al mismo cliente que busca snacks rápidos

Nestlé Perú (La Cocinera)	Lima	Croquetas y snacks empanizados congelados	Lideran la categoría de comidas rápidas congeladas
Perú Chef	Lima	Alimentos precocidos congelados (papa rellena, tamales)	Amplia distribución en canal HORECA

Fuente: <https://www.procolombia.co/estudios-de-mercado>

Ámbitos de competencia

Producto: Aunque varias marcas venden empanadas, pocas ofrecen el sabor tradicional colombiano, lo que representa un espacio diferenciador.

Canal: La mayoría de competidores están centrados en el retail. Típicas Empanadas apunta al canal institucional como vía de entrada.

Propuesta de valor: Competidores locales resaltan ingredientes peruanos. Típicas se diferencia con una narrativa de producto latino, natural y artesanal sin conservantes.

Zona geográfica: Algunos competidores tienen alcance nacional, pero otros están limitados a Lima y zonas urbanas principales. Esto abre oportunidades en regiones intermedias.

Estrategia de diferenciación

Típicas Empanadas se posicionará como un producto de origen colombiano con receta tradicional, sin conservantes, listo para preparar, dirigido al consumidor que busca autenticidad y

practicidad. Su narrativa de marca latinoamericana y su orientación institucional permitirán diferenciarse frente a una oferta enfocada en productos locales o con alto grado de industrialización.

Precios

La estrategia de precios para el proyecto ha sido diseñada considerando tanto el posicionamiento de la marca como la percepción de valor en el mercado destino. En lugar de competir por precio, se busca competir por calidad, sabor auténtico, conveniencia y diferenciación cultural. Por ello, se ha optado por un precio medio que refleje el valor agregado del producto y garantice márgenes razonables para la empresa.

La fijación de precios se ha realizado con base en los siguientes elementos:

- Costos de producción y empaque (COP 8.950 por bolsa de 5 unidades).
- Margen esperado para el canal distribuidor y puntos de venta.
- Precios observados en supermercados y tiendas de alimentos congelados en Perú.
- Diferenciación por origen colombiano y formulación sin conservantes.

El precio promedio de venta al distribuidor se estima entre USD 2.80 y USD 3.00 por bolsa, dependiendo del volumen de compra. Esto permite mantener precios competitivos frente a marcas locales o argentinas, que oscilan entre USD 3.00 y USD 3.50 por presentación similar.

La importancia del precio para el consumidor objetivo es relativa, ya que este segmento (institucional y retail especializado) valora más la calidad, confiabilidad del proveedor,

cumplimiento en entregas y adaptabilidad del producto. Se prioriza una estrategia de servicio que asegure satisfacción en tiempo, presentación y consistencia del producto.

Políticas de crédito y servicio al cliente:

- A los distribuidores institucionales se les ofrecerán plazos de crédito entre 15 y 30 días, según evaluación del riesgo.
- Para el canal retail se propondrán condiciones anticipadas o con pagos contra entrega, dependiendo del operador logístico.
- El proyecto establecerá un canal de atención al cliente (correo y línea directa en Perú) para resolver devoluciones, inconformidades o reclamos.
- Se desarrollarán piezas comunicativas en el empaque con instrucciones de preparación, contacto y garantía de calidad.

Esta política de precios y servicio busca generar relaciones de largo plazo con los clientes, permitiendo además ajustar condiciones según desempeño del canal y retroalimentación recibida.

Canal mayorista (B2B)

Este será el canal prioritario para la fase inicial del proyecto. Se realizará la venta directa a grandes distribuidores y compradores institucionales en Perú, incluyendo operadores del canal HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías) y centrales de abasto. Estos aliados actuarán como canalizadores del producto, con pedidos superiores a 50 unidades por referencia, lo que permitirá eficiencia en el transporte y en la operación logística.

Canal retail (supermercados y tiendas especializadas)

Se explorará la colocación del producto en cadenas de supermercados peruanas como Plaza Vea, Makro, Tottus y Wong, identificadas previamente durante la investigación de mercado. Esta modalidad requerirá empaque atractivo, etiquetado diferenciado y estrategias promocionales, pero permitirá posicionar la marca frente al consumidor final.

Alianzas logísticas estratégicas:

Para llegar a los puntos de venta en Perú, se establecerán relaciones con operadores logísticos internacionales y agentes de carga que faciliten el transporte marítimo y terrestre, garantizando la cadena de frío.

Fuerza de ventas institucional

En una segunda fase del proyecto, se evaluará la incorporación de representantes de ventas especializados en negocios internacionales o el apoyo de oficinas comerciales de ProColombia y aliados locales que faciliten las negociaciones con potenciales compradores.

Gracias a que Típicas Empanadas ya cuenta con una red logística nacional consolidada, el despacho desde la planta de Bogotá hacia el puerto (Callao, Perú) se realizará con apoyo de aliados como Colfrigos y Te Llevamos, con los cuales se mantiene la cadena de frío hasta la salida de la mercancía.

Esta estructura de distribución, centrada en el modelo B2B y soportada por alianzas estratégicas, ofrece una ruta viable y escalable para penetrar el mercado peruano, permitiendo

aprovechar economías de escala y adaptarse a las características del consumidor institucional latinoamericano.

Red de contactos

Para posicionar exitosamente el proyecto, se requiere construir una red estratégica de contactos que facilite la entrada al mercado, genere oportunidades comerciales sostenibles y fortalezca la presencia de la marca en el país destino. Esta red se complementará con las relaciones institucionales y comerciales que Típicas Empanadas ya ha desarrollado en Colombia, adaptadas al nuevo contexto internacional.

Conclusiones y próximos pasos

El análisis de viabilidad para la exportación de empanadas congeladas desde Colombia hacia Perú, desarrollado como proyecto de intraemprendimiento dentro de Típicas Empanadas, ha permitido concluir que la iniciativa es técnica, operativa, comercial y financieramente viable. En primer lugar, destaca el aprovechamiento estratégico de la capacidad instalada: la planta de Bogotá actualmente opera al 30 % de su capacidad, lo que representa una oportunidad concreta para escalar la producción sin requerir inversiones adicionales en infraestructura. Asimismo, la elección de Perú como mercado objetivo se fundamenta en una metodología rigurosa, apoyada en herramientas como la matriz de preselección de ProColombia, Trade Map y Export Potential Map, que identificaron al país vecino como el destino más favorable por su cercanía geográfica, afinidad cultural, demanda emergente de alimentos congelados y bajo nivel de barreras sanitarias.

En cuanto al producto, la empanada congelada de carne con papa ofrece una propuesta diferenciadora al ser un alimento auténtico, natural y libre de conservantes, alineado con las tendencias actuales de consumo en mercados urbanos y canales institucionales. Esta diferenciación permite competir no solo en precio, sino también en valor percibido. Desde el punto de vista operativo y financiero, la empresa cuenta con los equipos, procesos y aliados logísticos necesarios para asumir el reto exportador, y el plan financiero proyecta una rentabilidad creciente a partir del segundo semestre, con un punto de equilibrio alcanzable al lograr el 60 % del volumen de ventas estimado.

Finalmente, el proyecto representa una oportunidad estratégica para el fortalecimiento institucional, al permitir que Típicas Empanadas adquiera nuevas capacidades en comercio exterior, gestión normativa internacional y consolidación de relaciones comerciales clave, lo que aportará al posicionamiento competitivo y a la sostenibilidad financiera de la organización en el mediano y largo plazo.

De cara a la implementación del proyecto de exportación, se ha definido una hoja de ruta que orientará las acciones clave en los próximos meses. En primera instancia, será necesario tramitar el registro sanitario ante SENASA en Perú, a fin de asegurar la legalidad del producto en el país destino y cumplir con los requisitos de etiquetado y empaque. Paralelamente, se desarrollará y validará el diseño del empaque exportable, en coordinación con la agencia creativa Nido y el área de producción, buscando un equilibrio entre atractivo comercial y cumplimiento normativo. En una segunda etapa, se avanzará en la formalización de un acuerdo comercial con un distribuidor institucional en Perú, estableciendo volúmenes, precios y condiciones logísticas.

Posteriormente, se llevará a cabo la producción piloto del primer lote exportador, estimado en 10.000 bolsas, el cual será acondicionado, etiquetado y preparado para el despacho bajo condiciones de cadena de frío. El seguimiento del embarque y su logística internacional estará a cargo del agente de carga y del agente aduanero, quienes coordinarán el tránsito desde la planta de Bogotá hasta los puntos de distribución en Perú. Una vez completada esta primera exportación, se realizará una evaluación del desempeño comercial para identificar oportunidades de mejora en ventas, márgenes, rotación y posicionamiento.

Finalmente, si los resultados son positivos, se procederá con el escalamiento del canal exportador mediante la incorporación de nuevas presentaciones de producto, el fortalecimiento de la red de distribución y la exploración de nuevos países de destino, consolidando así el proyecto como una unidad de negocio sostenible dentro de Típicas Empanadas.

Referencias bibliográficas

DANE. (2023). Encuesta nacional de calidad de vida 2023. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/calidad-de-vida>

Export Potential Map. (2024). Export potential by product and market. International Trade Centre. <https://exportpotential.intracen.org>

MacMap. (2024). Market Access Map – Tariff and non-tariff barriers. International Trade Centre. <https://macmap.org/>

Market Data Forecast. (2024). Latin America Frozen Food Market Size, Share & Forecast 2024–2033. <https://www.marketdataforecast.com/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2024). Guía de exportación para el sector de alimentos procesados. <https://www.mincit.gov.co/>

ProColombia. (2023). Manual del exportador. <https://www.procolombia.co/sites/default/files/manual-del-exportador.pdf>

ProColombia. (2024a). Estudios de mercado del sector de alimentos procesados – Perú. <https://www.procolombia.co/estudios-de-mercado>

ProColombia. (2024b). Taller “Prepárese para Exportar” – Módulos académicos.
Documentos internos de formación.

