



Vigilada Mineducación

Plan Exportador Barrileros Meat Company S.A.S.

Juan David Estrada Quiroz

Andrés Giraldo Baena

Trabajo de grado para obtener el título de MBA

Asesor Temático y Metodológico:

Jaime Andrés Ortiz Arango, Mag.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración - MBA

Medellín

2025

Contenido

Introducción	9
1. Análisis Situacional	10
1.1 Análisis de sector	10
1.1.1 Análisis PESTEL.....	11
1.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	24
1.2 Análisis de la Empresa	32
1.2.1 Condiciones de la compañía.....	32
1.2.2 Condiciones del producto	36
1.2.3 Condiciones de exportaciones	40
1.2.4 Condiciones de mercadeo	41
1.3 Ventaja competitiva y oferta exportable	44
2. Selección y Evaluación de Mercados	45
2.1 Selección de mercados	45
2.2 Evaluación del mercado objetivo.....	56
2.2.1 Riesgo político	56
2.2.2 Riesgo económico y social	58
2.2.3 Competencia local e internacional y potencial del tamaño del mercado	60
2.2.4 Entorno legal y regulatorio	70
2.2.5 Entorno cultural.....	71
2.2.6 Presencia de distribuidores o intermediarios	73
2.2.7 Talento humano	75
2.2.8 Infraestructura del país	78

3. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo	80
3.1 Aranceles, preferencias arancelarias	80
3.2 Barreras no arancelarias	81
3.3 Segmentación y nicho de mercado	84
3.4 Competencia	90
3.5 Logística de la exportación	91
3.6 Costeo del producto para la exportación	102
3.7 Canales de distribución y comercialización	105
3.8 Reintegro de divisas al país origen	109
3.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción	110
3.9.1 Objetivo general	111
3.9.2 Público objetivo	111
3.9.3 Propuesta de valor	111
3.9.4 Mensajes clave	111
3.9.5 Canales de comunicación	111
3.9.6 Promociones y lanzamientos	112
3.9.7 Indicadores básicos (KPIs)	112
4. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción	112
4.1. Matriz DOFA y estrategias	112
4.1.1 Fortalezas	113
4.1.2 Oportunidades	114
4.1.3 Debilidades	114
4.1.4 Amenazas	115

4.1.5 Recomendaciones estratégicas basadas en el FODA FO (Fortalezas + Oportunidades).....	115
4.2 Cronograma Plan Exportador.....	116
4.2.1 Etapa 1: Trabajo de Campo Inicial.....	116
4.2.2 Etapa 2: Recolección de Información para Exportación	117
4.2.3 Etapa 3: Definición del Lote a Exportar.....	117
4.2.4 Etapa 4: Logística de la Exportación.....	118
4.2.5 Etapa 5: Cierre del Proceso de Exportación Inicial.....	118
4.2.6 Etapa 6: Reporte de Indicadores (KPIs).....	119
4.2.7 Etapa 7: Replicación y Escalamiento.....	119
4.3 Conclusiones del Plan Exportador	120
5. Lecciones Aprendidas.....	123
5.1 Desde la óptica de la Organización y del Mercado	123
5.2 Desde la óptica del proceso de Intervención de los Estudiantes.....	123
Referencias bibliográficas.....	125

Lista de Figuras

Figura 1. Gráfico resumen 5 fuerzas de Porter	25
Figura 2. Distribución geográfica de competidores directos	27
Figura 3. Logo Al Barril	33
Figura 4. Estructura de la empresa	36
Figura 5. Barril ahumador pequeño en acero inoxidable	38
Figura 6. Barril ahumador mediano en hierro galvanizado	39
Figura 7. Accesorios para barriles ahumadores.....	39
Figura 8. Modelo Canvas Barrileros.....	42
Figura 9. Riesgo país en Latinoamérica según JP Morgan	57
Figura 10. Principales consumidores de carne a nivel mundial 2023	62
Figura 11. Volumen de carne por tipo de proteína.....	62
Figura 12. Consumo de carne per cápita.....	63
Figura 13. Tamaño del mercado de asados y BBQ.....	65
Figura 14. Asadores Traeger	66
Figura 15. Asadores cerámicos Big Green Egg	67
Figura 16. Asadores cerámicos Kamadojoe	68
Figura 17. Asadores Weber	69
Figura 18. Vikingo Barriles Ahumadores.....	70
Figura 19. Productos Flame Barrel	71
Figura 20. Ejes Troncales México.....	80
Figura 21. Población mexicana por edad y sexo	84
Figura 22. Densidad poblacional estados de México 2010.....	88
Figura 23. Población por estado en México 2015.....	88
Figura 24. Líneas navieras con oferta de servicios a México	92
Figura 25. Principales tiendas de comercio	106
Figura 26. Cronograma Plan Exportador	119

Lista de Tablas

Tabla 1. Comparativo de productos	28
Tabla 2. Análisis VRIO.....	43
Tabla 3. Matriz multivariables para selección inicial de mercados destino.	46
Tabla 4. Ponderación variables de calificación	47
Tabla 5. Ponderación de variables por país.....	50
Tabla 6. Distancia Cultural	52
Tabla 7. Distancia Administrativa.....	53
Tabla 8. Distancia Geográfica.....	54
Tabla 9. Distancia Económica.....	55
Tabla 10. Datos económicos México	59
Tabla 11. Principales Actividades Económicas.....	59
Tabla 12. Principales socios comerciales México	60
Tabla 13. Conectividad Digital México	80
Tabla 14. Cálculo de aranceles e impuestos en México	82
Tabla 15. Gasto corriente promedio trimestral por hogar 2022.....	86
Tabla 16. Ingreso promedio en 2022 por grupos de edades	86
Tabla 17. Desempeño logístico de México	91
Tabla 18. Frecuencias y tiempos de tránsito hacia México.....	93
Tabla 19. Simulación costo exportación contenedor 20 ft.....	102

Resumen

Barrileros Meat Company S.A.S. es una Pyme con una propuesta de valor diferenciada, basada en la fabricación de barriles ahumadores de alta calidad, que integran tradición gastronómica y diseño funcional. Con una serie de productos consolidados en el mercado nacional, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, en la que contempla la exportación como alternativa para diversificar ingresos y acceder a nuevos segmentos de clientes.

Por medio de un proceso de análisis multivariado de mercados, se identificó a México como el destino prioritario para el inicio de la operación exportadora, dada su afinidad cultural, cercanía geográfica, acuerdos comerciales vigentes y demanda creciente por productos especializados en BBQ. El plan contempla inicialmente el análisis del producto en el mercado objetivo, el cumplimiento de requisitos técnicos, logísticos y regulatorios para el ingreso formal al país, además de la estructuración de una estrategia comercial con enfoque en diferenciación, valor percibido y construcción de marca. Se estima un primer envío de las principales líneas de producto, con la proyección de aumentar progresivamente la participación en el mercado mexicano y, en el mediano plazo, expandirse hacia Estados Unidos y Canadá.

Al final, el plan exportador muestra la capacidad de la empresa para articular su propuesta de valor con tendencias globales de consumo gastronómico, apalancarse en redes logísticas existentes y aprovechar el ecosistema de apoyo a la exportación disponible en Colombia. El presente documento ofrece un plan de acción estructurado y adaptable que permitirá a la empresa proyectarse en el mercado internacional de asadores artesanales.

Palabras claves: Exportación, Internacionalización, Estrategia comercial, Barriles ahumadores, BBQ, Diferenciación, Logística internacional, Análisis de mercado, Manufactura, Plan de negocios, México, Emprendimiento.

Abstract

Barrileros Meat Company S.A.S is a SME with a differentiated value proposition, based on the manufacturing of high quality smoking barrels that integrate gastronomic tradition and functional design. With a series of products consolidated in the domestic market, the company is in a growth stage, contemplating exportation as an alternative to diversify the income and access new segments.

Through a multivariate market analysis process, Mexico was identified as the most suitable option for initiating export operations, given its cultural similarity, geographic proximity, existing trade agreements, and growing demand for specialized BBQ products. The plan initially contemplates a product analysis in the target market, fulfilling technical, regulatory and logistic requirements according to the market regulations, as well as structuring a commercial strategy focused on differentiation, perceived value, and brand positioning. A first shipment of the main product lines is estimated, with projections to progressively increase market share in Mexico and, in the medium term, explore other countries like United States and Canada.

Finally, the export plan shows the company's ability to articulate its value proposition with global gastronomic consumption trends, using logistical networks to its good and capitalize the ecosystem in Colombia that supports this kind of projects. This document provides a structured and adaptable action plan that will enable the company to project itself in the international grill market.

Key words: Export, Internationalization, Strategy, Smoking barrels, BBQ, International logistics, Market analysis, Business plan, Mexico, Entrepreneurship.

Introducción

En un ambiente empresarial globalizado y cada vez más dinámico, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) enfrentan el gran reto de cruzar fronteras nacionales en búsqueda de nuevos mercados y oportunidades para sus negocios. La internacionalización, no debe ser vista como privilegio reservado a corporaciones grandes, sino como una opción adicional necesaria y viable para aquellas empresas que han logrado consolidar una propuesta de valor diferenciadora y competitiva en sus mercados nacionales.

Barrileros Meat Company S.A.S. es una empresa antioqueña dedicada a la fabricación de barriles ahumadores. Gracias a su enfoque de negocio y a la calidad de sus productos, la empresa ha identificado la oportunidad de expandir su presencia a nivel internacional.

En el marco del programa de Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT, este trabajo de grado se desarrolla y tiene como objetivo diseñar un plan exportador para una Pyme. El proyecto surge como resultado de un proceso académico y profesional que busca realizar una intervención en la empresa, integrando herramientas teóricas y metodológicas con un enfoque práctico, ajustado a las necesidades de la pequeña empresa que se está asesorando.

En el estudio integral realizado, se identifican oportunidades de internacionalización, se evalúan riesgos y se proponen estrategias concretas para acceder a nuevos mercados en el exterior. Aquí se destaca la relevancia de abordar este proceso de manera estructurada, considerando factores logísticos, culturales, económicos, y regulatorios, resaltando el papel fundamental de la flexibilidad y el compromiso del equipo humano en la construcción de ventajas competitivas para afrontar el reto internacional.

1. Análisis Situacional

1.1 Análisis de sector

Barrileros Meat Company S.A.S (*Al Barril*), es una empresa dedicada a la fabricación de barriles para asar y ahumar carnes, que se posiciona en la intersección de múltiples sectores económicos. Su actividad principal se enmarca en el sector manufacturero, más específicamente en el subsector de fabricación de equipos y utensilios especializados para cocina y gastronomía.

Esta ubicación sectorial se fundamenta en las clasificaciones técnicas de la partida arancelaria 73.21, que comprende "Estufas, calderas con hogar, cocinas, barbacoas, braseros, hornillos de gas, calentaplatos y aparatos no eléctricos similares, para uso doméstico, de fundición, hierro o acero". Más específicamente, los productos de *Al Barril* se clasifican bajo las subpartidas arancelarias 7321.11.00 y 7321.12.00, que agrupan aparatos de cocción para combustibles gaseosos, líquidos y sólidos. Los barriles de la empresa se alinean perfectamente con esta categoría, al ser equipos especializados para la preparación de alimentos que funcionan con combustibles sólidos, diseñados principalmente para uso doméstico o de camping. Esta clasificación abarca aparatos destinados a la producción y utilización del calor para calentamiento o cocción.

Más allá de su rol manufacturero, la empresa mantiene conexiones significativas con el sector gastronómico y de servicios, proporcionando soluciones innovadoras para la preparación de alimentos que trascienden los límites tradicionales de los utensilios de cocina.

Luego de realizar esta segmentación del mercado, es necesario entenderlo de acuerdo con los análisis de PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, los cuales muestran las principales oportunidades y retos del sector, en aras de permitirle a la empresa una mejor orientación y una mayor aproximación a la exportación de sus productos.

1.1.1 Análisis PESTEL

Es una herramienta estratégica utilizada para evaluar los factores externos que pueden influir en una organización (Johnson et al., 2020). Este marco analítico, originalmente conceptualizado por Aguilar (1967) como "escaneo del entorno empresarial", examina las siguientes seis dimensiones clave del entorno macro.

- **Político:** Evalúa la estabilidad gubernamental, políticas fiscales, legislación laboral, restricciones comerciales y políticas de protección al consumidor que pueden afectar a la organización (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).
- **Económico:** Considera tasas de interés, niveles de inflación, tendencias de crecimiento económico, tasas de desempleo y etapas del ciclo económico que impactan en el poder adquisitivo y patrones de gasto (Perera, 2017).
- **Social:** Analiza propensiones demográficas, distribución de ingresos, estilos de vida en continuo cambio, actitudes hacia el trabajo y ocio, niveles educativos y conciencia sobre salud y bienestar (Johnson et al., 2020).
- **Tecnológico:** Examina innovaciones técnicas, automatización, incentivos a la investigación, tasa de obsolescencia tecnológica y cambios en los procesos de producción o servicios (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).
- **Ecológico/Ambiental:** Considera regulaciones ambientales, gestión de residuos, consumo energético, cambio climático y presiones de sostenibilidad que afectan los procesos organizacionales (Yüksel, 2012).
- **Legal:** Evalúa la legislación antimonopolio, leyes de protección de datos, normativas de salud y seguridad, legislación laboral y marcos regulatorios específicos del sector (Perera, 2017).

Este análisis permite a las organizaciones anticipar cambios, identificar oportunidades y mitigar riesgos derivados del entorno externo, facilitando la toma de decisiones estratégicas más informadas (Yüksel, 2012).

A continuación, se hace un análisis particular en cada dimensión para la empresa Barrileros Meat Company S.A.S, dentro del segmento del mercado e industria al que pertenecen.

Político

Medellín se consolida como un ecosistema empresarial robusto, ofreciendo un marco institucional altamente favorable para emprendimientos innovadores como Barrileros Meat Company. La ciudad presenta un entorno de apoyo empresarial caracterizado por programas estratégicos como los impulsados por ProColombia, que proporciona herramientas para la internacionalización, facilitando asesorías y ruedas de negocios para exportadores. Ruta N, centro de innovación, complementa este ecosistema con programas de fortalecimiento empresarial, líneas de financiamiento y acompañamiento técnico para startups y empresas en crecimiento. El Cluster de Gastronomía de Medellín genera sinergias entre empresas del sector, promoviendo la innovación, mientras la Cámara de Comercio desarrolla programas integrales de formalización y apoyo a pequeñas y medianas empresas.

A nivel nacional, Colombia presenta un panorama caracterizado por una apertura económica estratégica. Los Tratados de Libre Comercio vigentes, especialmente con Estados Unidos y la Unión Europea, facilitan el acceso a mercados internacionales mediante la desgravación parcial y/o total de los aranceles. Así mismo, el gobierno ofrece incentivos para los exportadores, incluyendo beneficios tributarios, así como el Programa Plan Vallejo para importación de materias primas con arancel cero, y líneas de crédito especiales del Ministerio de Comercio para Pymes exportadoras.

Sin embargo, el contexto no está exento de desafíos. Las relaciones comerciales con Estados Unidos pasan por un momento de incertidumbre, con tensiones que incluyen la posible renegociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) y la amenaza de aranceles adicionales a productos colombianos. Esta situación

geopolítica demanda una estrategia de adaptación y flexibilidad en los modelos de negocio.

Un factor estratégico es el potencial de mercado de comunidades colombianas en el exterior, países latinoamericanos con cultura de asado y mercados internacionales interesados en productos gastronómicos diferentes. Esta diversidad de mercados brinda alternativas frente a otros con mayores riesgos asociados a cambios comerciales y políticos.

En conjunto, el entorno político actual para Barrileros Meat Company S.A.S presenta un balance de oportunidades y desafíos manejables para la internacionalización, respaldado por un ecosistema de apoyo robusto tanto a nivel local (Antioquia y Medellín) como nacional (Colombia). La capacidad de adaptación, innovación y diferenciación será crucial para el éxito y expansión de la empresa en el este panorama político.

Económico

En lo asociado a la dimensión económica para Barrileros Meat Company S.A.S, cuenta con grandes oportunidades, así como desafíos. Medellín se consolida como un epicentro industrial que ofrece condiciones económicas distintivas para el desarrollo de empresas, especialmente en el sector de producción de equipos gastronómicos.

El panorama financiero para Pymes en Antioquia representa una fortaleza significativa. Entidades financieras como Bancolombia, Banco de Occidente y el Fondo Nacional de Garantías han desarrollado líneas de crédito especializadas que atienden las necesidades de emprendimientos como Barrileros Meat Company S.A.S. Programas como "Bancolombia Empresarios" ofrecen créditos de capital de trabajo con tasas preferenciales, períodos de gracia de hasta de 6 meses y montos que oscilan entre los 50 y 500 millones de pesos. Complementariamente, iniciativas gubernamentales como innpulsa y el Fondo Emprender del SENA proveen

convocatorias de financiamiento no reembolsable, líneas de crédito subsidiadas y acompañamiento especializado para empresas en crecimiento.

La estructura de costos en Medellín presenta ventajas comparativas considerables. Un análisis comparativo revela que los costos de producción son aproximadamente un 30-40% más bajos que en otras ciudades colombianas, y significativamente inferiores a mercados internacionales. Esta ventaja se fundamenta en el menor costo de mano de obra calificada, una infraestructura industrial desarrollada, proximidad a cadenas de suministro especializadas e incentivos tributarios municipales y departamentales.

Sin embargo, el contexto económico no está libre de desafíos. La variable cambiaria se configura como un elemento de alta complejidad, específicamente con la volatilidad del dólar. Estas variaciones implican riesgos en los márgenes de exportación, requiriendo estrategias de cobertura y *pricing* dinámico. Los costos de transporte internacional, particularmente hacia puertos como Cartagena, representan un factor crítico que demanda una optimización continua de la cadena logística para cualquier empresa en Colombia que quiera iniciar un plan exportador.

La agrupación de proveedores y todas las interconexiones locales se presentan como otra ventaja competitiva. La región antioqueña cuenta con un ecosistema industrial que facilita la compra de materias primas a precios competitivos, en comercios especializados que permiten reducir tiempos y costos de producción. La industria de Medellín y su infraestructura, con sus zonas especializadas y acceso a recursos, potencia la capacidad de apalancamiento de empresas como Barrileros.

Colombia presenta un importante desafío logístico que representa una complejidad significativa para las empresas manufactureras, caracterizados por costos de transporte elevados, debido a las largas distancias entre centros de producción y consumo, gran cantidad de peajes, variaciones en los precios del combustible y una infraestructura vial deteriorada. En este contexto, la ubicación de

Medellín para Barrileros Meat Company se configura como un escenario de oportunidades y restricciones estratégicas.

Barrileros con su ubicación actual en Medellín (Antioquia) ofrece ventajas competitivas fundamentales, tales como la proximidad a importantes corredores viales, una posición central que facilita la distribución hacia diferentes regiones y un acceso económico a puertos nacionales. Por otra parte, estos beneficios potenciales deben tener también una evaluación rigurosa de los costos logísticos que impactarán directamente su modelo de negocio y estrategia de expansión. Pensar en exportaciones para Barrileros necesita un entendimiento de estos condicionantes, considerando las limitaciones actuales de la infraestructura de transporte. La capacidad de la empresa para vivir con estas complejidades se convertirá en un diferencial determinante para su competitividad, tanto en el mercado nacional como en potenciales mercados internacionales.

En el contexto de exportación, la empresa debe convivir con un panorama difícil que incluye aranceles en mercados objetivo, costos financieros relacionados y la necesidad de mantener una competitividad de precios internacionales. La diversificación de mercados se presenta como una estrategia importante para mitigar los riesgos cambiarios y aprovechar las oportunidades económicas emergentes.

El panorama económico para Barrileros Meat se muestra como un ecosistema de alta complejidad, pero con oportunidades significativas. La combinación de un sistema financiero robusto, los costos de producción competitivos, una red industrial sólida y la ubicación estratégica, posicionan a la empresa en un punto óptimo para el desarrollo y la expansión internacionales.

Social

El contexto social de Barrileros Meat Company S.A.S se visualiza como un ecosistema complejo y dinámico, donde la cultura gastronómica se vincula con

tendencias globales y tradiciones locales, creando un terreno productivo para la innovación y el emprendimiento.

En el contexto local de Medellín, la cultura del asado va más allá de lo culinario para convertirse en un fenómeno social que es un hábito dentro de la sociedad. Los “paisas” se caracterizan por una cultura gastronómica que promueve la reunión familiar, el encuentro social y la tradición del asado como un punto de encuentro. Esta particularidad genera una demanda alta, con un poder adquisitivo significativo y una predisposición hacia experiencias gastronómicas alrededor de la familia y los amigos.

La tendencia del BBQ en Medellín hoy tiene un crecimiento exponencial, impulsada por varios factores sociales. Influenciadores, chefs reconocidos y una nueva generación han transformado el asado de una práctica tradicional a una experiencia social contemporánea. Restaurantes especializados, programas de televisión y redes sociales, han popularizado y modernizado la cultura del asado, posicionándolo como una experiencia nueva, especialmente para productos como los barriles ahumadores.

La cultura emprendedora de esta región, históricamente reconocida por su dinamismo e innovación, ofrece un ecosistema ideal para empresas como Barrileros Meat. La región ha desarrollado una red social que valora la creatividad y la transformación de tradiciones en oportunidades de negocio. Esta mentalidad se demuestra en el apoyo a emprendimientos locales y en la capacidad de generar soluciones innovadoras para necesidades tradicionales.

Los productos colombianos, en el contexto internacional, son reconocidos y tienen una percepción positiva y creciente. La gastronomía colombiana ha ganado reconocimiento global, posicionándose como una cocina auténtica, diversa y con potencial de exportación. Los barriles de BBQ de Barrileros Meat Company se ven beneficiados de esta tendencia, representando no solo un producto, sino una experiencia cultural que va más allá de las fronteras locales de Antioquia y

Colombia. Las preferencias de consumidores internacionales demuestran una tendencia creciente hacia productos artesanales, con historias de origen auténticas y procesos de fabricación transparentes. Los mercados objetivo, especialmente en Estados Unidos, Canadá, México y algunos países europeos, muestran un interés creciente por experiencias gastronómicas que ofrezcan una conexión cultural. Los barriles de Barrileros se posicionan en esta tendencia, ofreciendo no solo un producto, sino una narrativa e historias de origen y tradición.

La adaptación del producto se configura como un elemento estratégico fundamental. Más allá de ser un simple implemento para asar, los barriles ahumadores representan una nueva experiencia que debe ser contextualizada para cada mercado. Esto implica comprender las variaciones gastronómicas locales, las tradiciones de preparación de alimentos y las expectativas de los consumidores en cada región objetivo.

Sin embargo, no se puede pasar por alto que existe el riesgo de que el producto sea percibido como un producto especializado o exclusivamente orientado a la cultura latina. La estrategia de Barrileros Meat Company debe estar orientada a su capacidad para adaptarse a diversas tradiciones culinarias y a mostrar continuamente la versatilidad del producto.

La creciente valoración de métodos tradicionales de preparación de alimentos a nivel internacionales apunta hacia la sostenibilidad y experiencias culinarias auténticas. Los barriles de Barrileros se posicionan entre un producto tradicional con potencial de innovación, que cuenta historias a través de la comida.

La dimensión social del proyecto Barrileros busca algo más allá de la comercialización de un producto. Se trata de exportar una experiencia cultural, de generar una conexión entre tradiciones gastronómicas y de permitir que personas de diferentes partes del mundo experimenten la calidez que solo un buen asado puede generar.

Tecnológico

La ciudad de Medellín se ha posicionado como un *hub* (centro) tecnológico en Colombia, conocido como el "Valle del Software", contando con parques tecnológicos como Ruta N, centros de innovación y una creciente comunidad de startups que facilitan el acceso a soluciones tecnológicas avanzadas, aplicables a la fabricación de barriles para asar y ahumar carnes. La región dispone de instituciones educativas de alto nivel como la Universidad de Antioquia, EAFIT, el SENA y el Instituto Tecnológico Metropolitano, que forman profesionales especializados en áreas de ingeniería, diseño industrial, automatización y tecnologías de manufactura, facilitando la implementación de mejoras tecnológicas en los procesos productivos y el desarrollo de innovaciones en el producto.

Medellín ha invertido considerablemente en su infraestructura digital, con una cobertura de internet de banda ancha superior al 85% y múltiples proveedores de servicios de telecomunicaciones, además de contar con una extensa red de fibra óptica y servicios de computación en la nube, accesibles para pequeñas y medianas empresas. Esto facilita la implementación de sistemas digitales de gestión, comercio electrónico y marketing digital para la exportación. En la región existen empresas especializadas en automatización industrial que ofrecen soluciones para optimizar procesos de manufactura, incluyendo sistemas de corte por CNC Computer Numerical Control (Control Numérico por Computadora), robots para ensamblaje, sistemas de control de calidad automatizados y soluciones IoT Internet of Things (Internet de las Cosas) para monitoreo de producción, cuya implementación permitiría estandarizar la calidad de los barriles y aumentar la eficiencia productiva.

El ecosistema industrial de Antioquia ofrece acceso a maquinaria especializada para trabajar metales y maderas, tecnologías de soldadura avanzada, tratamientos térmicos para materiales y equipos de acabado de superficies, además de laboratorios de pruebas de materiales y centros de prototipado que apoyan el desarrollo y el mejoramiento continuo del producto. Para competir en mercados internacionales, los barriles deben cumplir con estándares como la norma ISO 9001

International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización) para sistemas de gestión de calidad y la ISO 14001 para sistemas de gestión ambiental, así como considerar las normas FDA Food and Drug Administration (Administración de Alimentos y Medicamentos) en Estados Unidos y los reglamentos de la EFSA European Food Safety Authority (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria), garantizando que los materiales utilizados sean seguros para el contacto con alimentos y resistentes a altas temperaturas.

Los principales mercados objetivo exigen certificaciones específicas como la certificación NSF National Sanitation Foundation (Fundación Nacional de Saneamiento) para equipos que entran en contacto con alimentos, certificación UL para componentes eléctricos, certificación FSC Forest Stewardship Council (Consejo de Administración Forestal) para maderas sostenibles y certificación REACH Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals (Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Sustancias Químicas) en la Unión Europea.

Los mercados internacionales valoran cada vez más la transparencia en la cadena de suministro, por lo que implementar tecnologías como códigos QR en los productos permitiría a los consumidores conocer el origen de las materias primas, el proceso de fabricación y las fechas de producción, lo cual representa una ventaja competitiva. Además, sistemas de RFID Radio-Frequency Identification (Identificación por Radiofrecuencia) o blockchain podrían utilizarse para garantizar la autenticidad del producto y evitar falsificaciones.

Para destacar en este sector, la empresa podría considerar la integración en el diseño de barriles modulares y desmontables que faciliten el envío internacional y reduzcan los costos logísticos, el desarrollo de recubrimientos especiales que mejoren la durabilidad y resistencia térmica del producto, la implementación de realidad aumentada en el empaque o sitio web para mostrar el uso del producto, y la creación de una comunidad digital internacional de usuarios que compartan recetas y técnicas. Esta combinación de capacidades locales y cumplimiento de

requerimientos internacionales posicionaría a la empresa como un referente tecnológico en un sector tradicional, diferenciándose de competidores menos innovadores.

Ecológico

Para Barrileros Meat Company S.A.S el contexto ecológico se identifica como un sistema complejo de regulaciones, oportunidades y desafíos ambientales que van desde lo local hasta lo internacional.

En Medellín, las regulaciones ambientales son cada vez más exigentes, estableciendo un marco normativo amplio para la producción industrial sostenible. El Área Metropolitana del Valle de Aburrá ha implementado programas de producción limpia y ecológica que representan una oportunidad para empresas como Barrileros Meat. Estas iniciativas no solo establecen lineamientos para la gestión de residuos industriales, sino que también ofrecen certificaciones ambientales que pueden convertirse en ventajas competitivas. Los programas de control de emisiones en Medellín han evolucionado significativamente, exigiendo a las empresas locales un compromiso real con la sostenibilidad ambiental.