Research and Markets. (2023). Peru Frozen Food Market Forecast (2021–2026).
<https://www.researchandmarkets.com/>

Trade Map. (2024). International Trade Statistics. International Trade Centre.
<https://www.trademap.org/>

Típicas Empanadas. (2024). Propuesta estratégica para mejorar la rentabilidad del negocio.
Documento interno.

Anexos

Anexo 1. Propuesta Estratégica para mejorar la rentabilidad del negocio.



Propuesta Estratégica para Mejorar la Rentabilidad del Negocio

Documento elaborado internamente por Típicas Empanadas y compartido con los estudiantes para el desarrollo del Proyecto Aplicado Empresarial (PAE).

Contexto General: La compañía, con 35 años en el mercado colombiano, comercializa empanadas y chorizos a través de 80 puntos de venta (directos y franquiciados), cuenta con dos plantas de producción (Bogotá y Medellín), una nómina de 250 personas, y ventas anuales promedio de \$25 mil millones. Actualmente enfrenta retos de rentabilidad debido al aumento de arriendos, costos laborales y carga fiscal. Se propone explorar nuevos canales: exportaciones y canal institucional (HORECA, colegios, hospitales, universidades) como estrategia para crecimiento.

Objetivos Generales y Estrategias por Área

1. Gerencia General

- **Objetivo general:** Liderar la transformación estratégica y operacional de la compañía para mejorar rentabilidad, acelerar el crecimiento por nuevos canales y optimizar recursos clave.

- ***Objetivos específicos:***

1. Garantizar la implementación del plan estratégico comercial e institucional con seguimiento mensual.
2. Supervisar la reestructuración del portafolio y la evaluación de puntos de venta no rentables.
3. Acompañar la integración de los proyectos de desarrollo de negocio (exportaciones y HORECA) dentro del área comercial.
4. Desarrollar un tablero de control ejecutivo con indicadores financieros y operativos críticos.
5. Impulsar la eficiencia organizacional: revisión de estructura, redistribución de responsabilidades y control de gastos generales.

- ***Estrategias:***

- Capacitar a las vendedoras en técnicas de servicio al cliente para garantizar una atención de excelente calidad y alineada con los valores de la marca.
- Asegurar la disponibilidad constante y la calidad de los acompañamientos (ají verde, guacamole, limones y otras salsas) en todos los puntos de venta como parte integral de la experiencia del cliente.
- Implementar el comité de rentabilidad y seguimiento de KPIs críticos (EBITDA, costo logístico, ventas por canal).
- Aprobar una hoja de ruta para la entrada al canal institucional y exportador.
- Coordinar reuniones trimestrales de planeación estratégica con todos los líderes.
- Reforzar la cultura de eficiencia, con comunicación directa sobre objetivos a todo el equipo.

- **Comité de Rentabilidad:** *definición, funciones y participantes*
- **Objetivo del comité:** Supervisar de manera sistemática los factores que afectan la rentabilidad de la compañía, proponiendo acciones correctivas y de mejora con impacto operativo, financiero y comercial.
 - **Funciones principales:**
 1. Analizar los estados financieros mensuales, con foco en márgenes y costos operativos.
 2. Revisar la rentabilidad por canal, línea de producto y zona geográfica.
 3. Identificar desviaciones presupuestales y proponer acciones de corrección.
 4. Priorizar proyectos o iniciativas con impacto positivo en ventas o reducción de costos.
 5. Evaluar viabilidad económica de cierres o aperturas de puntos de venta.
 6. Coordinar la implementación de planes de eficiencia y control de gastos.
 - **Participantes sugeridos y roles específicos:**
 - **Gerente General (presidente del comité):** Dirige la sesión, define prioridades y toma decisiones estratégicas.
 - **Líder Financiero:** Presenta los informes de rentabilidad, desviaciones y proyecciones.
 - **Líder Comercial:** Informa sobre desempeño de ventas por canal, nuevos desarrollos de negocio (HORECA y exportaciones) y oportunidades comerciales.
 - **Líder de Producción:** Expone costos de planta, eficiencia operativa y oportunidades de ahorro.

- **Líder de Operaciones:** Analiza costos logísticos y operativos con propuesta de mejora.
- **Líder de Recursos Humanos (cuando aplique):** Evalúa impacto laboral de las decisiones propuestas y presenta iniciativas de eficiencia de personal.
- **(Opcional) Agencia de Mercadeo o Coordinador interno:** Participa cuando se evalúan acciones promocionales o inversiones publicitarias.
- **Frecuencia:** Reuniones mensuales, con actas de decisiones y responsables asignados.

2. Área Comercial

- **Objetivo general:** Fortalecer la posición de la compañía en el mercado nacional e internacional mediante la diversificación de canales, el rediseño del portafolio y la generación de propuestas de valor que respondan a las condiciones económicas actuales de bajo consumo y alta sensibilidad al precio.
- **Objetivos específicos:**
 1. Diseñar e implementar un portafolio de productos adaptado a las condiciones económicas actuales, priorizando formatos de alto margen y bajo precio de venta al público.
 2. Implementar una estrategia comercial segmentada por canal (directo, franquicias, horeca, exportación) con metas diferenciadas y mecanismos de seguimiento específicos.
 3. Aumentar la base de clientes institucionales mediante visitas comerciales, pilotos de producto y convenios de largo plazo con empresas del sector educativo y de salud.
 4. Desarrollar una estrategia de exportación piloto en uno o dos mercados de alta afinidad (ej. Estados Unidos, Chile), con acompañamiento técnico, logístico y regulatorio.

5. Incrementar la rotación en puntos de venta actuales mediante un plan de promociones dinámico, mejora de vitrinas y layout, y programas de fidelización del cliente final.

- **Estrategias:**
- Promociones de bajo costo con alto volumen (ej. combos, días especiales, alianzas locales).
- Rediseño del menú para priorizar productos más rentables y precios ancla accesibles.
- Mejora de la visibilidad del producto en vitrinas y layout más atractivo.
- Activaciones en sitio y ventas dirigidas por personal capacitado.
- Programas de fidelización local (tarjetas de cliente frecuente, convenios con empresas).
- Seguimiento semanal con metas claras por punto y acciones correctivas inmediatas.
- Integrar los nuevos canales (institucional y exportaciones) a la operación comercial existente.
- Diseñar modelos de venta B2B para horeca y modelos de distribución para exportación.
- Rediseñar el portafolio para mejorar márgenes y adaptarse a distintos canales.
- Monitorear ticket promedio, frecuencia de compra y rentabilidad por canal.

3. Producción, Operaciones y Logística

- **Objetivo general:** Garantizar una operación integrada de producción y logística que minimice desperdicios, optimice tiempos de ciclo (T de fabrica), asegure entregas eficientes y mantenga la calidad del producto a lo largo de toda la cadena operativa.

- ***Objetivos específicos:***
- Fortalecer el sistema de despachos como parte del proceso productivo, asegurando tiempos estándar de alistamiento, protocolos de revisión de pedidos antes del despacho, control de condiciones de embalaje y cumplimiento de horarios de entrega pactados con los puntos de venta.
- Garantizar el cumplimiento de puntos críticos de control en los procesos productivos (lavado y cocción del maíz, pesaje de condimentos, tiempos de cocción, calidad de materias primas en recepción), minimizando riesgos de fallas de calidad.
- Implementar un sistema de control de desperdicios por línea de producto y turno, con metas mensuales de reducción y acciones correctivas documentadas.
- Estandarizar los tiempos de producción por referencia y definir tiempos objetivo por línea, como base para evaluar eficiencia y productividad.
- Adecuar una línea de producción por planta para atender los requerimientos del canal institucional y de exportación (volumen, empaque, conservación).
- Desarrollar un tablero de control operativo por planta, con indicadores de eficiencia, cumplimiento del plan de producción, productividad por turno y desempeño logístico. el cumplimiento de puntos críticos de control en los procesos productivos (como el lavado y cocción del maíz, pesaje exacto de condimentos para los guisos, tiempos de cocción y calidad de materias primas en la recepción), cuya omisión puede afectar gravemente la calidad del producto final.
- Estandarizar los tiempos de producción por referencia y establecer tiempos objetivos para cada línea.
- ***Estrategias:***

- Establecer controles estándar para alistamiento, verificación y despacho, asegurando cumplimiento de entregas en tiempo y forma.
- Crear protocolos de comunicación entre producción, logística y transporte con foco en trazabilidad y prevención de errores de envío.
- Diseñar formatos de control de desperdicio por turno y línea de producto, y generar reportes mensuales con acciones correctivas.
- Ejecutar rutinas de cronometraje y balanceo de líneas productivas para optimizar tiempos por referencia.
- Adaptar líneas para atender canales horeca/exportación mediante pilotos de empaque, gramaje y pruebas de conservación.
- Implementar listas de verificación de calidad y trazabilidad por lote, desde recepción de materia prima hasta producto final.
- Identificar procesos repetitivos con alto consumo de mano de obra y evaluar viabilidad de automatización parcial.
- Diseñar e implementar un plan de mantenimiento preventivo con cronograma por planta y reporte de cumplimiento.
- Construir e implementar un tablero de control operativo que integre indicadores de eficiencia, cumplimiento de producción, y desempeño logístico.