El diseño de los barriles en general optimiza la eficiencia energética, reduciendo hasta un 90% las emisiones de humo en comparación con métodos tradicionales de asado. Esta característica no es solo un beneficio ambiental, sino también una innovación que posiciona el producto en la vanguardia de las soluciones para espacios cada vez más compartidos y restringidos. Los barriles ahumadores de Barrileros son una solución innovadora en lo asociado a la sostenibilidad gastronómica.

La selección de materiales se convierte en un elemento bastante relevante del análisis ecológico. El acero inoxidable, principal componente de los barriles, ofrece ventajas ambientales significativas. Su durabilidad reduce la necesidad de reemplazos frecuentes, mientras su capacidad de reciclaje completo al final de su

vida útil representa un modelo de economía circular. Esta característica se alinea con las tendencias internacionales de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

En el contexto internacional, los mercados objetivo presentan normativas ambientales cada vez más estrictas. Países como Estados Unidos, Canadá y los miembros de la Unión Europea requieren certificaciones verdes y evaluaciones de huella de carbono para productos importados. Barrileros Meat debe desarrollar una estrategia que tenga en cuenta:

1. Certificaciones ambientales internacionales
2. Análisis de ciclo de vida del producto
3. Estrategias de reducción de emisiones en la cadena de producción
4. Desarrollo de empaques eco-amigables
5. Transparencia en los procesos de fabricación sostenible

Los materiales utilizados en la fabricación de los barriles representan un punto de atención. Las restricciones internacionales sobre materiales en contacto con alimentos son cada vez más exigentes. La selección de aceros certificados, libres de contaminantes y aptos para uso alimentario, se convierte en un diferencial competitivo crucial para la exportación.

La tendencia global apunta hacia una economía de bajas emisiones, donde los productos no solo deben cumplir funciones específicas, sino hacerlo minimizando su impacto ambiental. Los barriles de Barrileros Meat se posicionan en esta intersección, ofreciendo una solución que va más allá de la simple funcionalidad para convertirse en un producto conscientemente diseñado bajo principios de sostenibilidad por sus materiales de alta calidad y duración en el tiempo.

Los empaques para exportación son otro tema fundamental en la estrategia ecológica. La implementación de materiales reciclables, la minimización de plásticos

y el diseño de soluciones de empaque que reduzcan la huella de carbono se convierten en elementos diferenciadores en el mercado internacional.

El compromiso de Barrileros Meat Company no se limita al cumplimiento normativo, sino que se presenta como una filosofía de diseño y producción con materiales de alta calidad. Cada decisión, desde la selección de materiales hasta los procesos de fabricación, se configura como una declaración de principios sobre la responsabilidad ambiental en este negocio específico.

Legal

Dentro de los temas legales, está todo lo relacionado con renegociaciones de los Tratados de Libre Comercio (TLC's) que pueden verse modificados para beneficio o perjuicio de la industria colombiana, por lo que es un factor que se debe monitorear permanentemente. Colombia cuenta con un robusto sistema de registro y control para productos de uso alimentario, donde el INVIMA juega un papel fundamental al otorgar registros sanitarios para productos metálicos que entran en contacto con alimentos, como los barriles para asar y ahumar carnes, exigiendo pruebas de inocuidad, análisis de materiales y verificaciones periódicas que aseguran el cumplimiento de los estándares nacionales. Paralelamente, el Ministerio de Trabajo establece normativas de seguridad industrial que deben implementarse en los procesos de fabricación, incluyendo protocolos para manejo de materiales, seguridad en soldadura, manipulación de químicos para tratamientos de la madera y protección personal de los trabajadores.

La Superintendencia de Industria y Comercio regula los requisitos de etiquetado nacional, exigiendo que los productos incluyan información clara sobre materiales utilizados, instrucciones de uso, advertencias de seguridad, datos del fabricante y canales de atención al cliente, todo en idioma español y con un formato legible. El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) ha desarrollado normas específicas que aplican a este tipo de productos, como la NTC 2169 para aceros inoxidables, NTC 2076 para recubrimientos metálicos y NTC 1055 para maderas tratadas, cuya implementación, aunque voluntaria, otorga una ventaja

competitiva y facilita los procesos de exportación a mercados que reconocen estas certificaciones.

En materia de comercio exterior, la DIAN supervisa el cumplimiento de los regímenes aduaneros, mientras que ProColombia ofrece asesoría especializada para exportadores, siendo fundamental conocer la clasificación arancelaria específica de los barriles, pues de ello dependen los aranceles, requisitos documentales y beneficios aplicables en los diferentes acuerdos comerciales. Los países de destino establecen requisitos específicos para la importación de productos que entran en contacto con alimentos, como la certificación FDA en Estados Unidos, que exige que los materiales sean "food grade", o el mercado CE en la Unión Europea, que verifica el cumplimiento de las directivas de seguridad del producto.

Las certificaciones internacionales necesarias varían según el mercado objetivo, incluyendo la ISO 22000 para sistemas de gestión de inocuidad alimentaria y NSF para materiales en contacto con alimentos. La protección de la propiedad intelectual se vuelve indispensable al exportar, por lo que es recomendable registrar la marca en los mercados objetivo a través del sistema de Madrid y proteger diseños industriales innovadores mediante el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT), evitando así copias o falsificaciones que puedan afectar la reputación del producto o la marca.

Las normas de seguridad de algunos productos son estrictas en mercados desarrollados, exigiendo pruebas de resistencia al calor, ausencia de transferencia de sustancias nocivas a los alimentos (recubrimientos u otros) y estabilidad estructural bajo condiciones extremas, lo que implica realizar pruebas específicas con laboratorios acreditados internacionalmente. En lo relacionado con garantías internacionales, las legislaciones de protección al consumidor varían, siendo más exigentes en países como Australia, Canadá y la Unión Europea, donde las garantías mínimas están entre 1 y 2 años, y las responsabilidades del fabricante se extienden a reparaciones, reemplazos y compensaciones por defectos, lo que

requiere hacer alianzas con distribuidores locales o servicios técnicos en los países de destino, para dar cumplimiento efectivo a estas obligaciones y mantener la reputación de la marca en estos mercados.

1.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta desarrollada por Michael E. Porter (1980), que permite evaluar la intensidad competitiva y el atractivo de un mercado o industria. Este modelo analiza cinco conceptos que determinan el nivel de competencia a largo plazo de un mercado o sector:

- Poder de negociación de los clientes: Evalúa la capacidad de los compradores para presionar sobre los precios y exigir mayor calidad o servicios (Porter, Estrategia competitiva, 2015). Un alto poder de negociación puede reducir los márgenes de beneficio de la industria cuando los compradores están concentrados, los productos son estandarizados o los costos de cambio son bajos (Johnson et al., 2020).
- Poder de negociación de los proveedores: Analiza la capacidad de los proveedores para influir en los términos y condiciones de las transacciones con los participantes de la industria (Porter, Estrategia competitiva, 2015). Los proveedores tienen mayor poder cuando son pocos, ofrecen productos diferenciados o representan una amenaza creíble de integración vertical hacia adelante (Dobbs, 2014).
- Amenaza de nuevos competidores: Examina la facilidad con que nuevas empresas pueden entrar al mercado, considerando barreras de entrada como economías de escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, diferenciación de productos y políticas gubernamentales (Porter, 2015). Bajas barreras de entrada disminuyen la rentabilidad del sector (Recklies, 2015).
- Amenaza de productos sustitutos: Evalúa la disponibilidad de productos que satisfacen necesidades similares, pero de manera diferente (Porter, 1980).

Los sustitutos imponen un techo a los precios que pueden cobrarse en una industria y limitan su potencial de beneficios (Johnson et al., 2020).

- Rivalidad entre competidores existentes: Se considera la intensidad de la competencia entre empresas establecidas, influenciada por factores como el número de competidores, crecimiento de la industria, costos fijos, barreras de salida y diferenciación de productos (Dobbs, 2014). Una alta rivalidad generalmente se traduce en menores márgenes debido a guerras de precios, publicidad agresiva o constante innovación (Porter, 2015).

El análisis de estas cinco fuerzas permite a las organizaciones comprender mejor la estructura de su industria, identificar ventajas competitivas potenciales y formular estrategias más efectivas para posicionarse de manera favorable en su entorno competitivo (Recklies, 2015).

Figura 1

Gráfico resumen 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Rivalidad entre Competidores (3.2/5) - MEDIA-ALTA.

La rivalidad en el mercado colombiano de barriles asadores y ahumadores presenta un nivel medio-alto (3.2/5), ilustrando un entorno competitivo alto, aunque no saturado. El mercado se caracteriza por una oferta diversificada que abarca desde mini barriles, muy buenos para ser disfrutado en espacios limitados y reuniones pequeñas, hasta modelos industriales de gran tamaño diseñados para eventos masivos o servicios de catering, permitiendo la cocción simultánea de grandes volúmenes de alimentos.

La periodicidad de uso o la frecuencia es un factor relevante en la decisión de la compra. Los consumidores ocasionales tienden a preferir modelos compactos y económicos que representen una solución práctica sin gran inversión, mientras que los amantes del ahumado y asado que utilizan estos equipos con regularidad prefieren los modelos más grandes y robustos, con mayores capacidades y características técnicas avanzadas. Esta segmentación por intensidad de uso ha permitido que diferentes competidores se especialicen en nichos concretos, reduciendo parcialmente la rivalidad directa.

Un aspecto que es relevante destacar del mercado es su relativamente reciente desarrollo o novedad. Tras realizar investigaciones con empresas líderes en estudios de mercado como GFK y Nielsen, se evidencia una notable ausencia de información consolidada sobre el sector de BBQ y ahumadores en Colombia. Esta carencia de datos formales confirma que estamos ante un mercado emergente que aún no ha alcanzado la madurez necesaria para atraer estudios especializados, lo que dificulta establecer conclusiones definitivas sobre su tamaño real y potencial.

Muchos de los actuales fabricantes tienen un origen en el sector metalmecánico tradicional, como una oportunidad de diversificación y expansión de sus ingresos más allá de sus servicios industriales tradicionales. Esta reconversión parcial ha permitido que empresas con experiencia en el trabajo del acero

aprovechen su conocimiento técnico para incursionar en un mercado de consumo con mayor margen y proyección de crecimiento.

El análisis geográfico realizado a través de Google Maps revela la existencia de aproximadamente 16 empresas formalmente establecidas y con presencia digital significativa, dedicadas a la fabricación y comercialización de estos productos en el territorio nacional. La juventud del sector queda evidenciada en las descripciones corporativas de estas compañías, que mayoritariamente señalan una constitución no superior a 5-10 años, confirmando que nos encontramos ante un mercado naciente con amplias posibilidades de desarrollo y consolidación. Las principales empresas se encuentran mayormente ubicadas en la ciudad de Medellín, como se puede observar en el mapa a continuación:

Figura 2

Distribución geográfica de competidores directos



Fuente: Google maps, 2025.

La rivalidad, aunque significativa, se ve compensada por la creciente demanda y la posibilidad de diferenciación tanto en diseño como en características técnicas, permitiendo que los competidores establezcan propuestas de valor diferenciadas en lugar de competir exclusivamente por precio. Los principales actores están apostando por la especialización técnica, la incorporación de innovaciones y el fortalecimiento de sus marcas como estrategias para asegurar su posición en un mercado que estará en expansión continua en los próximos años.

Tabla 1

Comparativo de productos

Marca	Pequeño	Mediano	Grande
	 <p>BARRIL EN ACERO PEQUEÑO \$350,000</p> <p>7 a 8 Libras</p>	 <p>BARRIL EN ACERO MEDIANO \$330,000</p> <p>15 a 20 Libras</p>	 <p>BARRIL EN ACERO GRANDE \$680,000</p> <p>30 a 40 Libras</p>
	 <p>Ahumadores AHUMADOR PEQUEÑO ACERO INOXIDABLE \$610,000.00</p>	 <p>Ahumadores AHUMADOR MEDIANO ACERO INOXIDABLE \$780,000.00</p>	 <p>Ahumadores AHUMADOR GRANDE ACERO INOXIDABLE \$990,000.00</p>
	 <p>BARRIL AHORRE \$70,000</p> <p>BARRIL 12 LIBRAS</p> <p>Barril Mini de 12 libras \$205,000.00 \$600,000.00</p>	 <p>BARRIL AHORRE \$100,100</p> <p>BARRIL 28 LIBRAS</p> <p>Barril Mediano de 28 libras \$540,000.00 \$750,000.00</p>	 <p>BARRIL AHORRE \$278,000</p> <p>BARRIL 38 LIBRAS</p> <p>Barril Grande de 38 libras \$740,000.00 \$1,027,000.00</p>

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Poder de los Proveedores (4.2/5) - MEDIA-ALTA.

Tras la entrevista realizada a Barrileros Meat Company (*Al Barril*), identificamos que, en el perímetro de Antioquia, específicamente en Medellín, existe una concentración significativa de proveedores. Los tres principales fabricantes de barriles asadores y ahumadores en la ciudad trabajan con las mismas empresas metalmecánicas, que importan la materia prima (acero inoxidable) y realizan los procesos de corte láser de láminas, rolado de cilindros, dobleces para la estructura del producto, y repujado de tapas y bases. En consecuencia, casi todos los comercializadores dependen en gran proporción de una misma fuente para la materia prima utilizada en la construcción final de asadores y ahumadores.

En este contexto, reconocemos que actualmente existe una alta dependencia y concentración en los proveedores, otorgándoles un poder considerable dentro del modelo de negocio que estamos estudiando. El puntaje elevado (4,2) en "poder de los proveedores" confirma que estos actores poseen una importante capacidad de negociación, lo que representa un desafío significativo. Como observamos, existe una alta concentración de proveedores de acero de alta calidad (calibres 18 y 20), con grado específico para uso alimentario y tratamientos que garantizan la durabilidad del producto. Adicionalmente, la dependencia de materiales especializados distribuidos por pocos fabricantes implica un alto costo de oportunidad al considerar cambios de proveedor, lo que impactaría directamente en la calidad del producto final.

Para este caso en particular, recomendamos desarrollar relaciones estratégicas a largo plazo con los proveedores clave, buscar acuerdos de exclusividad en negociaciones de volumen, optimizar la gestión de inventarios y explorar a futuro una integración vertical para estos componentes críticos (lámina de acero y procesos metalmecánicos posteriores) o diversificar proveedores cuando sea viable su entrada como actores relevantes en el mercado local. Paralelamente, dentro del plan exportador, debe considerarse la posibilidad de importar directamente la materia prima, manteniendo múltiples proveedores que otorguen

ventaja competitiva, reduzcan la dependencia de suplidores y fortalezcan el poder de negociación de la empresa.

Para el caso específico de Barrileros Meat Company (*Al Barril*), hemos identificado como principales proveedores a las empresas de acero y metales, proveedores de pintura industrial, fabricantes de componentes específicos (accesorios y soportes), y proveedores de herramientas y maquinaria (equipos de empaque y soldadura).

Poder de negociación de los clientes (2/5) – BAJO.

A partir de los indicadores anteriores y en función de la evolución de las 5 Fuerzas de Porter, podemos concluir preliminarmente que el poder de los clientes en este mercado es bajo. El mercado colombiano actualmente presenta una oferta limitada de marcas en este segmento de producto, siendo fácil identificar las opciones de un mismo barril asador y ahumador en las tiendas, lo que reduce significativamente las alternativas para el cliente final. Asimismo, considerando que la competencia se limita a pocos jugadores, la guerra de precios no es intensa y el diferencial en el precio es similar, como se observó en el análisis previo, lo que sugiere una protección tácita entre competidores con el objetivo de desarrollar conjuntamente la categoría (crecimiento del mercado total).

La puntuación de 2 se considera favorable e indica que los clientes tienen un poder de negociación relativamente bajo, lo que representa una oportunidad para Barrileros Meat Company de continuar trabajando intensivamente en la diferenciación significativa del producto. Actualmente existe una base de clientes amplia y dispersa atendida por pocos competidores, lo que ofrece una importante oportunidad para incrementar la penetración de mercado, considerando además que este producto mantiene un alto valor percibido en el segmento de barriles BBQ.

Complementando el análisis anterior, podemos afirmar que para los clientes el costo de cambio de producto es bajo y existe una sensibilidad al precio moderada. Actualmente se observa una importante valoración asociada a la calidad y el

servicio, mientras que todos los actores del mercado están construyendo y desarrollando lealtad hacia sus respectivas marcas.

De cara al plan exportador, recomendamos no limitarse a competir en un segmento de precio bajo, sino aprovechar esta ventaja para establecer una estrategia de precios premium, enfocándose en aumentar el valor percibido a través de la calidad, innovación y servicios complementarios, elementos que podrían tener una buena recepción en mercados internacionales, como se detallará más adelante. Es fundamental continuar trabajando intensamente en programas de fidelización, servicios post-venta superiores, garantías extendidas, personalización de productos (ventaja que Barrileros (*Al Barril*) ya posee) y educación al cliente sobre el uso del producto, el cual es relativamente nuevo para el mercado.

Como segmentos de cliente para estos negocios, hemos identificado a consumidores finales aficionados al BBQ, restaurantes y servicios de catering, distribuidores especializados, tiendas de equipos de cocina y clientes corporativos.

Amenaza de Nuevos Entrantes (4/5) – ALTA.

Dada la limitada cantidad de competidores y la dinámica creciente del mercado, el sector de Barriles para asar se presenta como un negocio atractivo para nuevos entrantes. Como mencionamos anteriormente, muchas de las empresas que actualmente son actores relevantes en este mercado provienen de la industria metalmecánica, lo que sugiere la posibilidad latente de que surjan nuevos competidores que puedan complementar su modelo de negocio o encontrar proveedores que dinamicen aún más el mercado del BBQ.

La valoración de 4 para "Amenaza de nuevos entrantes", siendo un valor elevado, indica un riesgo significativo de ingreso de nuevos competidores. Esto refleja las bajas barreras de entrada al mercado, donde la tecnología para el desarrollo de producto es relativamente accesible, el conocimiento técnico requerido es básico, la curva de aprendizaje es corta, existen pocas regulaciones o certificaciones, hay amplios canales de comercialización aún inexplorados y, como

observamos, el sector resulta atractivo para emprendedores debido a los requerimientos de capital moderados para iniciar operaciones.

Para este caso, se recomienda fortalecer el posicionamiento de marca, establecer economías de escala que reduzcan el poder de negociación de los proveedores (aunque actualmente son limitadas), desarrollar características patentables, mantener o procurar la integración para preservar la ventaja tecnológica, establecer una sólida red de distribución y crear programas de fidelización efectivos para incrementar las barreras de entrada al mercado.

Amenaza de Productos Sustitutos (4/5) – ALTA.

En términos de esta variable, la puntuación alta señala una fuerte amenaza de productos alternativos. Como hemos identificado, existen diversos sustitutos como parrillas de gas, eléctricas o de pellets, sistemas de cocción alternativos y tendencias emergentes como cocinas de inducción para exteriores, todos con potencial para reemplazar al barril asador en la preparación de proteínas (principalmente carnes).

Como respuesta ante estos actores del mercado, recomendamos enfatizar los beneficios únicos que ofrece cocinar con barriles ahumadores (sabor distintivo, experiencia social, tradición culinaria), innovar en funcionalidades exclusivas y desarrollar narrativas de marketing que destaquen la experiencia auténtica que solo los barriles pueden proporcionar al consumidor.

1.2 Análisis de la Empresa

1.2.1 Condiciones de la compañía

En Barrileros Meat Company S.A.S es una empresa que se dedica a diseñar, producir y comercializar asadores tipo barril y accesorios para BBQ que promuevan experiencias agradables y únicas.

Figura 3

Logo Al Barril



Fuente: Al Barril, Col, 2025.

MISIÓN

En Barrileros Meat Company S.A.S (*Al Barril*), nos dedicamos a diseñar, producir y comercializar asadores tipo barril de alta calidad, que promuevan experiencias agradables y únicas. Nuestra misión es convertir cada asado en una celebración, ofreciendo productos y servicio innovadores, duraderos y accesibles que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. Nos comprometemos con la excelencia en el servicio, la sostenibilidad en nuestros procesos y la pasión por el buen comer, contribuyendo así a momentos memorables en torno al barril.

VISIÓN

En Barrileros Meat Company S.A.S (*Al Barril*), imaginamos ser líderes en el mercado nacional de asadores tipo barril, expandiendo nuestra presencia en el ámbito internacional. Nuestro compromiso con la innovación, la sostenibilidad y el servicio excepcional nos permitirá no solo satisfacer las necesidades de nuestros clientes, sino también inspirar a una comunidad global apasionada por la buena comida.

Queremos que cada asado se convierta en una celebración inolvidable, llevando el sabor y la cultura de nuestras tradiciones a todos los rincones del mundo.

PROMESA DE VALOR

Ofrecer barriles ahumadores de calidad superior, fabricados con materiales duraderos y diseños especializados que garantizan:

- Control preciso de temperatura
- Distribución uniforme del calor y humo
- Durabilidad excepcional
- Versatilidad en la cocción
- Asesoría técnica personalizada
- Garantía y servicio post-venta

VALORES

Nos vemos como una empresa que integra: unión, compromiso, solidaridad y amistad, adaptando cada una de las capacidades de los colaboradores a los diferentes procesos, nos vemos como una empresa que está tomando fuerza en el mercado y quiere diversificar sus ingresos con base a un mismo producto y servicio que es el Barril Ahumador.

GENERALIDADES

Empresa especializada en la fabricación de barriles ahumadores y equipos para BBQ, utilizando procesos de producción estandarizados y materiales de primera calidad, con personal calificado y tecnología apropiada para garantizar productos que cumplen con los más altos estándares.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Implementación de prácticas sostenibles en la producción
- Programa de reciclaje y manejo responsable de residuos
- Capacitación y empleo para comunidades locales

CUBRIMIENTO

- Venta directa en planta
- Distribuidores autorizados en principales ciudades
- Tienda en línea con envíos nacionales
- Servicio técnico especializado
- Capacitación y talleres presenciales/virtuales

REGLAMENTO INTERNO

1. Normas de seguridad industrial y salud ocupacional
2. Políticas de calidad y control de procesos
3. Protocolos de atención al cliente
4. Procedimientos operativos estandarizados
5. Manejo de garantías y servicio post-venta
6. Políticas de recursos humanos
7. Normas de convivencia y ética empresarial

ORGANIGRAMA

Hasta el momento de realizar este trabajo, la empresa Barrileros Meat Company S.A.S (*Al Barril*), no cuentan con un organigrama estructurado. Sin embargo, se distribuyen las tareas de la siguiente forma:

- Administrativo – Personas encargada de facturación, ventas y temas administrativos
- Comercial y Mercadeo 4 personas - Asesores comerciales (3) + Mercadeo
- Redes / Net Working – 2 personas
- Logístico y Facturación – 1 persona
- Proveedores: Producción - Soldadura 4 personas – Ensamblando 3 personas – Rolado y doblado 5 personas

Podría interpretarse que la empresa hoy opera a través de “células de trabajo”, que le facilita distribuir las tareas de manera organizada y reconociendo la especialización de las personas al interior de la compañía.

Figura 4

Estructura de la empresa

ESTRUCTURA BARRILEROS MEAT COMPANY (AL BARRIL)					
Rol	ADMINISTRATIVO	COMERCIAL + MERCADEO	REDES Y NETWORKING	LOGISTICO + FACTURACION	PROVEEDORES
Actividades Claves	Facturación Ventas Contabilidad Papeleo	Regionalidad Fidelización Ventas Mercadeo	Contenido Redes Sociales	Empaque Envíos Almacenamiento	Produccion Soldadura Ensamblado Armado Rolado Doblado
Personas	1	4	2	1	12

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.2.2 Condiciones del producto

Si bien Barrileros es una empresa constituida hace un poco más de un año, tiene una historia previa para llegar al punto donde hoy está.

2022

Es el año de inicio de operaciones con 4 barriles de hierro y 2 de acero. Se resalta la primera venta al día siguiente de lanzar publicidad y un modelo inicial de ventas con 95% de estas en hierro, en parte por su menor costo.

2023

Al siguiente año, se logró superar la marca de vender 10 barriles/día, que hizo necesario la adquisición de una primera bodega (Barrio Manrique) y la ampliación del catálogo de productos con 4 tamaños (acero) + 2 tamaños (hierro).

2024

En este año se logró contar con un mayor espacio por una nueva bodega, así como el crecimiento del equipo a fin de año, cercano a las 15 personas. También se inició búsqueda de proveedores adicionales para evitar problemas de escasez y capacidad de producción, así como alianzas con Jairo Posada (fundador de Barrileros) para la producción exclusiva de barriles para *Al Barril*.

En este año nace legalmente Barrileros Meat Company y se consolida un portafolio de más de 30 productos, con reconocimiento nacional.

Para el año 2025, dentro de esta línea de tiempo, se resalta el objetivo de expansión internacional y sostenibilidad.

Ahora, pasando a los bienes que se producen, estos tienen las siguientes especificaciones Técnicas:

- Barriles fabricados en acero calibre 18 y 20 según la pieza del producto
- Pintura epóxica para los barriles en hierro galvanizado
- Accesorios en Madera teka

Líneas de Producto:

Barrileros (*Al Barril*) cuenta con 4 líneas de producto y se detallan a continuación:

- Barriles en Acero Inoxidable - Mini (6 a 8 Libras) de 2 a 10 / Mediano (15 a 20 libras) 10 a 30 personas / Grandes (35 a 40) 20 a 40 / Jumbos (60 Libras) 60 a 80 personas.

Figura 5

Barril ahumador pequeño en acero inoxidable



Fuente: Al Barril, Col, 2025.

- Barriles en Hierro Galvanizado – Mediano (15 a 20 libras) y grande (35 a 40 libras)

Figura 6

Barril ahumador mediano en hierro galvanizado

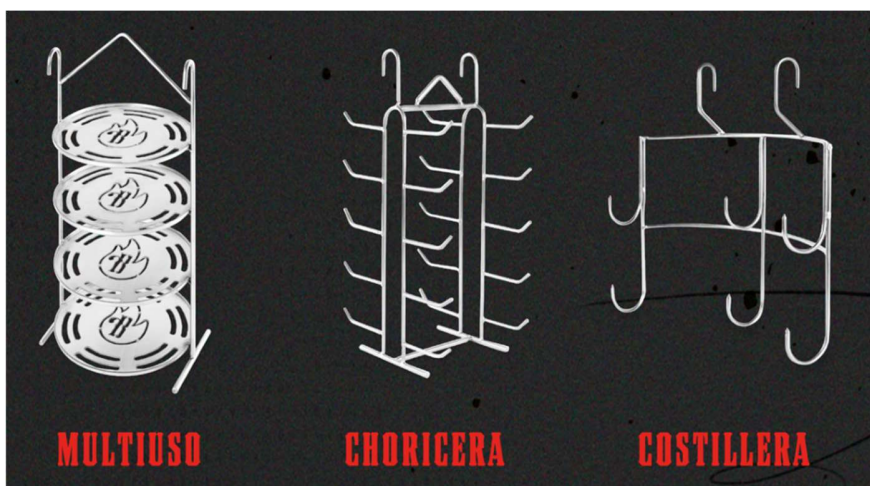


Fuente: Al Barril, Col, 2025.

- Accesorios para asados al barril (más de 20 productos)

Figura 7

Accesorios para barriles ahumadores



Fuente: Al Barril, Col, 2025.

- Servicio de catering y eventos (iniciando)

El año anterior, según información de la empresa, la línea de productos que tuvo la mayor participación fueron los barriles en acero inoxidable, específicamente el tamaño mediano, con una participación del 40% de los productos y servicios vendidos.

Para las líneas de producto mencionadas arriba, se tiene el siguiente proceso productivo:

- Compra materia prima (Acero) (Importador)
- Cortadora láser de lámina con diseño de Al Barril
- Rolado de cilindro y dobles (Proveedor externo)
- Repujado de tapas y base (Proveedor externo)
- Soldadura de parrilla, ganchos y jaladores
- Marcación madera
- Ensamblar y embalar
- Programar envío

Luego, el almacenamiento de los productos es dentro de un área cubierta, con ventilación natural y separada de los insumos y producto terminados.