4. Finanzas

- **Objetivo general:** Optimizar el uso de los recursos financieros de la compañía mediante un control riguroso de los costos fijos y variables, la identificación de puntos críticos de

pérdida de rentabilidad y el acompañamiento activo a las decisiones comerciales y operativas que impactan el resultado económico del negocio.

- ***Objetivos específicos:***

1. Analizar mensualmente la estructura de costos fijos de la empresa (arriendos, nómina, servicios) y proponer acciones de optimización con impacto directo en rentabilidad.
2. Monitorear semanalmente las ventas por canal en relación con los costos variables, generando alertas tempranas sobre puntos críticos de rentabilidad negativa. Optimizar el costo de ventas.
3. Apoyar al área comercial en la definición de precios mínimos viables por canal y tipo de cliente según estructura de costos y márgenes esperados.
4. Realizar negociaciones trimestrales con proveedores y arrendadores para reducir costos estratégicos.
5. Implementar reportes financieros accionables, con foco en decisiones de gasto e inversión, para cada líder de área.
6. Garantizar la entrega oportuna, clara y confiable de la información financiera (estados financieros) relevante para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

- ***Estrategias:***

- Analizar mensualmente los costos fijos más representativos (arriendos, servicios, nómina) e identificar oportunidades específicas de renegociación o eficiencia.
- Establecer alertas automáticas sobre puntos de rentabilidad negativa en los reportes de ventas por canal y tipo de producto.
- Acompañar al área comercial en la revisión de márgenes por canal, proponiendo precios mínimos viables y ajustes a promociones.

- Realizar negociaciones trimestrales con proveedores y arrendadores para reducir costos estratégicos.
- Generar reportes financieros accionables, específicos por área, que incluyan focos de gasto e inversión no sostenibles.
- Identificar y aplicar beneficios tributarios o financieros que puedan aliviar la carga fiscal y mejorar la liquidez (zona franca, créditos blandos, incentivos a la exportación).

5. Recursos Humanos

- ***Objetivo general:*** Garantizar una gestión del talento humano alineada con los objetivos estratégicos del negocio, promoviendo la productividad, el compromiso y una cultura enfocada en la rentabilidad.
 - ***Objetivos específicos:***
 - Implementar un sistema de incentivos para el personal operativo, comercial y administrativo, basado en cumplimiento de indicadores clave (eficiencia, servicio, ventas y asistencia).
 - Ajustar la estructura de turnos y distribución de personal/mallas horarias de acuerdo con los picos de demanda operativa y necesidades comerciales por canal (tienda, horeca, exportación).
 - Capacitar al 100% del personal clave en eficiencia operativa y servicio institucional de excelente calidad.
 - Estandarizar procesos de selección, inducción y capacitación para mejorar la adaptación y desempeño de nuevos colaboradores. de turnos con las necesidades de producción y venta por canal.

- Capacitar al 100% del personal clave en eficiencia operativa y servicio institucional.
- **Estrategias:**
- Establecer un sistema de incentivos para personal operativo y comercial, ligado a indicadores de desempeño y cumplimiento de metas.
- Implementar un sistema de evaluaciones de desempeño trimestrales, con retroalimentación estructurada, para reforzar logros, identificar oportunidades de mejora y alinear expectativas con metas del negocio.
- Implementar programas de reconocimiento mensual y trimestral (no monetarios o simbólicos) para reforzar comportamientos clave.
- Establecer rutas de formación internas para fortalecer habilidades en servicio al cliente, productividad y liderazgo operativo.
- Estandarizar los procesos de selección, inducción y seguimiento del nuevo personal para mejorar su adaptación y permanencia.
- Realizar encuestas semestrales de clima laboral y aplicar acciones correctivas por área o región.
- Acompañar los cambios estructurales o reconfiguraciones operativas para asegurar su viabilidad desde el talento humano. internos para personal de planta y puntos de venta.

6. Mercadeo (estructura híbrida sugerida)

- **Objetivo general:** Diseñar e implementar estrategias 360 de mercadeo (tradicional y digital) centradas en aumentar las ventas y la rentabilidad, mediante el fortalecimiento del reconocimiento y posicionamiento de marca, la atracción de tráfico y la mejora de la conversión en los puntos de venta físicos y canales digitales.

- ***Objetivos específicos:***

1. Diseñar campañas integradas que combinen tácticas tradicionales y digitales para aumentar el tráfico, la conversión y las ventas en puntos de venta físicos y canales digitales.
2. Fortalecer el posicionamiento digital de la marca mediante contenidos relevantes, promociones segmentadas y gestión activa de comunidades.
3. Coordinar acciones promocionales con el área comercial para asegurar una ejecución alineada entre punto de venta físico y canal digital.
4. Medir y reportar mensualmente el impacto de las campañas en ventas, tráfico y recordación de marca.
5. Desarrollar una narrativa de marca coherente basada en el origen colombiano, la historia empresarial y la autenticidad del producto. promocionales con el área comercial para puntos de venta directos y franquiciados.

- ***Estrategias:***

- Diseñar e implementar campañas 360° que combinen piezas físicas (POP, vitrinas, promociones) y digitales (anuncios, redes, email marketing), con mensajes unificados.
- Impulsar el uso estratégico de redes sociales, pauta digital segmentada y canales de delivery para atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales.
- Optimizar los puntos de contacto digitales (WhatsApp, página web, Rappi) para facilitar la conversión directa desde entornos digitales.
- Diseñar y lanzar una página web llamativa, fácil de usar y orientada a la conversión, que invite a comprar y facilite el acceso a los productos de forma digital.
- Medir de forma mensual el retorno de cada campaña según su objetivo (venta, tráfico, conversión o posicionamiento) y ajustar en tiempo real.

- Realizar reuniones trimestrales con la agencia creativa para evaluar resultados, proponer ajustes y rediseñar piezas si es necesario. Esto con el objetivo de medir la efectividad de la agencia creativa y ajustar el enfoque según indicadores de conversión y recordación de marca. de comunicación que conecten emocionalmente con los públicos objetivo (ej. “sabores que unen generaciones”).

Anexo 2. Herramientas Metodológicas aplicadas.

FORTALEZAS

- **Amplia experiencia de más de 35 años en la industria de alimentos.**

- **Producto con formulación natural, sin conservantes, alineado con tendencias saludables.**

- **Capacidad instalada disponible en la planta de producción (70 %).**

- **Red de aliados logísticos y operativos consolidados.**

- **Reconocimiento de marca a nivel nacional y posicionamiento local sólido.**

DEBILIDADES

- **Baja experiencia directa previa en exportaciones de la empresa.**

- **Limitada estructura interna dedicada al comercio exterior.**

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del canal HORECA en Perú y preferencia por productos con identidad cultural.

- Bajo nivel de competencia directa de productos colombianos en el mercado objetivo.

- Proximidad geográfica y afinidad cultural entre Colombia y Perú.

- Tendencias de consumo que favorecen los alimentos congelados listos para preparar.

- Herramientas institucionales disponibles (ProColombia, CAN) para facilitar la internacionalización.

AMENAZAS

- Cambios en las políticas de importación o requisitos sanitarios en Perú.

- Apreciación del peso colombiano que afecte la competitividad del precio.

- Requiere adaptación logística para cumplimiento de cadena de frío internacional.	- Entrada de competidores internacionales con mayor músculo comercial.
- Dependencia de un producto único para el mercado externo (empanada carne y papa).	- Falta de conocimiento del consumidor peruano sobre la marca Típicas Empanadas.
- Capacidad financiera ajustada para asumir contingencias en el corto plazo.	- Riesgos logísticos relacionados con la cadena de frío internacional.

Matriz DOFA

Pestel

Factores Políticos (P)		Factores Económicos (E)		Factores Sociales (S)	
Top 5 Factores Políticos	176	Top 5 Factores Económicos	218	Top 5 Factores Sociales	160
Legislación tributaria	64	Calificación Riesgo País	100	Tendencias de los consumidores locales	100
Tratados de libre comercio	60	Cambio en los valores de impuestos y tributos	48	Nivel de felicidad de los consumidores	36
Normas técnicas Invima	40	Cambios en el trámite de exportaciones	30	Participación de eventos en Peru	24
Aranceles partida 190	12	Variación de la TRM	24		0
	0	Cambio de la Inflación	16		0
Factores Tecnológicos (T)		Factores Ambientales (A)		Factores Legales (L)	
Top 5 Factores Tecnológicos	169	Top 5 Factores Ambientales	205	Top 5 Factores Legales	373
Nuevas tendencias en el consumo de empanadas	100	Organos de control ambiental en productos congelados	100	costo marca en el país de destino	125
manejo de redes sociales del consumidor objetivo	45	Costo del empaque en destino	60	Costo de asesorías en exportación	100
Capacidad instalada en el país de destino	24	Reformas ambientales	36	Legislación internacional	60
	0	Reforma agraria	8	normas Invima	48
	0	Cambios climáticos	1	normas Dian	40

Model Canvas – Proyecto de Exportación a Perú

1. Segmentos de clientes

- Distribuidores mayoristas de alimentos congelados.
- Supermercados y tiendas especializadas en congelados.

- Operadores del canal HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías).
 - Consumidores urbanos a través del retail (fase futura).
-

2. Propuesta de valor

- Empanadas congeladas 100 % naturales, sin conservantes ni aditivos.
 - Sabor tradicional colombiano con empaques prácticos, resellables y listos para preparar en casa.
 - Producto diferenciado en un mercado con baja presencia de alimentos colombianos.
 - Garantía de calidad, trazabilidad y cumplimiento sanitario.
-

3. Canales de distribución

- Canales B2B: distribuidores mayoristas, importadores, operadores HORECA.
 - Retail especializado: supermercados, tiendas de alimentos congelados (en fase de consolidación).
 - Canales institucionales con cobertura nacional en Perú.
 - A futuro: e-commerce, marketplaces o alianzas con operadores logísticos.
-

4. Relación con clientes

- Relación contractual directa con distribuidores y operadores institucionales.
- Acompañamiento técnico y logístico en las primeras fases de distribución.
 - Material POP, muestras, degustaciones y campañas conjuntas con aliados comerciales.

- Posible apoyo postventa y capacitación básica para preparación del producto.
-

5. Fuentes de ingresos

- Venta directa de paquetes institucionales y familiares de empanadas congeladas.
 - Márgenes diferenciados por canal:
 - Institucional (mayoristas/HORECA): 60 % del ingreso.
 - Retail especializado: 40 % del ingreso.
 - Posibles ingresos futuros por nuevas presentaciones (vegetarianas, mixtas, etc.).
-

6. Recursos clave

- Planta de producción en Bogotá (con 70 % de capacidad disponible).
 - Alianzas logísticas (Colfrigos, Te Llevamos, agente de carga).
 - Registro sanitario INVIMA y cumplimiento de subpartida arancelaria.
 - Capital humano interno y asesoría externa en comercio exterior.
 - Marca con posicionamiento nacional y soporte de agencia de marketing.
-

7. Actividades clave

- Producción y empaque de empanadas congeladas bajo normativas de exportación.
 - Gestión documental y aduanera para exportación (SAE, DEX, etiquetado, certificados).
- Coordinación logística y cadena de frío hasta punto de destino.
- Relacionamiento comercial con distribuidores y compradores peruanos.
- Promoción institucional y posicionamiento de marca en Perú.

8. Socios clave

- ProColombia y su red de contactos internacionales.
- Agente de aduanas y agente de carga internacional.
- Distribuidores locales peruanos y compradores institucionales.
- Aliados logísticos nacionales y operadores de cadena de frío.
- Agencia creativa (Nido) para adaptación de comunicación internacional.

9. Estructura de costos

- Costos de producción (materia prima, empaque, mano de obra): ~COP 8.950 por bolsa.
- Costos de exportación (documentación, transporte, aduana).
- Costos fijos operativos (aproximadamente COP 3 millones mensuales).
- Gastos financieros (crédito para capital inicial).
- Inversión en promoción, etiquetado y adecuaciones logísticas.

Anexo 3. Matriz preselección de mercado

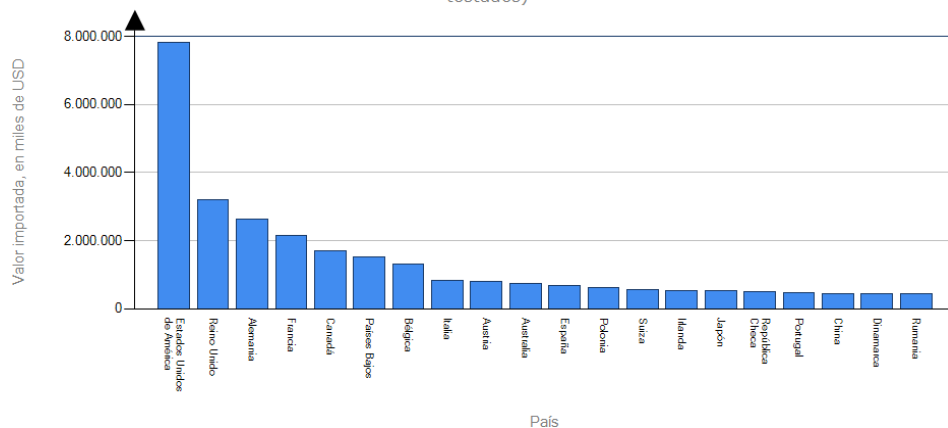
PRODUCTO	EMPANADAS CONGELADAS	ECUADOR			PERU			PANAMA			FUENTES DE INFORMACIÓN	
FECHA REALIZACIÓN	01.03.2025											
VARIABLE	IMPORTANCIA VARIABLE % PONDERACIÓN	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R	INFORMACIÓN A ANALIZAR	C	R		
Importaciones USD del país seleccionado del mundo	10%	\$25,230 USD 8417 TONELADAS	1.00	0.10	\$25,563 USD 9462 TONELADAS	2.00	0.20	\$81,981 USD 23387 TONELADAS	3.00	0.30	TRADE MAP, LEGISCOMEX, SICEX, https://globaltradehelpdesk.org/es	
Crecimiento de las importaciones % del país seleccionado	5%	6%	3.00	0.15	6%	3.00	0.15	2%	1.00	0.05	GlobalTradeHelp Desk, Trade Map	
Principales proveedores (% concentración de las importaciones)	10%	0.39	1.00	0.10	0.19	2.00	0.20	0.18	3.00	0.30	Export helpdesk, TradeMap www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/estadisticas-de-comercio-exterior/exportaciones-por-cadena-productiva	
Exportaciones Colombianas USD al país destino	10%	USD 14,873	3.00	0.30	USD 2,914	2.00	0.20	USD 2245	1.00	0.10		
% Participación de Colombia en las impo totales del país seleccionados	4%	60.20%	3.00	0.11	12.50%	2.00	0.07	2.90%	1.00	0.04	Trademap,	
Crecimiento de las exportaciones colombianas % al país destino	4%	6%	3.00	0.11	-2%	2.00	0.07	-8%	1.00	0.04	Trademap y Sicex https://findrulesoforigin.org , MacMap, Access2Markets to Trade Helpdesk, INTRADE BID, Trade map	
Arancl General NMF	4%	20.0%	1.00	0.04	0%	3.00	0.11	8.75%	2.00	0.07		
Arancl Preferencial	10%	0% Aplica acuerdo comercial de la CAN	3.00	0.30	0% Aplica acuerdo comercial de la CAN	3.00	0.30	8.75%	1.00	0.10	Mac map, TLC, Intradebid, WEB ENTIDADES DEL PAIS DE DESTINO, Mac map - export access y estudios de pro chile, icex, https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais	
Requisitos no arancelarios o técnicos del producto	15%	37	1.00	0.15	18	2.00	0.30	13	3.00	0.45		
Perfil Logístico	10%	2,88 (2018)	1.00	0.10	3 (2023)	2.00	0.20	3,1 (2023)	3.00	0.30		
PIB per cápita (PPA)	5%	\$6238 USD	2.00	0.10	\$6553 USD	2.00	0.10	\$16873 USD	3.00	0.15	Trading economics, Banco Mundial, CIA, ProColombia	
Inflación	5%	0.53%	3.00	0.14	1.97%	1.00	0.05	0.70%	2.00	0.09	Market price information	
Riesgo País	10%	903 PUNTOS	1.00	0.10	154 PUNTOS	3.00	0.30	233 UNTOS	2.00	0.20	COFACE, Colombiatrade, https://espanol.doingbusiness.org/es/data	
TOTAL	100%		1.78			2.24			2.18			
			MERCADO CONTINGENTE			MERCADO OBJETIVO			MERCADO ALTERNO			

Anexo 4. Matriz de mercado

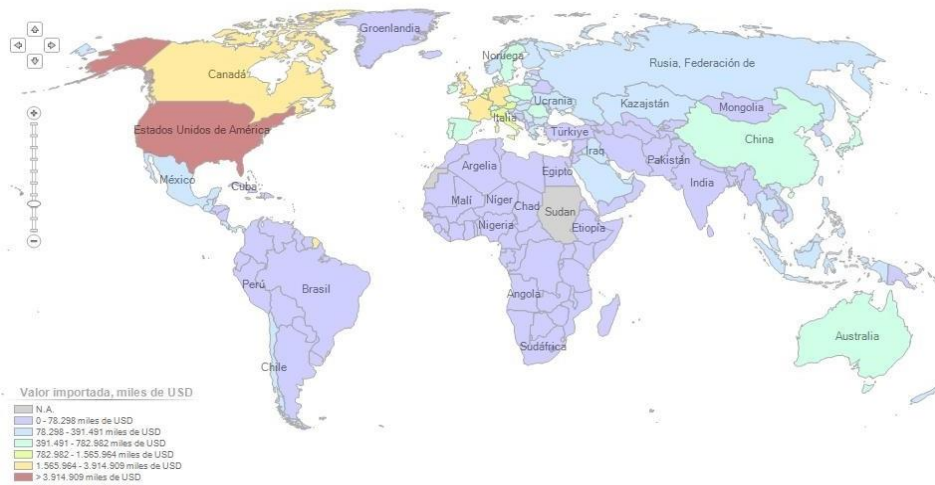
Documento elaborado como parte del PAE con base en información de Trade Map, Export Potential Map y observación digital (2025).