Lo relacionado con los canales de comercialización de productos, en Barrileros Meat Company S.A.S (Al Barril.Co) cuentan con alianzas comerciales con plataformas de comercio electrónico como Falabella y Mercado Libre. Además, cuentan con punto de venta y showroom propio en la ciudad de Medellín y ventas desde redes sociales.

Una vez realizada las ventas, la logística de entrega varía de acuerdo con la distancia, ciudad y método de pago del cliente. Para la ciudad de Medellín y algunas zonas del Valle de Aburrá cuentan con flota propia de entrega (mensajeros). Para

entregas a nivel nacional tienen alianzas con empresas de transporte como Interrapidísimo. Todos los productos van desarmados en una caja con instrucciones sencillas para asegurar un transporte seguro que minimice posibles daños en el transporte y optimice el tamaño del empaque. Finalmente, los costos asociados al transporte varían según destino, pero está incluido dentro del costo del barril a ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali.

1.2.3 Condiciones de exportaciones

Barrileros Meat se encuentra actualmente en exploración para efectuar un primer proceso de internacionalización de la marca y por esto está en medio de un proceso de exportación de 60 barriles a EE.UU., buscando ampliar su modelo de negocio para encontrar nuevos canales comerciales. En este primer proyecto se estima la comercialización a Norte América de al menos 20 unidades de cada uno de los barriles que hoy tienen en su portafolio de productos, procurando así lograr la consolidación del producto mediante el envío eficiente al exterior y bajo los menores costos logísticos posibles.

1.2.4 Condiciones de mercadeo

Parte importante en el análisis de un negocio es su modelo de negocio, por lo que se hace necesario y válido hacer una representación de su modelo de negocio a través del uso del modelo CANVAS, que es una herramienta ampliamente utilizada en los temas de estrategia empresarial, propuesto inicialmente por Alexander Osterwalder (Osterwalder, s.f.) que logra mostrar, de manera gráfica y resumida, la propuesta de valor de una empresa, así como otros elementos que dan respuesta a la visión de cualquier negocio en aspectos clave como los recursos clave, los ingresos, los clientes o los socios estratégicos, entre otros.

Figura 8

Modelo Canvas Barrileros



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Adicionalmente, para la evaluación de las capacidades estratégicas de la empresa y posibles ventajas competitivas, se realiza un análisis VRIO, herramienta introducida en 1991 por Jay Barney, que busca identificar atributos valiosos, raros, inimitables y que se tengan organizados en la empresa para determinar cuáles recursos o capacidades tienen algún tipo de ventaja competitiva o, por el contrario, se encuentran en paridad competitiva.

En este sentido, para el caso de Barrileros, se identificaron 5 recursos o capacidades que pueden representar algún tipo de ventaja y fueron evaluados a partir de las visitas a la empresa y entrevistas con los empleados/socios de la empresa. En la Tabla 2 se muestran los resultados del análisis. El análisis VRIO refleja que Barrileros está actualmente en una situación de paridad competitiva en todos los recursos o capacidades evaluados, lo que significa que opera con eficiencia, pero sin tener claras ventajas distintivas y es necesario comenzar de manera urgente procesos de innovación para las diferentes líneas de negocio, que permitan diferenciarse entre los demás competidores y sacar el mayor provecho posible a esas ventajas competitivas, en un mercado en desarrollo y continuo crecimiento.

Tabla 2

Análisis VRIO

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Resultado
Polivalencia y flexibilidad del recurso humano	O	O	X	X	Paridad Competitiva
Personalización del Barril	O	O	X	X	Paridad Competitiva
Servicio de Catering	O	O	X	X	Paridad Competitiva
Relacion con proveedores y distribuidores exclusivos	O	X	X	X	Paridad Competitiva
Marketing de contenido demostrativo (Recetas y tutoriales)	O	X	X	X	Paridad Competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2025.

1.3 Ventaja competitiva y oferta exportable

Barrileros Meat Company S.A.S. nace en el mercado de equipos gastronómicos como una empresa que evoluciona en la fabricación de productos, construye una propuesta de valor fundamentada en elementos emocionales. Más allá de ser un fabricante de BBQ tradicionales, la empresa ha logrado estructurar su oferta en torno a valores como la unión, el compromiso y la solidaridad, generando una conexión emocional, que va más allá de la transacción netamente comercial.

La flexibilidad y la innovación son los pilares fundamentales de su estrategia competitiva. Barrileros ha desarrollado una capacidad de personalización que es su principal elemento distintivo. Más allá de ofrecer un producto estándar, Barrileros ha construido el dinamismo necesario para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente. Esta personalización no solo mejora la experiencia del consumidor, sino que también genera un valor agregado que los posiciona en un nivel superior dentro de su sector.

Un aspecto relevante de su modelo organizacional radica en su estructura operativa. La empresa ha implementado un modelo de células de trabajo que no sigue la jerarquía tradicional, lo que le proporciona una gran velocidad en la toma de decisiones y una capacidad de respuesta rápida a las situaciones cambiantes del mercado. También, la búsqueda de integración vertical ha permitido optimizar sus procesos internos, como la incorporación de soldadores especializados que construyen accesorios específicos y que solo funcionan para sus barriles, lo que no solo reduce costos, sino que también genera una propuesta de valor diferenciadora.

La transformación de productos se evidencia en su ítem principal, el barril ahumador. Este no es simplemente un producto, sino una experiencia culinaria que permite a los clientes proponer nuevos métodos de preparación de alimentos e imaginar novedosos asados, más allá de los tradicionales. Este enfoque estratégico le permite a la marca *Al Barril* diferenciarse en un mercado cada vez más saturado, donde la calidad y la experiencia sensorial se han convertido en elementos cruciales para destacar en el mercado.

En el análisis realizado se observa que el bajo costo de cambio para los clientes se convierte en una oportunidad estratégica significativa para *Al Barril*. En lugar de competir únicamente por precio, Barrileros puede establecer una estrategia de precio premium que refleje el valor real de su propuesta. Esta táctica permite aumentar el valor percibido de sus productos, especialmente en mercados internacionales donde la calidad y el argumento del origen del producto son altamente apreciadas.

Todos los puntos anteriormente mencionados, son elementos que posicionan a Barrileros Meat Company S.A.S. como mucho más que un competidor en el mercado local. Su capacidad para combinar tradición y modernidad, personalización y valores emocionales, la consolida como una empresa con proyección internacional y potencial de expansión significativo.

2. Selección y Evaluación de Mercados

Al iniciar el proceso para la evaluación de mercados objetivo de exportación, es importante definir primero las variables de interés que pueden medir o explicar el apetito de esos países por productos como son los Barriles Ahumadores. En este sentido, se identificaron variables asociados a temas económicos, así como demográficos y comerciales que, en conjunto, muestran algunos de estos países con mayor probabilidad de éxito al recoger una mayor cantidad de aptitudes o métricas afines con el negocio en estudio.

2.1 Selección de mercados

En un primer acercamiento a países seleccionados para analizar, vemos necesario calificarlos por medio de 8 variables, que buscan explicar la fortaleza económica, capacidad de compra, tamaño del mercado y grado de afinidad con el sector de los barriles ahumadores.

Tabla 3*Matriz multivariadas para selección inicial de mercados destino*

País	Moneda	Población	Idioma	PIB (USD)	Consumo de carne per cápita (kg/año)	Cercanía geográfica	TLC con Colombia	Aranceles (7321)
Estados Unidos	Dólar estadounidense (USD)	334 millones	Inglés	27.8 billones	99.8	Media (3,200 km)	Sí (desde 2012)	0% con TLC
México	Peso mexicano (MXN)	129 millones	Español	1.8 billones	63.5	Media (2,500 km)	Sí (Alianza del Pacífico)	0-5% con TLC
Canadá	Dólar canadiense (CAD)	38 millones	Inglés, Francés	2.2 billones	85.4	Alta (4,500 km)	Sí (desde 2011)	0% con TLC
Ecuador	Dólar estadounidense (USD)	17.8 millones	Español	115 mil millones	54.6	Baja (950 km)	Sí (CAN)	0% con TLC
Brasil	Real brasileño (BRL)	214 millones	Portugués	1.9 billones	86.7	Baja (frontera común)	Sí (Mercosur)	8-12%
Argentina	Peso argentino (ARS)	46 millones	Español	632 mil millones	101.4	Media (4,300 km)	Sí (Mercosur)	5-10%
República Dominicana	Peso dominicano (DOP)	11 millones	Español	113 mil millones	45.2	Baja (1,500 km)	Parcial	8-15%
Chile	Peso chileno (CLP)	19.5 millones	Español	347 mil millones	73.8	Media (4,200 km)	Sí (Alianza del Pacífico)	0% con TLC
Perú	Sol peruano (PEN)	33 millones	Español	242 mil millones	51.2	Baja (1,900 km)	Sí (CAN, Alianza del Pacífico)	0% con TLC
Panamá	Dólar estadounidense (USD)	4.3 millones	Español	76 mil millones	58.9	Baja (800 km)	Sí (desde 2013)	0-5% con TLC
España	Euro (EUR)	47.4 millones	Español	1.4 billones	83.7	Alta (8,200 km)	Sí (Acuerdo UE-Colombia)	0% con Acuerdo UE

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 4*Ponderación, variables de calificación*

Variable	Peso %)	Justificación
Consumo de carne	25%	Factor crítico que determina la demanda potencial para productos de ahumado
Arancel 7321	20%	Impacto directo en la competitividad de precios y rentabilidad
TLC/Acuerdos	15%	Facilidad para exportar y seguridad jurídica
Poder adquisitivo (PIB)	15%	Capacidad para adquirir productos especializados
Población/Tamaño de mercado	15%	Volumen potencial de ventas
Cercanía geográfica	10%	Impacto en costos y tiempos logísticos

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Teniendo en cuenta que el producto que se espera comercializar es un barril para asar y ahumar carne, fue considerado que el factor de consumo fuera el de mayor relevancia para calificar los mercados tentativos para la comercialización del producto de Barrileros Meat, pues en primera instancia, debe existir un interés genuino del público objetivo para explorar nuevas alternativas a la hora de preparar sus proteínas. En segunda instancia, y pensando en la competitividad futura del producto en un nuevo mercado, juega un papel fundamental considerar si actualmente Colombia tiene un tratado de libre comercio con los países vecinos, y el costo del arancel, pues la carga impositiva de importación / exportación, podría ser determinante a la hora de definir la posición de precio del producto en el exterior, a sabiendas que podría enfrentarse a competidores de su mismo segmento y a su vez a productos sustitutos. Finalmente, y considerando variables macroeconómicas, es relevante considerar el tamaño de mercado al que se aspira atender, así como su capacidad adquisitiva, pues al entender que los barriles son un producto de entretenimiento y cocción, tendrán una demanda limitada en función de no ser un producto de primera necesidad.

- Estados Unidos y Canadá se consolidan como mercados premium (puntajes superiores a 4.0), manteniendo su atractivo incluso con la nueva ponderación.
- La importancia del consumo de carne elevó a Argentina en el ranking (de 6º a 4º lugar), demostrando su potencial a pesar de los desafíos arancelarios.
- México permanece como mercado de alto potencial, beneficiados por condiciones arancelarias y buenos perfiles de consumo.
- Brasil mantiene una posición interesante (3.45 puntos) gracias a su alto consumo de carne y gran población, que compensan sus desventajas arancelarias.
- La nueva metodología proporciona una visión más equilibrada y realista del potencial de cada mercado, considerando lo que realmente importa para este producto específico.

Esta evaluación ponderada ofrece una base más sólida para la toma de decisiones estratégicas en la internacionalización de barriles ahumadores desde Colombia, priorizando los factores que mayor impacto tienen en el éxito comercial.

Tabla 5*Ponderación de variables por país*

País	Consumo de carne (25%)		Arancel 7321 (20%)		TLC (15%)		PIB (15%)		Población (15%)		Cercanía (10%)		Puntuación ponderada
Estados Unidos	5,0	1,3	5,0	1,0	5,0	0,8	5,0	0,8	5,0	0,8	3,0	0,3	4,8
Canadá	4,0	1,0	5,0	1,0	5,0	0,8	5,0	0,8	3,0	0,5	2,0	0,2	4,2
México	3,0	0,8	5,0	1,0	5,0	0,8	3,0	0,5	5,0	0,8	3,0	0,3	4,0
España	4,0	1,0	5,0	1,0	5,0	0,8	4,0	0,6	3,0	0,5	1,0	0,1	3,9
Chile	4,0	1,0	5,0	1,0	5,0	0,8	4,0	0,6	2,0	0,3	2,0	0,2	3,9
Perú	3,0	0,8	5,0	1,0	5,0	0,8	2,0	0,3	3,0	0,5	3,0	0,3	3,6
Panamá	3,0	0,8	5,0	1,0	5,0	0,8	3,0	0,5	1,0	0,2	4,0	0,4	3,5
Ecuador	3,0	0,8	5,0	1,0	5,0	0,8	2,0	0,3	2,0	0,3	4,0	0,4	3,5
Brasil	4,0	1,0	2,0	0,4	3,0	0,5	3,0	0,5	5,0	0,8	4,0	0,4	3,5
Argentina	5,0	1,3	3,0	0,6	3,0	0,5	2,0	0,3	3,0	0,5	2,0	0,2	3,3
República Dominicana	2,0	0,5	1,0	0,2	2,0	0,3	2,0	0,3	2,0	0,3	3,0	0,3	1,9

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Continuando el proceso de depuración y valoración de los mercados más atractivos, a partir de información relevante y complementaria, se presenta un análisis CAGE, herramienta desarrollada por Pankaj Ghemawat (Carlson School of management , 2015) que evalúa la distancia entre dos países, más allá de temas geográficos exclusivamente, sino también con la consideración de variables como la cultura, lo económico y temas administrativos. A continuación, se profundizará un poco más sobre cada componente:

- Distancia cultural: Tiene en cuenta elementos inherentes a las culturas de los dos países como el idioma, costumbres, valores. A mayor similitud de estos elementos se considera una menor distancia cultural entre dos países y será mejor valorado como un mercado potencial.
- Distancia administrativa: Tiene en cuenta elementos administrativos y de negocios entre los dos países como los tratados y acuerdos comerciales, así como la moneda e incluso temas políticos. Para este caso, la presencia de tratados de libre comercio, monedas más fuertes que el peso y temas políticos controlados serán sinónimo de una menor distancia administrativa.
- Distancia geográfica: Considera los elementos de la geografía y la facilidad para el transporte entre los dos países. Una menor distancia o una forma eficiente de transporte entre los países será igual a una menor distancia geográfica.
- Distancia económica: Considera elementos como el Producto Interno Bruto (PIB) entre los países, tasa de desempleo, salario mínimo, etc. Países con un mayor PIB, serán mejor valorados por un mayor poder adquisitivo y afinidad con el producto que se está analizando.