Datos de comercio exterior de la subpartida 1905.90.90

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2024
 Producto : 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos simil. (exc. "Knäckebröt", pan de especias, galletas dulces "con adición de edulcorante", barquillos y obleas, incl. rellenos ["gaufrettes", "wafers"] y "waffles" ["gaufres"] con un contenido de agua en peso <= 10%, pan tostado y productos simil. tostados)



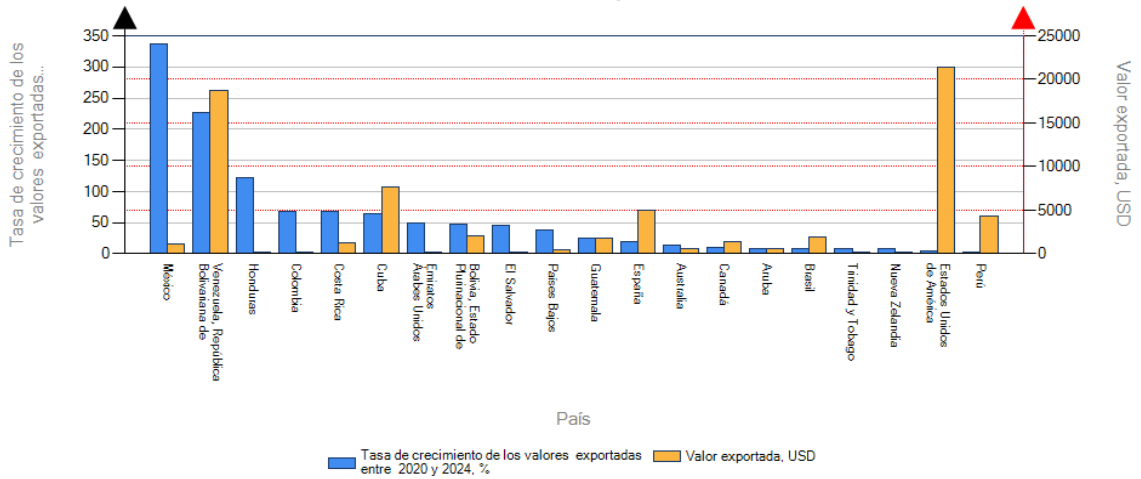
Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2024
 Producto : 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos. obleas para sellar. pastas secas de harina. almidón o fécula. en hojas. y productos simil. (exc. "knäck



Fuente: www.trademap.org

Exportaciones de Colombia al mundo (subpartida 1905.90.90)

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2024
 Producto : 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos simil. (exc. "Knäckebröt", pan de especias, galletas dulces "con adición de edulcorante", barquillos y obleas, incl. rellenos ["gaufrettes", "wafers"] y "waffles" ["gaufres"] con un contenido de agua en peso <= 10%, pan tostado y productos simil. tostados)



TRADE MAP

Estadísticas del comercio para el desarrollo Internacional de las empresas
 Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.



Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2024
 Producto: 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos...
 Las exportaciones de Colombia representan 0.2% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 47

Comercio bilateral	Importadores	Seleccione sus indicadores								
		Valor exportado en 2024 (millones de USD)	Cantidad exportada en 2024	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2020-2024 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2020-2024 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2023-2024 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2020-2024 (% p.a.)	Arancel medio (estimado) arancelado por Colombia
Mundo		66.136	30.026	Toneladas	2.614	12	6	-5	13	
Estados Unidos de América		21.423	5.387	Toneladas	3.977	5	-3	-21	17	0
Venezuela, República Bolivariana de		19.796	8.437	Toneladas	2.228	227	220	22	54	0
Ecuador		12.029	4.380	Toneladas	2.746	1	-2	-19	11	0
Cuba		7.727	3.338	Toneladas	2.315	64	54	179	70	0
España		5.011	1.560	Toneladas	3.212	20	8	17	9	0
Perú		4.315	1.962	Toneladas	2.166	-2	-3	48	20	0
Panamá		2.800	1.088	Toneladas	2.578	-1	-1	25	13	0
Bahamá, Estado Plurinacional de		2.054	883	Toneladas	2.326	48	45	38	13	0
Brazil		1.865	734	Toneladas	2.541	8	6	-2	28	0
Guatemala		1.794	758	Toneladas	2.367	26	13	69	20	0
Canadá		1.407	322	Toneladas	4.370	10	-5	-16	8	0
Costa Rica		1.302	457	Toneladas	2.849	68	41	15	20	0

<input type="checkbox"/>	México	1.161	112	Toneladas	10.277	337	300	6.046	21	0
<input type="checkbox"/>	Chile	882	235	Toneladas	3.753	-5	-17	-23	13	0
<input type="checkbox"/>	Australia	612	130	Toneladas	4.708	14	9	25	9	0
<input type="checkbox"/>	India	612	143	Toneladas	4.280	9	0	3	16	1,2
<input type="checkbox"/>	Países Bajos	476	147	Toneladas	3.238	39	35	34	12	0
<input type="checkbox"/>	Israel	393	92	Toneladas	4.272	1	-12	-3	11	1,6
<input type="checkbox"/>	Suiza	277	99	Toneladas	2.796	17	19	67	17	20
<input type="checkbox"/>	Canadá	232	66	Toneladas	3.515	13	-17	-51	9	0
<input type="checkbox"/>	Reino Unido	166	25	Toneladas	6.640	-6	-25	-2	13	0
<input type="checkbox"/>	Trinidad y Tobago	122	38	Toneladas	3.211	8	3	-16	10	20
<input type="checkbox"/>	Colombia	120	7	Toneladas	17.143	69	67	-3	11	0
<input type="checkbox"/>	Guayana	101	31	Toneladas	3.258	-5	-12	-4	28	20
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10										

Fuente: Cálculos del COI basados en estadísticas de Dirección de Ingresos y Aduanas Nacionales (DIAN). Las cantidades presentadas en color verde oscuro fueron estimadas por el ITC. Para mayor información por favor referirse a la [nota explicativa de ITC](#).

Contáctenos
 Correo electrónico: marketanalysis@intracen.org
 Teléfono: +41 (0) 22 730 05 46



Copyright © 1999-2019 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

Fuente: www.trademap.org

Importaciones de Perú (subpartida 1905.90.90.00)



TRADE MAP

Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
 Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.



Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2024

Producto: 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos ...

Las importaciones de Perú representan 0,1% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 78

Comercio bilateral	Exportadores	Seleccione sus indicadores								
		Valores mostrados en 2024 en miles de USD*	Cantidad importada en 2024	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2020-2024 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importada entre 2020-2024 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2023-2024 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2020-2024 (% p.a.)	Arancel medio (estimado) aplicado por Perú
	Mundo	47.275	12.769	Toneladas	3.702	20	5	85	13	
<input type="checkbox"/>	Colombia	10.717	3.554	Toneladas	3.015	22	10	235	12	0
<input type="checkbox"/>	Brasil	10.079	1.061	Toneladas	9.500	29	6	441	32	0
<input type="checkbox"/>	Ecuador	9.107	3.340	Toneladas	2.727	12	-1	-9	17	0
<input type="checkbox"/>	México	4.909	1.157	Toneladas	4.243	197	191	185	21	0
<input type="checkbox"/>	Estados Unidos de América	2.033	602	Toneladas	3.377	1	-10	-8	6	0
<input type="checkbox"/>	España	1.894	496	Toneladas	3.819	16	5	91	14	0
<input type="checkbox"/>	Guatemala	1.539	450	Toneladas	3.420		150	533	19	0
<input type="checkbox"/>	Jordania	1.193	544	Toneladas	2.193	-10	-16	174	13	0
<input type="checkbox"/>	China	1.148	562	Toneladas	2.043	34	45	29	20	0
<input type="checkbox"/>	Japón	687	72	Toneladas	9.542	0	-14	2	12	0
<input type="checkbox"/>	Argentina	677	140	Toneladas	4.836	20	9	7	9	0
<input type="checkbox"/>	Canadá	543	143	Toneladas	3.797	16	-3	-7	18	0
<input type="checkbox"/>	Francia	452	65	Toneladas	6.954	63	60	-36	9	0
<input type="checkbox"/>	Chile	421	99	Toneladas	4.253	63	36	3.518	62	0

<input type="checkbox"/>	Corea, República de	421	78	Toneladas	5 397	13	-2	15	7	0
<input type="checkbox"/>	Bolivia, Estado Plurinacional de	411	126	Toneladas	3 262	9	-17	2 124	-22	0
<input type="checkbox"/>	Alemania	356	96	Toneladas	3 708	37	32	-22	8	0
<input type="checkbox"/>	Italia	118	19	Toneladas	6 211	27	36	25	12	0
<input type="checkbox"/>	India	111	54	Toneladas	2 056			114	8	0
<input type="checkbox"/>	Países Bajos	105	47	Toneladas	2 234	-2	9	145	11	0
<input type="checkbox"/>	El Salvador	90	22	Toneladas	4 091				14	0
<input type="checkbox"/>	Japón	70	9	Toneladas	7 778	27	55	109	0	0
<input type="checkbox"/>	Uruguay	45	12	Toneladas	3 750	-5	-19	-69	34	0
<input type="checkbox"/>	Reino Unido	45	3	Toneladas	15 000	706		149	8	0
										1 2 3 4 5 6 7

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Instituto Nacional de Estadística e Informática \(INEI\)](#).
 Las cantidades presentadas en color verde oscuro fueron estimadas por el ITC. Para mayor información por favor refiérase a la [página web del ITC](#).

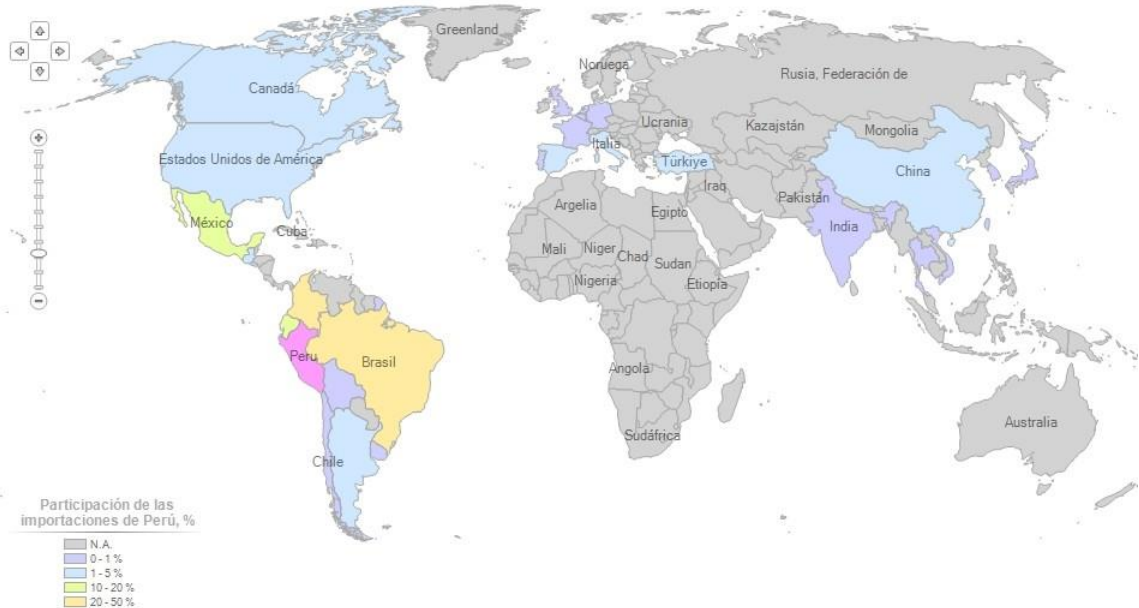
Contáctenos
 Correo electrónico: marketanalysis@intracen.org
 Teléfono: +41 (0) 22 730 05 46



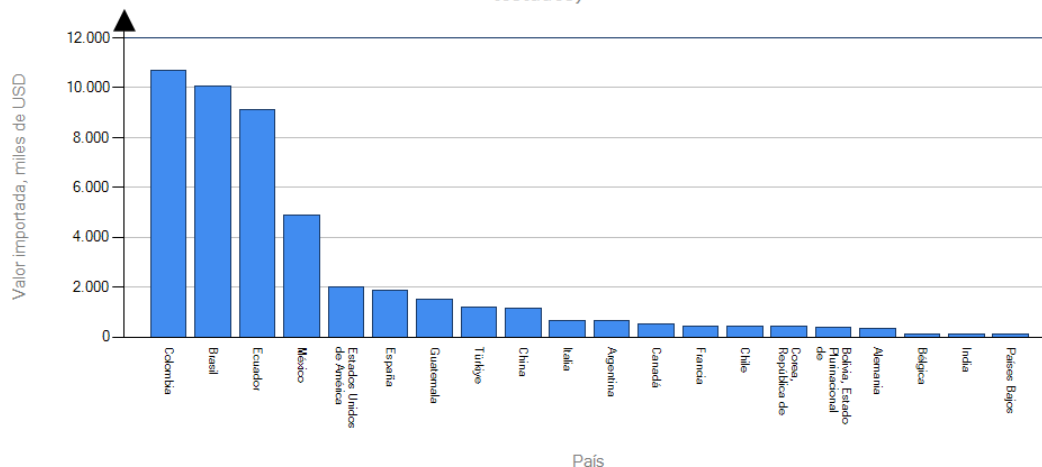
Copyright © 1999-2019 Centro de Comercio Internacional. Todos los derechos reservados.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2024

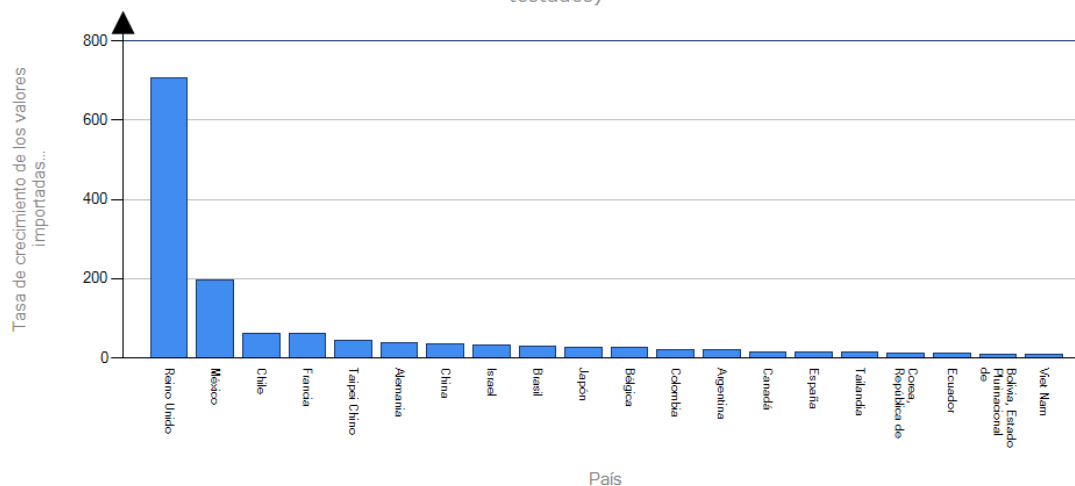
Producto : 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, v productos simil. (exc. "Knäck



Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2024
 Producto : 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos simil. (exc. "Knäckebröt", pan de especias, galletas dulces "con adición de edulcorante", barquillos y obleas, incl. rellenos ["gaufrettes", "wafers"] y "waffles" ["gaufres"] con un contenido de agua en peso \leq 10%, pan tostado y productos simil. tostados)



Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2024
 Producto : 190590 Productos de panadería, pastelería o galletería, incl. con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos simil. (exc. "Knäckebröt", pan de especias, galletas dulces "con adición de edulcorante", barquillos y obleas, incl. rellenos ["gaufrettes", "wafers"] y "waffles" ["gaufres"] con un contenido de agua en peso \leq 10%, pan tostado y productos simil. tostados)



Fuente: www.trademap.org

Potencial de Exportación

Para el mundo

190590 Productos de panadería/pastelería/galletería ×	
Potencial de exportación	\$136 m
Exportaciones reales	\$78 m
Potencial sin explotar restante en países individuales ?	\$67 m
Mayor información para este producto	
Importaciones de Mundo	<u>\$30 mm</u>
Exportaciones de Colombia	<u>\$78 m</u>

Para Colombia

Potencial de exportación \$135 m
 Exportaciones de referencia \$78 m
Potencial sin explotar restante en países individuales **\$67 m**

190590 Productos de panadería/pastelería/galletería ×	
Potencial de exportación	\$136 m
Exportaciones reales	\$78 m
Potencial sin explotar restante en países individuales ?	\$67 m
Mayor información para este producto	
Importaciones de Mundo	<u>\$30 mm</u>
Exportaciones de Colombia	<u>\$78 m</u>

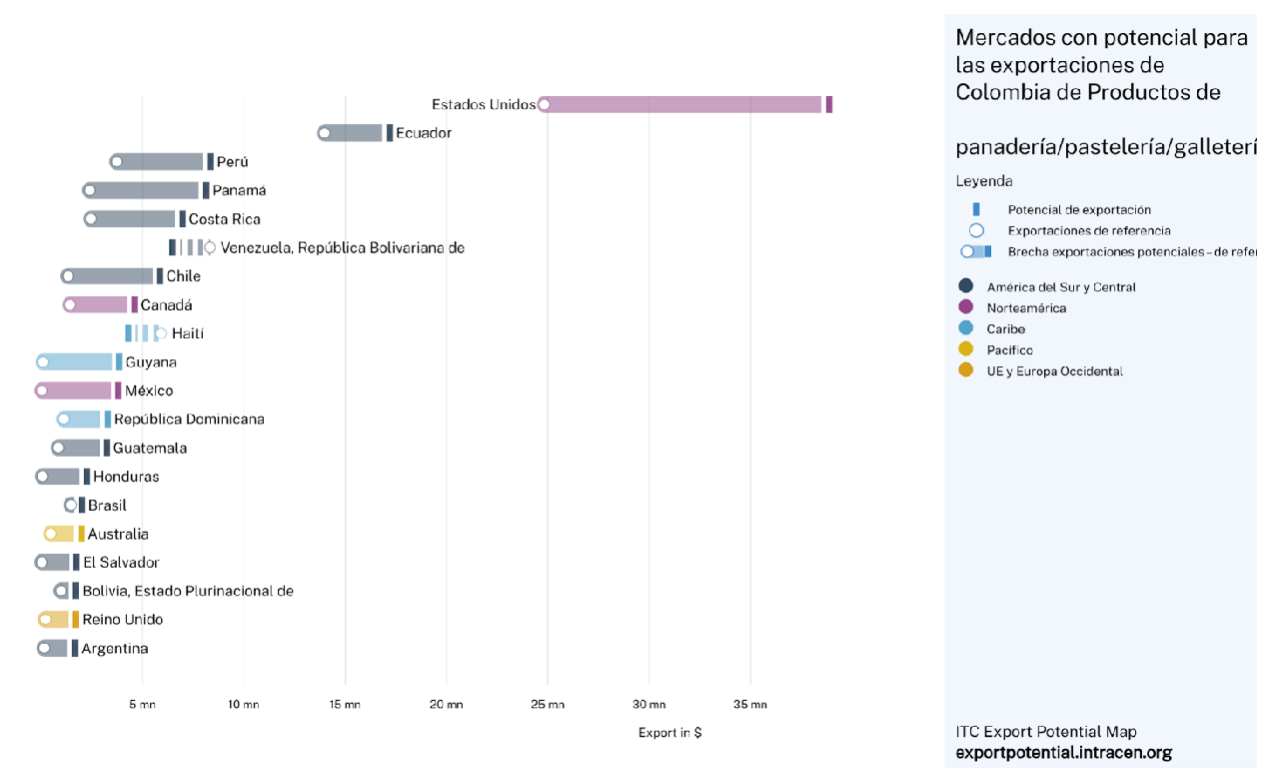
Mayor información para este país

Exportaciones de 190590 Productos de panadería/pastelería/galletería **\$78 m**

Comercio total de bienes con Mundo **\$51 mm**

Mercados con mayor potencial para las exportaciones desde Colombia con subpartida