Distancia Cultural

Tabla 6

Distancia cultural

País	Idioma	Hábitos de consumo de carne	Tradición de BBQ/ahumados	Compatibilidad cultural
Estados Unidos	Inglés (barrera idiomática)	Alto (120 kg per cápita/año)	Muy fuerte (BBQ culture)	Media-Alta
Canadá	Inglés/Francés (barrera idiomática)	Alto (85 kg per cápita/año)	Moderada-Alta	Media
México	Español (compatibilidad)	Medio-Alto (63 kg per cápita/año)	Alta (carne asada, barbacoa)	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Estados Unidos tiene una cultura de BBQ con tradiciones regionales predominantes en estados como Texas, Carolina del Norte, Carolina del Sur y La Florida, lo que representa una oportunidad importante, aunque existe barrera idiomática. Además, existe una comunidad importante de latinos, especialmente colombianos, que ya conocen el producto y quisieran tenerlo en ese país, pero hasta el momento no han podido.

Canadá presenta un consumo alto de carne, pero su cultura de BBQ es menos tradicional que en EE.UU., aunque creciente. También, el idioma representa una distancia cultural importante.

México ofrece mayor compatibilidad cultural e idiomática, con tradiciones de carne asada similares a las colombianas. En su gastronomía hay una similitud importante y espacio para un producto como los barriles ahumadores.

Distancia Administrativa

Tabla 7

Distancia Administrativa

País	TLC con Colombia	Aranceles	Regulaciones técnicas	Facilidad para importar
Estados Unidos	TLC vigente	0% para estos productos	Estrictas (FDA, USDA)	Media
Canadá	TLC vigente	0% para estos productos	Estrictas	Media
México	Alianza del Pacífico	0% para estos productos	Moderadas	Media-Alta

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los tres países tienen acuerdos comerciales con Colombia que facilitan la exportación con aranceles preferenciales.

Estados Unidos y Canadá tienen normativas más estrictas sobre productos que entran en contacto con alimentos. Es importante considerar los últimos

acontecimientos sobre los aranceles impuestos por Estados Unidos a otros países como Canadá, México y China, que representan un riesgo en las condiciones actuales de negociación y puedan variar en cualquier momento, dado el entorno volátil y cambiante de la política de comercio exterior de ese país. “Los aranceles suponen un muro a la integración económica de Norteamérica...” (Jiménez, 2025, p.1).

México presenta menos barreras administrativas para la entrada de este tipo de productos.

Distancia Geográfica

Tabla 8

Distancia Geográfica

País	Distancia desde Medellín	Rutas marítimas	Coste logístico estimado	Tiempo de transporte
Estados Unidos	3,500 km (Miami)	Directo desde Cartagena/Barranquilla	Medio	5-7 días
Canadá	5,000 km (Toronto)	Indirecto (vía EEUU)	Alto	10-14 días
México	2,500 km (Ciudad de México)	Directo desde Cartagena/Barranquilla	Medio-Bajo	4-6 días

Fuente: Elaboración propia, 2025.

México presenta la menor distancia geográfica y menores costos logísticos.

Estados Unidos tiene buena conectividad con puertos colombianos, especialmente hacia la Costa Este, así como mayor disponibilidad de opciones de transporte.

Canadá presenta mayores desafíos logísticos y costos de transporte más elevados, en parte por la menor integración económica entre los dos países.

Distancia Económica

Tabla 9

Distancia Económica

País	PIB (USD)	PIB per cápita	Población	Tamaño mercado potencial	Poder adquisitivo
Estados Unidos	\$25.5 billones	76	335 millones	Muy grande	Alto
Canadá	\$2.1 billones	53	38 millones	Mediano	Alto
México	\$1.3 billones	10	130 millones	Grande	Medio-Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Estados Unidos presenta el mercado más grande con alto poder adquisitivo y es favorecido por su moneda fuerte frente al peso, lo que representa una ventaja para cubrir los costos y obtener el rendimiento esperado.

Canadá, tiene un mercado más pequeño, pero también con alto poder adquisitivo.

Finalmente, México ofrece un mercado grande, pero con menor poder adquisitivo promedio, lo que podría ajustar los márgenes finales, por posibles competidores sustitutos de menor precio con producción local.

Para concluir este ejercicio, se puede afirmar que Estados Unidos representa el mercado con mayor potencial y ventajas competitivas para la exportación. No obstante, la alta volatilidad asociada a sus políticas arancelarias e impositivas que actualmente imponen un gravamen del 10% a los productos colombianos, con posibilidad de incrementarse o disminuir sin previo aviso, hace que este destino no resulte confiable para iniciar un plan exportador en el corto plazo. Por esta razón, la estrategia propuesta contempla priorizar a México como primer mercado objetivo, dada su compatibilidad cultural, tamaño poblacional, poder adquisitivo adecuado para este tipo de productos y cercanía geográfica. Paralelamente, se propone monitorear la evolución de la actual guerra comercial en la que se encuentra

inmerso Estados Unidos y, en una etapa de expansión a mediano plazo, considerar a Canadá como un siguiente destino estratégico.

2.2 Evaluación del mercado objetivo

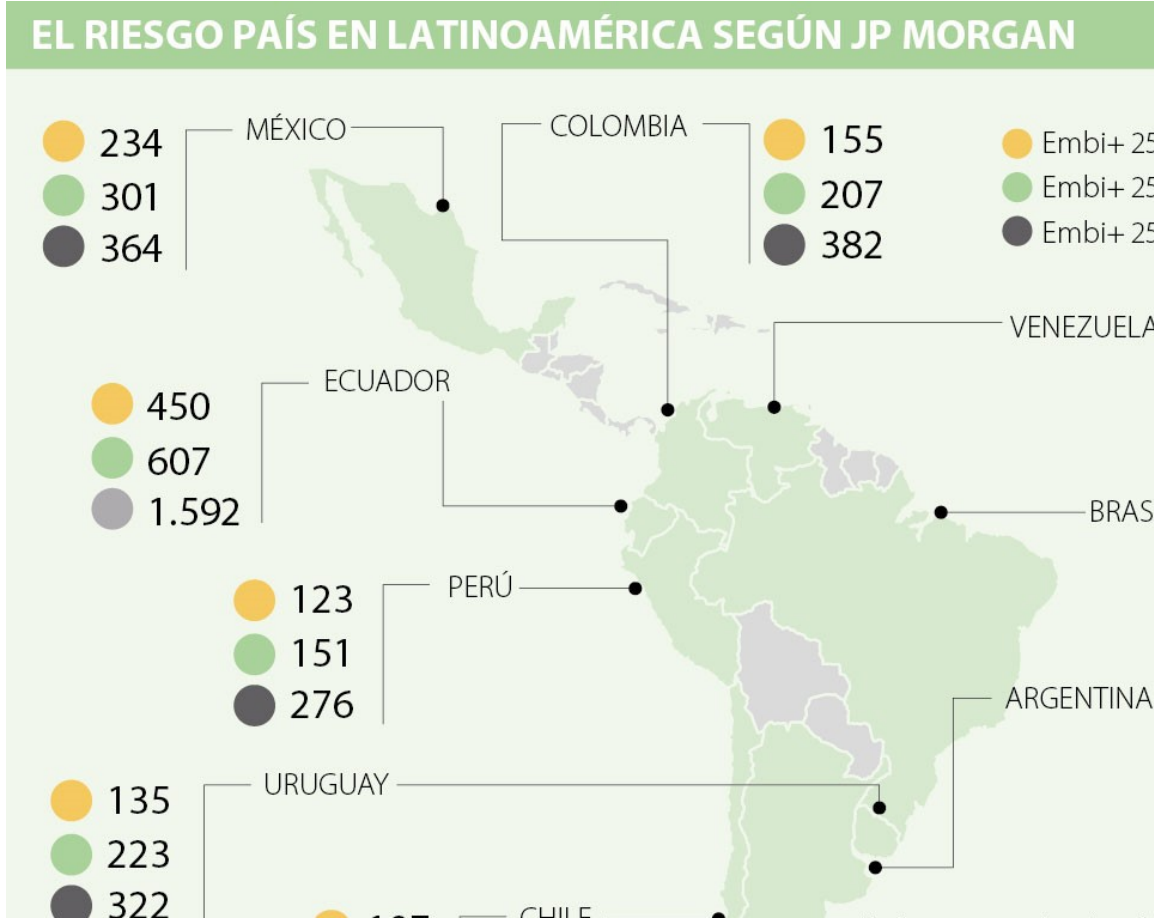
2.2.1 Riesgo político

Una de las formas más conocidas para medir el riesgo político de un país es a través del Índice de Bonos de Mercados Emergente (EMBI por sus siglas en inglés), que mide la diferencia de tasa que pagan los bonos de un país frente a los bonos de Estados Unidos (Álvarez, 2025). De acuerdo con esto, encontramos que México se ubica en el rango de los 360 a 370 puntos, con 369 puntos, igual a Colombia y similar a otros países como Panamá o República Dominicana. En la

Figura 9 se muestra estos indicadores en diferentes momentos entre 2016-2018 y valores similares al último reporte de 2025.

Figura 9

Riesgo país en Latinoamérica según JP Morgan



Fuente: Monterrosa (La República, 2018).

México viene de unas elecciones presidenciales en 2024, donde se dio continuidad al partido político Moreno, con la elección de Claudia Sheinbaum como presidenta, siendo la primera presidenta en 200 años de historia de ese país. Se considera como una presidenta de izquierda que busca favorecer las políticas asistencialistas por los derechos de todos los habitantes (La Nación, 2024).

De acuerdo con Integralia, en su reporte sobre los diez (10) riesgos políticos para México en 2025, se resalta (Integralia, 2025), que aunque la presidenta Sheinbaum cuenta con un alto nivel de aprobación, hay riesgos latentes de cara a su periodo como presidenta y políticas que favorezcan y sustenten esta popularidad,

pudiendo afectar otros proyectos y políticas que potencien el crecimiento económico y el desarrollo social a futuro. Esos diez riesgos se listan a continuación:

1. Crisis migratoria con Estados Unidos, que pueda impactar económicamente.
2. Posible concentración de poder que afecta la confianza del sector privado y el clima de los negocios, por falta de equilibrio político y contrapesos.
3. Posible debilidad de la integración económica de América del Norte, con los riesgos sobre los tratados de libre comercio con Canadá, Estados Unidos y México.
4. Proceso de indefensión judicial para las empresas, fruto de la implementación de la reforma judicial.
5. Riesgo de nuevas reformas en la agenda del actual del gobierno, con poca participación del sector empresarial
6. Las reformas electorales propuestas que disminuyen las jerarquías para la libre competencia política y que limitan la participación de la oposición.
7. Pausa en proyectos relevantes para el desarrollo del país en temas energéticos y de telecomunicaciones.
8. Aumento en los enfrentamientos violentos por guerras internas de los carteles.
9. Reforma Fiscal del gobierno para aumentar recaudos, lo que puede limitar la capacidad de los compradores.
10. Riesgos en el manejo de gobiernos locales y regionales por la crisis fiscal del país.

En este sentido, es necesario tener siempre una vigilancia permanente en los asuntos aquí mencionados, para anticipar posibles efectos negativos sobre productos asociados a Barrileros Meat Company.

2.2.2 Riesgo económico y social

Para empezar a analizar la economía mexicana, es necesario conocer los datos más relevantes sobre su economía como lo es el Producto Interno Bruto, Inflación y tasa de desempleo, tal como se muestran en la **Tabla 10**. En los últimos

5 años (desde el inicio de la Pandemia por el COVID-19) es posible observar un incremento en el PIB del país, así como un trabajo por estabilizar la inflación y mantener el desempleo en 1 dígito. Estos datos dan una muestra de un buen desempeño de la economía.

Tabla 10

Datos económicos México

Año	PIB (Miles de millones USD)	Inflación	Tasa de Desempleo
2020	1.091	3.15%	5.5%
2021	1.295	7.36%	4.1%
2022	1.414	7.82%	3.5%
2023	1.594	4.66%	3.3%

Fuente: Elaboración propia. Datos INEGI y Banco de México, 2023.

El PIB reportado proviene en 74% por 8 categorías, en la **Tabla 11** se muestran estas categorías y se destaca que el comercio representa el 16% del PIB.

Tabla 11

Principales Actividades Económicas

Sector	Porcentaje del PIB
Manufactura	17%
Comercio	16%
Servicios inmobiliarios	11%
Minería (incluye petróleo)	8%
Construcción	7%
Transportes y almacenamiento	6%
Servicios financieros	5%
Agricultura y ganadería	3,5%

Fuente: Elaboración propia. Datos INEGI, 2023.

En cuanto a su balanza comercial, se puede observar sus principales socios comerciales y cómo están en términos de comercio exterior. En la **Tabla 12** se observa que el principal socio comercial de México es Estados Unidos, con un 80% de las exportaciones y un superávit en su balanza comercial. En cuanto al tema específico colombiano, se observa que la relación comercial es menor que la de

otros países. México se encuentra en superávit comercial por cerca de USD \$2.000 millones.

Tabla 12

Principales socios comerciales México

País/Región	% Exportaciones	% Importaciones	Balanza Comercial
Estados Unidos	80%	45%	Superávit (100-120 mil millones USD)
Canadá	3%	2%	Superávit (1-2 mil millones USD)
China	2%	18%	Déficit (75-90 mil millones USD)
Unión Europea	5%	11%	Déficit (25-30 mil millones USD)
Japón	1%	3%	Déficit (10-15 mil millones USD)
Corea del Sur	1%	3.5%	Déficit (12-15 mil millones USD)
Colombia	0.8%	0.3%	Superávit (2-3 mil millones USD)

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de INEGI y Secretaría de Economía de México, 2023.