19.05.90.00



Fuente: <https://exportpotential.intracen.org/>

Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 190590 Productos de panadería/pastelería/galleterías provenientes de Colombia son Estados Unidos, Ecuador y Perú. Estados Unidos presenta la mayor diferencia entre las exportaciones potenciales y exportaciones

de referencia, lo que implica que se pueden realizar exportaciones adicionales por un valor de \$14m , representando el 0.1% del potencial de exportación no realizado.

Estados Unidos ×	
Potencial de exportación	\$38 m
Exportaciones de referencia	\$25 m
Potencial sin explotar restante	\$14 m

Ecuador ×	
Potencial de exportación	\$17 m
Exportaciones de referencia	\$14 m
Potencial sin explotar restante	\$2.7 m

Perú ×	
Potencial de exportación	\$7.9 m
Exportaciones de referencia	\$3.7 m
Potencial sin explotar restante	\$4.1 m

La exportación de productos de origen lácteos y cárnicos para consumo humano desde Colombia a Estados Unidos está muy restringido debido a las estrictas regulaciones estadounidenses.

Principales motivos

- Prevención de enfermedades animales
- Normas de inocuidad alimentaria
- Requisitos de certificación
- Barreras comerciales y políticas

Entidades

- USDA (APHIS y FSIS): Prevención de enfermedades animales (fiebre aftosa) y garantía de inocuidad de productos cárnicos. Requiere certificación y equivalencia de sistemas de inspección (Colombia no la tiene para carne para consumo humano).
- FDA: Regula la seguridad de los productos lácteos importados y otros alimentos.

Leyes Clave Ley Federal de Inspección de Carne, Ley de Protección de la Sanidad Animal, FSMA, y regulaciones del CFR (9 y 21).

Se procede a descartar Estados Unidos y añadir a Panamá porque es el país que se encuentra en cuarto lugar. Los mercados con mayor potencial para las exportaciones de 190590 Productos de panadería/pastelería/galleterías provenientes de Colombia son Ecuador, Perú y Panamá.

Panamá	×
Potencial de exportación	\$7.7 m
Exportaciones de referencia	\$2.4 m
Potencial sin explotar restante	\$5.3 m

Metodología → matriz de preselección de mercados o método Wiklund desarrollado por Johan Wiklund de la Whitman School of Management entre 1998 y 1999.

La matriz de preselección de mercados para exportar es una herramienta muy útil ya que permite: estructurar la decisión del mercado objetivo, aumenta la objetividad, facilita la comparación, ayuda a priorizar, mejora la comunicación, reduce riesgos y optimiza recursos.

La metodología de la matriz de preselección consiste en:

1. Selección de Mercados Potenciales: Se identifican varios países que podrían ser interesantes para la exportación.

2. Definición y Ponderación de Criterios: Se eligen los criterios más relevantes para el producto/servicio y los objetivos de la empresa. A cada criterio se le asigna un peso o ponderación según su importancia relativa (la suma de las ponderaciones debe ser 1 o 100%).

3. Evaluación de los Mercados por Criterio: Cada mercado potencial se evalúa o califica para cada uno de los criterios definidos. La escala de calificación puede variar (ej. de 1 a 5, de 1 a 10, bajo/medio/alto). Esta evaluación se basa en investigación de mercado, datos estadísticos, informes, etc.

4. Cálculo de la Puntuación Ponderada: Para cada mercado y cada criterio, se multiplica la calificación obtenida por la ponderación del criterio.

5. Cálculo de la Puntuación Total: Se suman las puntuaciones ponderadas de todos los criterios para cada mercado.

6. Análisis y Priorización: Los mercados se ordenan según su puntuación total. Se identifica el mercado objetivo, el alternativo y el contingente.

Los criterios o variables de la matriz son:

- Potencial de mercado (tamaño, crecimiento y demanda)
- Entorno político y económico (estabilidad, riesgo y leyes)
- Competencia (cantidad, fuerza, barreras de ingreso)
- Sociocultural geográfico (distancia desde Colombia, cultura, hábitos)
- Producto/servicio (adaptabilidad, ventaja, protección).

-Después de diligenciar la matriz se concluye que el mercado objetivo es Perú (puntuación de 2.24), el mercado alterno es Panamá (2.18) y el mercado contingente es Ecuador (1.78).

Competidores en Perú

- Tabla: principales marcas y empresas identificadas.
- Análisis breve de posicionamiento de cada competidor.

Observación digital

- Tabla: ejemplos de precios en Wong, Plaza Veja y Tottus.
- Tabla: referencias en apps de delivery (Rappi, PedidosYa).
- Conclusión sobre tendencias de consumo y oportunidades.

Anexo 5. Anexos Financieros

Desglose detallado de inversión inicial/capital

Categoría	Descripción	Valor estimado (COP)	% del total
Producción inicial (10.000 bolsas)	Producción en planta de empanadas congeladas grandes o medianas (10.000 bolsas x COP 8,950)	89.500.000	15,4 %
Empaques adicionales y etiquetas exportación	Etiquetas, rediseño gráfico, impresión para exportación (incluye cumplimiento normativo SENASA)	20.000.000	3,4 %
Certificaciones y registros sanitarios	INVIMA, SENASA (Perú), certificaciones sanitarias, traducciones, vistos buenos, certificado de origen, entre otros	30.000.000	5,2 %
Servicios logísticos y distribución inicial	Transporte interno refrigerado hasta puerto, agente de carga, aduana, flete marítimo y distribución en Perú (envío piloto)	120.000.000	20,7 %
Activación comercial B2B en Perú	Muestras gratuitas, degustaciones, material promocional, activación digital con distribuidores institucionales	50.000.000	8,6 %

Honorarios profesionales y asesoría técnica	Consultores en comercio exterior, abogados para registro de marca en Perú, agencia creativa (Nido) para adaptación visual	40.000.000	6,9 %
Adecuaciones menores en planta	Espacio de almacenamiento diferenciado, reorganización logística, identificación por lote exportador	15.000.000	2,6 %
Capacitación interna al personal	Formación en etiquetado, documentación, trazabilidad, VUCE, uso de software complementario	10.000.000	1,7 %
Herramientas tecnológicas y software	Plataforma de trazabilidad, gestor documental para exportaciones, etiquetas y control de lote	25.000.000	4,3 %
Reserva para imprevistos y contingencias (20 %)	Fondo de respaldo ante aumentos en costos logísticos, retrasos o cambios regulatorios	116.500.000	20,1 %
TOTAL APROXIMADO		580.000.000	100 %

Anexo 6. Resolución DIAN, Subpartida Empanadas Típicas

DIAN[®]

RESOLUCIÓN NÚMERO 2024003980600016

(18 ENE. 2024)

Por la cual se expide una Resolución de Clasificación Arancelaria a Petición de
Cualquier Interesado

**EL (LA) JEFE (A) DE LA COORDINACIÓN DE CLASIFICACIÓN
ARANCELARIA DE LA SUBDIRECCIÓN TÉCNICA ADUANERA**

En uso de las facultades legales que le confiere el numeral 3.3.1 del artículo 2 de
la Resolución 070 de 2021 y teniendo en cuenta los siguientes

HECHOS

Mediante radicado No. 235410000001173 de 28 de septiembre de 2023, la Sra.
MARIA NOHORA PEÑA RODRIGUEZ, identificada con cédula de ciudadanía
41.771.698, representante legal de la sociedad ALIMENTOS CRIOLLOS S.A, con NIT

800.145.103-5, presentó una solicitud de Resolución Anticipada de Clasificación Arancelaria para la mercancía denominada técnica y comercialmente “EMPANADA DE CARNE”.

La interesada adjuntó a la solicitud copia de los siguientes documentos: formato solicitud clasificación en dos (2) folios; ficha técnica del producto en dos (2) folios y comprobante de pago en un (1) folio.

La solicitante pagó quinientos noventa y cuatro mil pesos m/cte (\$ 594.000,00) según transferencias números 2919922 18 de septiembre de 2023 y 33305632 de 28 de septiembre de 2023 del Banco de Bogotá.

Con oficio radicado No. E2023000100165398000401 del 6 de octubre de 2023 la usuaria solicitó realizar el cambio de tipo de solicitud de anticipada a petición de cualquier interesado, la cual se autorizó con oficio No. S2023000100165398000560 del 12 de octubre de 2023.