Sin embargo, no son suficientes los datos económicos de un país para evaluar su contexto. Es necesario complementar con variables sociales asociadas a dicho factor como lo son coeficiente Gini, la tasa de desempleo, el nivel de pobreza y pobreza extrema, entre otros.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el coeficiente Gini es el más utilizado para evaluar el grado de desigualdad en la distribución del ingreso. Los valores varían entre 0 y 1, siendo 0 distribución uniforme y 1 alto grado de concentración de los ingresos (DANE, s.f.). Para México, de acuerdo con datos del Banco Mundial, este índice se ubicó en 0,43, para el año 2022 (último dato reportado), con una tasa de alfabetización de 95,6%, 43,5% de pobreza (7,7% de pobreza extrema). En temas de servicios públicos y de internet, se reportó por parte del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), una cobertura de agua potable superior al 97%, energía al 99% e internet superior al 71%.

Detallando un poco más en los temas asociados a conectividad digital, según el mismo INEGI, el 95,3% de la población son usuarios de smartphones.

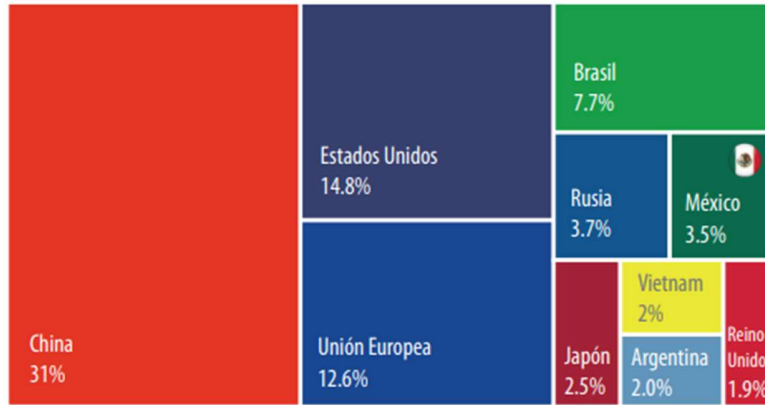
2.2.3 Competencia local e internacional y potencial del tamaño del mercado

Para evaluar con precisión el potencial del mercado mexicano como oportunidad estratégica de expansión para Barrileros Meat Company, proponemos un análisis integral estructurado en dos ejes fundamentales. En primer lugar, examinaremos el potencial de mercado desde una perspectiva demográfica y de consumo, analizando tanto la distribución poblacional como los patrones de consumo cárnico en México; y, en segundo lugar, realizaremos un mapeo del ecosistema competitivo actual en la industria mexicana del BBQ y preparaciones asadas.

De acuerdo con el Consejo Mexicano de la Carne (COMECARNE) en su compendio estadístico de 2024, se integran y analizan una serie de materiales informativos que ayudan a promover la industria de la proteína cárnica en el país. Toda la información allí consolidada ofrece un panorama sobre la situación, cambios y tendencias del sector cárnico, permitiendo prever los retos futuros. El informe muestra datos motivadores sobre el consumo de carne en México y su importancia a nivel mundial. Globalmente, el consumo de las principales proteínas (res, pollo y cerdo) ha mostrado un crecimiento sostenido. Durante 2023, el consumo mundial de carne de estas tres especies sumó 272,2 millones de toneladas, un 0,9% más que el año anterior, marcando un incremento por tercer año consecutivo. México se posiciona en el Top 10 de los principales países consumidores de carne, con un 3,5% del total mundial, ubicándose en el sexto lugar a nivel global.

Figura 10

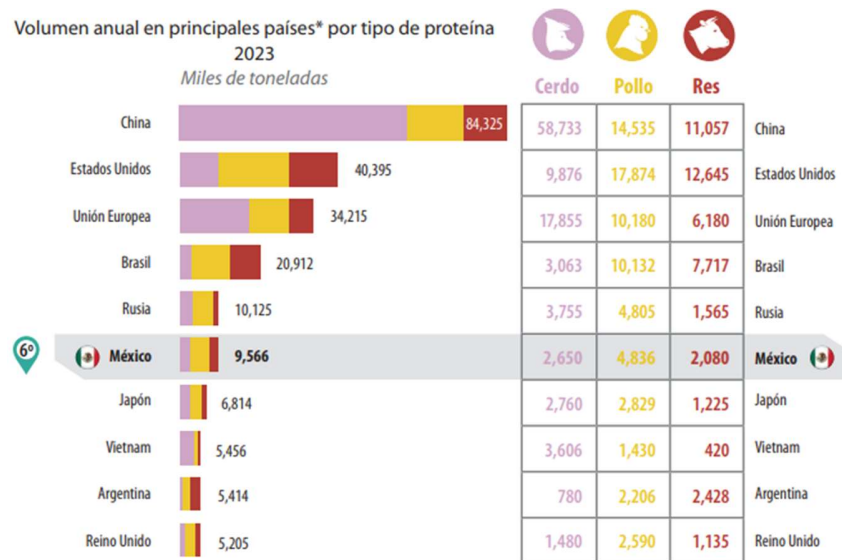
Principales consumidores de carne a nivel mundial 2023



Fuente: COMECARNE, 2024.

Figura 11

Volumen de carne por tipo de proteína



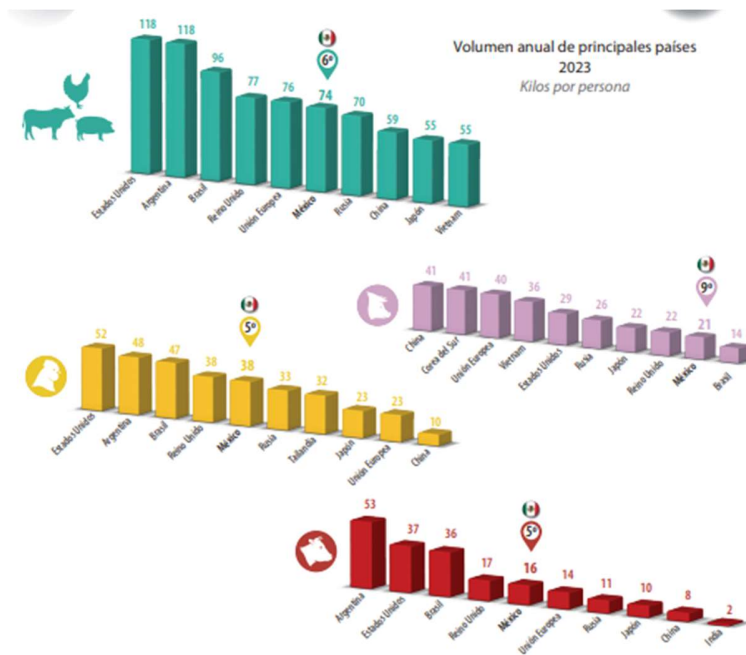
Fuente: COMECARNE, 2024.

En México, el consumo per cápita de carne es notable. Los habitantes consumen cerca de 74 Kg de carne al año, especialmente pollo y res, que son

fundamentales para el desarrollo de un asado o barbacoa. Este alto consumo per cápita refleja una cultura gastronómica robusta y una demanda constante de productos cárnicos.

Figura 12

Consumo de carne per cápita



Fuente: COMECARNE, 2024.

El artículo también destaca el potencial de los establecimientos comerciales dedicados al corte, empaclado y elaboración de carnes. La industria cárnica de México está integrada por 4,297 establecimientos que requieren el abasto periódico de materias primas de calidad con altos estándares de inocuidad. Estos establecimientos elaboran una diversidad de productos a precios asequibles, lo que abre una gran ventana de oportunidad para comercializar todos los productos y accesorios derivados para la preparación y consumo de proteínas, tales como los barriles y/o los BBQ (Consejo Mexicano de la Carne, 2024).

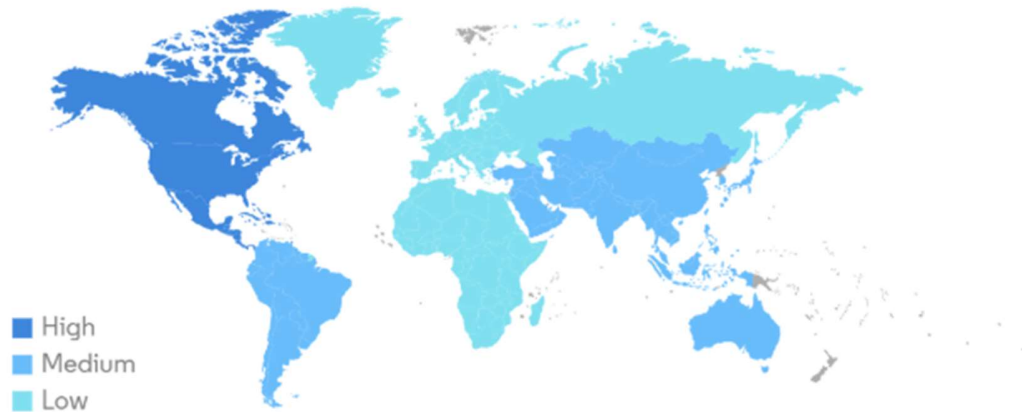
Ahondando un poco más en el mundo del asado y la barbacoa, la competencia en el sector de parrillas se ha intensificado notablemente en el mercado internacional. Según cifras de Mordor Intelligence (2024), el tamaño del mercado de parrillas de barbacoa se estima en USD 6.77 mil millones en 2024 y se espera que alcance los USD 8.32 mil millones para 2029, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4.20% durante el período de pronóstico. Esto significa que se proyecta que el mercado de parrillas de barbacoa crecerá a un ritmo promedio del 4.20% cada año durante ese período de cinco años.

En 2023, América del Norte dominó el mercado mundial de barbacoas, representando más del 50% del total. Si se extrapola este número y se correlaciona con el consumo anual de carne visto anteriormente, se puede concluir que el potencial de negocio en BBQ para México sería un 16% del total del consumo de Norteamérica, lo que equivale a un potencial de mercado de USD 500 millones en un año.

Los cambios en los estilos de vida y los hábitos alimenticios de los jóvenes, junto con la creciente popularidad de las fiestas al aire libre y las reuniones sociales, han aumentado la demanda de barbacoas de cocción lenta, impulsando el crecimiento de la industria. Además, el aumento de las ventas en línea y la disponibilidad de parrillas en diversos tamaños, junto con mayores esfuerzos de marketing, están incrementando el interés y la demanda de los consumidores. Las parrillas de carbón, populares por su portabilidad y adecuadas para acampar o hacer picnics, también están ganando popularidad en los hogares.

Figura 13

Tamaño del mercado de asados y BBQ



Source: Mordor Intelligence

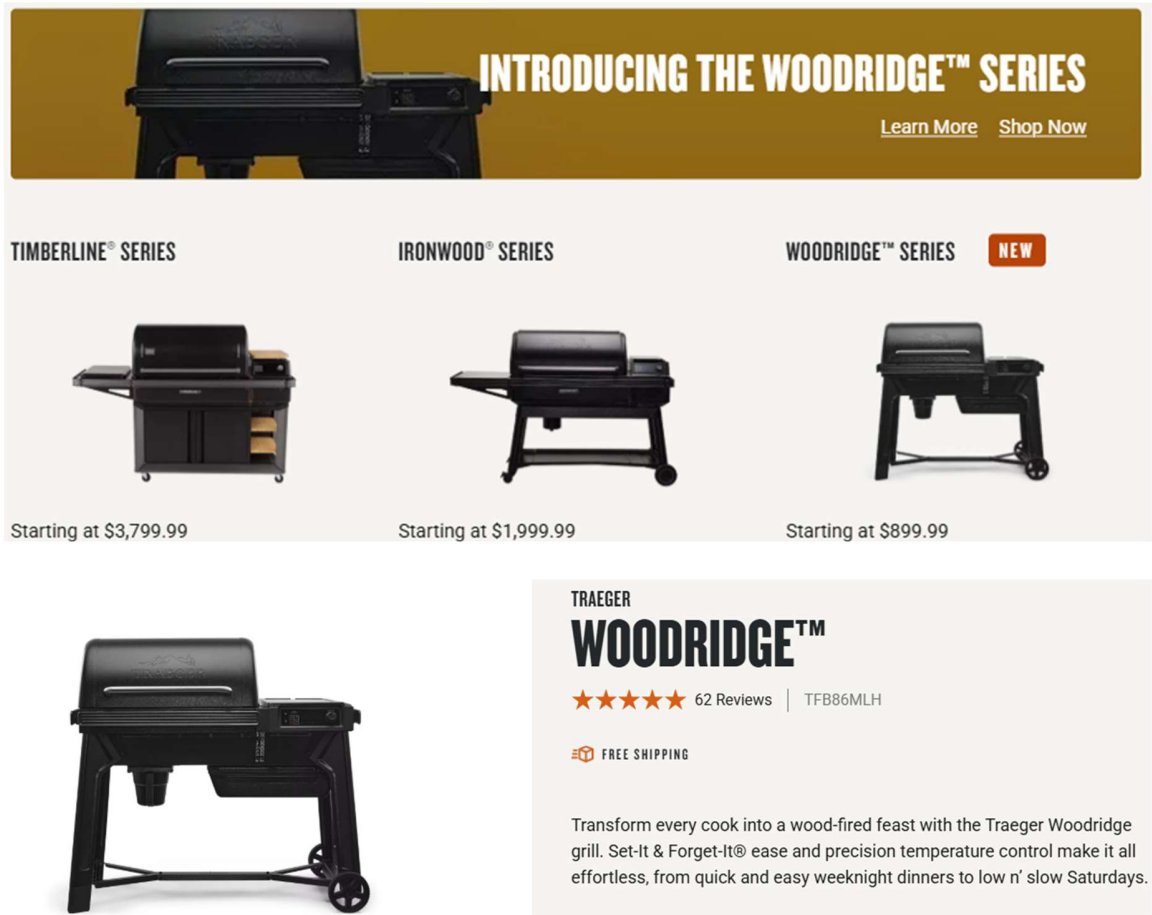


Fuente: Mordor Intelligence, 2024.