Mediante Requerimiento de Información Adicional - RIA No. S2023000100165398000547 del 09 de octubre de 2023 este Despacho solicitó a la usuaria: indicar cómo se obtiene el producto a clasificar, a partir de las materias primas; señalar la composición del producto totalizada al 100 %, precisando el porcentaje de cada componente y remitir imágenes de la presentación comercial del producto, indicando su contenido y sus etiquetas. La usuaria responde mediante escritos radicados Nos. E2023000100165398000451 y E2023000100165398000450 del 09 de noviembre de 2023, con tres (3) folios, renunciando al término restante para dar respuesta.

Por medio del formato se indicó que se notifique a la Sra. MARIA NOHORA PEÑA RODRIGUEZ, a la dirección electrónica manifestada por la interesada

contabilidad@tipicasempanadas.com - contabilidadtipicas@gmail.com; o por correo en la dirección calle 75 a 27 15, en Bogotá, D.C.

RESOLUCIÓN NÚMERO 2024003980600016 de 18 ENE. 2024 Hoja No. 2

Continuación del acto administrativo por el cual se expide una resolución Anticipada de Clasificación Arancelaria

FUNDAMENTOS DE DERECHO

Convenio del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y su anexo, aprobado por Colombia mediante Ley 646 de 2001.

Acuerdo de Cartagena, aprobado por Colombia mediante Ley 8ª de 1973.

Decisión 885 de la Comisión de la Comunidad Andina, mediante la cual se aprobó el Texto único de la Nomenclatura Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena.

Decreto 1881 de 2021 y sus modificaciones, por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones.

Para el caso en estudio se consideran las siguientes Reglas, Nota y Texto de partida. Regla General Interpretativa 1

“Los títulos de las Secciones, de los Capítulos o de los Subcapítulos solo tienen un valor indicativo, ya que la clasificación está determinada legalmente por los textos de las

partidas y de las Notas de Sección o de Capítulo y, si no son contrarias a los textos de dichas partidas y Notas, de acuerdo con las Reglas siguientes.”

Nota 1. e) del Capítulo 21

“Este Capítulo no comprende:

e) las preparaciones alimenticias que contengan una proporción superior al 20 % en peso de embutidos, carne, despojos, sangre, insectos, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos, o de una combinación de estos productos (Capítulo 16), excepto los productos descritos en las partidas 21.03 o 21.04;”

Nota 1. a) del Capítulo 19

“1. Este Capítulo no comprende:

a) las preparaciones alimenticias que contengan una proporción superior al 20 % en peso de embutidos, carne, despojos, sangre, insectos, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos, o de una combinación de estos productos (Capítulo 16), excepto los productos rellenos de la partida 19.02”

Partida 19.05

“Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares”.

Regla General Interpretativa 6

“La clasificación de mercancías en las subpartidas de una misma partida está determinada legalmente por los textos de estas subpartidas y de las Notas de subpartida, así como,

RESOLUCIÓN NÚMERO 2024003980600016 de 18 ENE. 2024 Hoja No. 3

Continuación del acto administrativo por el cual se expide una resolución Anticipada de Clasificación Arancelaria

—

mutatis mutandis, por las Reglas anteriores, bien entendido que solo pueden compararse subpartidas del mismo nivel. A efectos de esta Regla, también se aplican las Notas de Sección y de Capítulo, salvo disposición en contrario.”

Decreto 1165 de 2019 del Gobierno Nacional y sus modificaciones - artículos 303 a 306, mediante el cual se dictan las disposiciones relacionadas con las solicitudes de clasificación arancelaria a petición de cualquier interesado.

Resolución 046 de 2019 y sus modificaciones de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales mediante las cuales se reglamentan las solicitudes de clasificación arancelaria a petición de cualquier interesado.

CONSIDERACIONES DEL DESPACHO

Según la información suministrada con el radicado No. 235410000001173 de 28 de septiembre de 2023, E2023000100165398000450 y E2023000100165398000451 del 09 de noviembre de

2023 la mercancía objeto de clasificación arancelaria, se describe como una preparación alimenticia apta para el consumo humano a base de masa de maíz, carne, papa, cebolla, aceite, con carne, perejil, pimentón, ajo, sal, apio y ricostilla.

Todas las anteriores materias primas excepto la masa, son cocinadas a altas temperaturas. Después de este proceso los insumos son mezclados entre sí para formar una mezcla (guiso), la cual es dosificada a la máquina formadora de empanadas; una vez formadas las empanadas se prefritan a una temperatura de 180° C., posteriormente se ultracongelan a - 18° C, luego se empaquetan y se llevan al cuarto frío para su conservación y posterior despacho.

El producto está compuesto por: masa 49,4% papa 23,6% carne 13,6% cebolla 8,6% aceite 1,7% con carne 0,9% perejil 0,6% pimentón 0,5% sal 0,3% ajo 0,2% apio 0,2% ricostilla 0,1%.

La mercancía se presenta comercialmente en empaque de 5 y 10 unidades, en bolsa plástica impresa termosellable de 22 cm de ancho X 23 cm de alto. El producto tiene varias presentaciones (pre-cocido, pre-frito, frito o congelado).

En virtud de lo señalado anteriormente, arancelariamente se establece que la mercancía corresponde a un producto alimenticio tipo panadería o pastelería a base de maíz peto con carne (empanada de carne), dispuesto para el consumo humano; que de conformidad con las disposiciones de las Notas 1. e) del Capítulo 21 y 1. a) del Capítulo 19; y en aplicación de la Regla General Interpretativa 1 están comprendidos en la partida 19.05 de la Nomenclatura del Sistema Armonizado, y en aplicación de la Regla General Interpretativa 6 se clasifican por la subpartida 1905.90.90.00 del Arancel de Aduanas.

En mérito de lo anteriormente expuesto, el o la Jefe de la Coordinación de Clasificación Arancelaria de la Subdirección Técnica Aduanera,

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO. Clasificar la mercancía descrita en la presente resolución, en la subpartida 1905.90.90.00 del Arancel de Aduanas, como un producto de panadería o pastelería a base de maíz peto, de conformidad con las disposiciones de las Notas 1. e) del

RESOLUCIÓN NÚMERO 2024003980600016 de 18 ENE. 2024 Hoja No. 4

Continuación del acto administrativo por el cual se expide una resolución Anticipada de Clasificación Arancelaria

–
Capítulo 21 y 1. a) del Capítulo 19; y en aplicación de las Reglas Interpretativas 1 y 6 del mencionado texto arancelario, contenidas en el Decreto 1881 de 2021 y sus modificaciones.

ARTÍCULO SEGUNDO. Notificar de manera electrónica, el contenido de la presente Resolución a la señora MARIA NOHORA PEÑA RODRIGUEZ identificada con Cédula de Ciudadanía No. 41.771.698, en calidad de representante legal de la sociedad ALIMENTOS CRIOLLOS S.A. con NIT 800.145.103-5, a la dirección electrónica informada en la solicitud contabilidad@tipicasepanadas.com - contabilidadtipicas@gmail.com de conformidad con lo establecido en el artículo 759 del Decreto 1165 de 2019 modificado por el artículo 137 del Decreto

360 de 2021; artículo 319 de la resolución 046 de 2019 modificado por el artículo 114 de la resolución 039 de 2021.

De no ser posible la notificación en forma electrónica, el presente acto administrativo se notificará por correo a la dirección procesal informada por la solicitante calle 75 a 27 15 en Bogotá, D.C., o de manera subsidiaria mediante aviso en el sitio web de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de conformidad con lo establecido en los artículos 763 y 764 del Decreto 1165 de 2019.

ARTÍCULO TERCERO. Informar a la interesada que contra el presente acto administrativo procede recurso de apelación ante la Subdirección Técnica Aduanera, el cual deberá interponerse dentro de los diez (10) días siguientes a su notificación, de conformidad con lo establecido en el artículo 298 del Decreto 1165 de 2019, el artículo 306 de la Resolución 046 de 2019 y los Artículos 74 y siguientes de la Ley 1437 de 2011.

ARTÍCULO CUARTO. Ordenar una vez en firme, la publicación en el Diario Oficial de la presente resolución, de conformidad con lo establecido en el artículo 311 de la Resolución 046 de 2019, el Artículo 65 de la Ley 1437 de 2011 y el Artículo 119 de la Ley 489 de 1998.

ARTÍCULO QUINTO. Remitir una vez en firme, copia del presente acto administrativo, por medio de la Coordinación de Correspondencia y Notificaciones de la Subdirección Administrativa a la Coordinación de Clasificación Arancelaria de la Subdirección Técnica Aduanera para lo de su competencia y publíquese en la página web de la DIAN.

NOTIFÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE



2024-01-18 / 11:14:09 a. m.

De conformidad con la resolución No. 000019 del 28 de marzo de 2018, esta firma electrónica tiene plena validez y remplace en todos sus efectos a la firma manuscrita.

CASTIBLANCO BORBON ERIKA XIMENA

Jefe (A) Coordinación de Clasificación Arancelaria

RESOLUCIÓN NÚMERO 2024003980600016 de 18 ENE. 2024 Hoja No. 5

Continuación del acto administrativo por el cual se expide una resolución Anticipada
de Clasificación Arancelaria

___ Subdirección Técnica Aduanera

Proyecto: CAROL XIMENA DUQUE BELTRÁN

Revisó: FIDEL RAUL MINOTTA BENITEZ