En el ámbito de la competencia internacional, empresas como Traeger (<https://www.traeger.com>) se han destacado en la especialización de asadores de pellets, un innovador tipo de parrilla que utiliza pequeños cilindros comprimidos de madera como combustible en lugar del carbón tradicional. Esta evolución tecnológica combina la innovación con la tradición culinaria: los BBQ de pellets ofrecen un control de temperatura constante gracias a sus sistemas digitales, mientras mantienen el sabor ahumado de la cocina a leña. Esta combinación única de precisión y autenticidad gastronómica está transformando la experiencia de cocinar al aire libre, atrayendo tanto a aficionados del asado como a profesionales en todo el mundo.


Figura 14

Asadores Traeger



INTRODUCING THE WOODRIDGE™ SERIES
[Learn More](#) [Shop Now](#)

TIMBERLINE® SERIES	IRONWOOD® SERIES	WOODRIDGE™ SERIES NEW
		
Starting at \$3,799.99	Starting at \$1,999.99	Starting at \$899.99



TRAEGER
WOODRIDGE™
★★★★★ 62 Reviews | TFB86MLH
🚚 FREE SHIPPING

Transform every cook into a wood-fired feast with the Traeger Woodridge grill. Set-It & Forget-It® ease and precision temperature control make it all effortless, from quick and easy weeknight dinners to low n' slow Saturdays.

Fuente: Traeger, 2025.

Los ahumadores de cerámica de alta gama, conocidos como "kamados", están ganando popularidad en la gastronomía al aire libre en el mundo. Con base en los antiguos diseños japoneses, estos dispositivos se han convertido en productos premium anhelados por fanáticos de la parrilla y chefs profesionales. Su construcción de cerámica gruesa proporciona un aislamiento térmico ideal, manteniendo temperaturas estables durante horas con un mínimo consumo de combustible. Esta eficiencia energética, combinada con su versatilidad culinaria, permite realizar desde ahumados lentos a baja temperatura hasta horneados a

750°F (400°C), convirtiéndolos en herramientas multifuncionales para la cocina exterior.

El mercado de los kamados está liderado por marcas como Big Green Egg, Kamado Joe y Primo Grills, con precios que oscilan entre \$800 y \$2,500 pesos mexicanos para modelos básicos, pudiendo superar los \$5,000 con accesorios completos. Esta alta inversión en un artefacto de este estilo refleja una tendencia hacia experiencias culinarias más auténticas y refinadas, donde los consumidores priorizan la calidad superior y la durabilidad, transformando el simple acto de cocinar al aire libre en una experiencia gastronómica de alto nivel (Kamadojoe, 2025), (<https://biggreenegg.com/>).

Figura 15

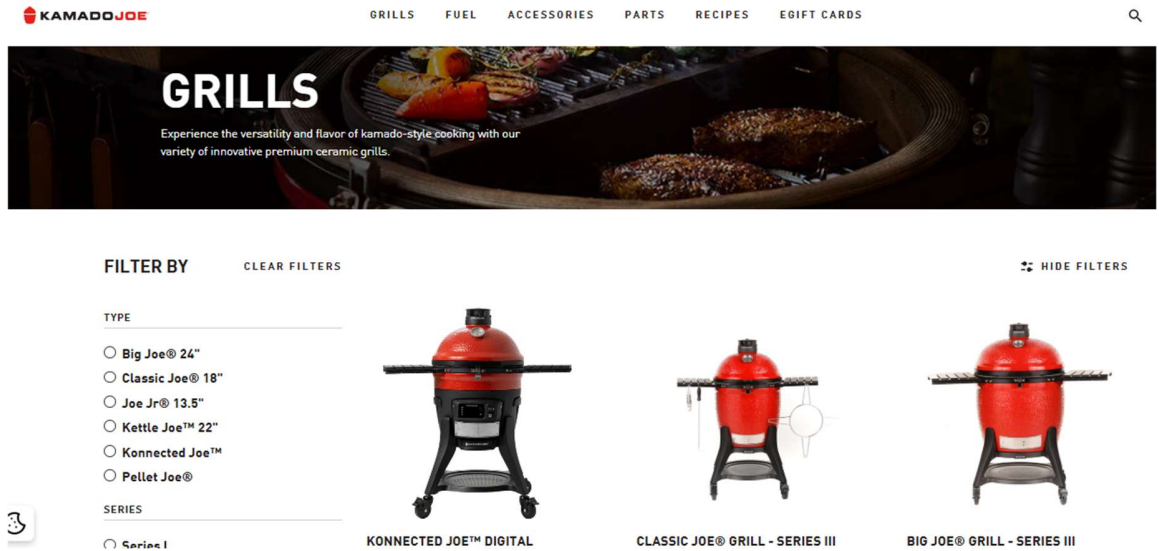
Asadores cerámicos Big Green Egg



Fuente: Big Green Egg, 2025.

Figura 16

Asadores cerámicos Kamadojoe



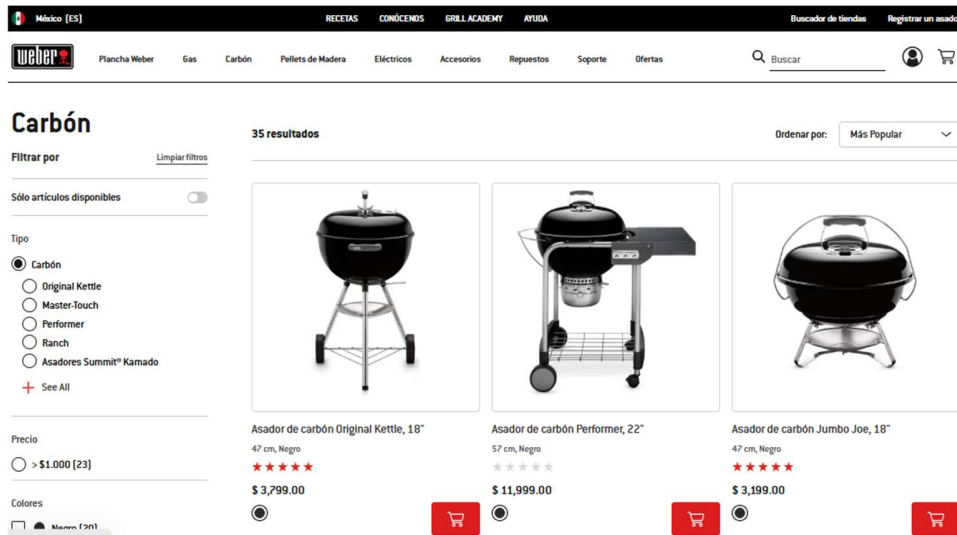
Fuente: Kamado Joe, 2025.

Es relevante de igual manera, destacar que el mercado de parrillas y barbacoas está dominado por algunos de los principales actores internacionales, como Middleby Corporation LLC, Napoleon, Weber-Stephen Products, Traeger y NexGrill. Estas empresas han establecido una fuerte presencia global gracias a sus innovaciones tecnológicas y la calidad de sus productos.

En México, la competencia local para los barriles de carne incluye fabricantes de parrillas y asadores tradicionales como Char-Broil, conocida por sus parrillas y asadores de alta calidad, y Weber, que ofrece una amplia gama de productos para asar, incluyendo parrillas y ahumadores. Estas marcas han ganado la confianza de los consumidores mexicanos y representan una competencia significativa para cualquier nuevo entrante en el mercado.

Figura 17

Asadores Weber

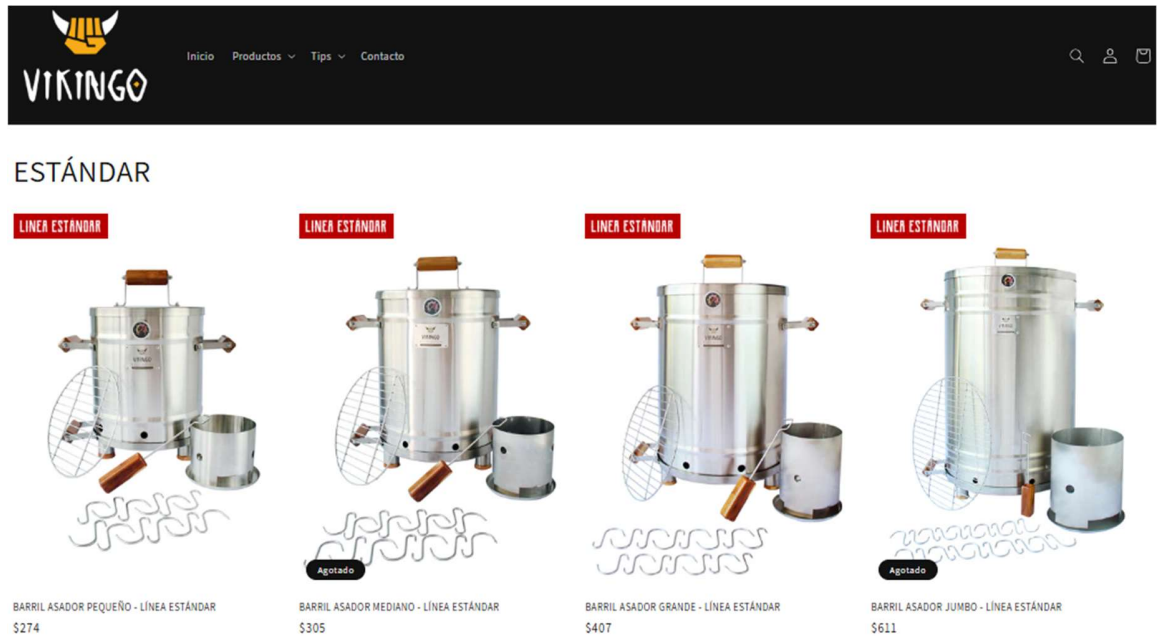


Fuente: Weber, 2025.

Investigando productos que compiten directamente a la propuesta de valor del producto *Al Barril*, se encontró una empresa en México especializada en la venta de barriles asadores y ahumadores de alta calidad. Vikingo Barriles (<https://www.vikingob.com> (Vikingo Barriles, 2025) ofrece dos líneas de productos: una línea estándar y una línea premium, ambas fabricadas con acero inoxidable 304, lo cual indicaría una competencia directa para Barrileros. Dentro de la descripción del producto se enuncia que, al compararlo con las parrillas tradicionales, se genera 90% menos humo, lo que los hace ideales para espacios pequeños y bien ventilados, y con una promesa de venta que, a través de la cocción lenta en los barriles, se asegura que los cortes de carne sean jugosos y delicados. Vikingo Barriles también ofrece una variedad de accesorios para mejorar la experiencia de asado, como bases para pollo, choriceras, saca parrillas y multiusos para barriles asadores. Esta empresa tiene cubrimiento nacional con presencia en Guadalajara, Querétaro y Ciudad de México.

Figura 18

Vikingo Barriles Ahumadores



Fuente: Vikingo, 2025.

Finalmente, se encuentra Flame Barrel México, también es una empresa especializada en la venta de barriles ahumadores y asadores de alta calidad, ofreciendo modelos como el Flame Barrel Mountain M y XL, que prometen una reducción significativa de humo. Además, cuentan con un versátil barril 3 en 1 que funciona como horno, asador y ahumador, fabricado en acero al carbón con pintura electrostática. La empresa también ofrece una variedad de accesorios para mejorar la experiencia de asado, como cubiertas protectoras, accesorios para pescado y torres para chorizo.

Figura 19

Productos Flame Barrel



Fuente: Flame Barrel, 2025.

En resumen, el mercado de parrillas y barbacoas en México presenta un gran potencial de crecimiento, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y la creciente demanda de productos de alta calidad. Las oportunidades para la comercialización de barriles para asar y ahumar carne son prometedoras, especialmente considerando la fuerte cultura gastronómica y el alto consumo de carne en el país.

2.2.4 Entorno legal y regulatorio

En este punto, lo primero que hay que resaltar son los 30 años del TLC Colombia-México (1995-2025). Además, desde 2011 los dos países hacen parte de la Alianza del Pacífico. Con estos acuerdos se pretendió lograr una desgravación del 90% de los bienes (HOW2GO, 2021). Finalmente, ambos países hacen parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, que promueve el bienestar y desarrollo entre los países miembros. Recordando lo mencionado en numerales anteriores, las subpartidas arancelarias 7321.11.00 y 7321.12.00 se encuentran incluidas dentro de la eliminación arancelaria.

Esto significa que los barriles ahumadores clasificados en las subpartidas 7321.11.00 y 7321.12.00 deben cumplir con alguna de estas dos condiciones:

- Ser fabricados utilizando materiales que se clasifiquen en una partida diferente a la 73.21 (transformación sustancial); o
- Si se utilizan materiales de la subpartida 7321.90 (partes), el producto final debe tener un valor de contenido regional no menor al 50%.

Adicional a los tratados, es necesario considerar la Norma Oficial Mexicana (NOM) sobre el etiquetado de productos en México, NOM-050-SCFI-2004, que establece la información comercial que deben llevar los productos que se venden en México, que busca garantizar información comercial clara y ayudar al proceso de compra. Dentro de la información a incluir, según Nomverify (2024), se encuentra lo siguiente:

- Nombre o denominación genérica del producto
- Cantidad
- Nombre, denominación o razón social y domicilio del fabricante o importador
- País de origen del producto
- Advertencias de riesgos
- Instructivos de uso o mantenimiento
- Fecha de caducidad o de consumo preferente

2.2.5 Entorno cultural

El panorama del mercado mundial de barbacoas refleja una clara dominación norteamericana, con cifras que en 2023 superaron el 50% de la participación global (Mordor Intelligence, 2024).

Este fenómeno no resulta sorprendente al analizar el profundo arraigo cultural que tienen las actividades culinarias al aire libre en países como Estados Unidos, Canadá y, particularmente, México. Según datos proporcionados por la

Asociación de Chimeneas, Patios y Barbacoas en su estudio de 2021, con un incremento verificable en 2022, la práctica de cocinar al aire libre constituye un elemento central en la vida social norteamericana, trascendiendo ocasiones específicas para convertirse en un componente cotidiano de la interacción familiar y comunitaria.

En el contexto mexicano, carne asada representa más que una técnica culinaria, es una tradición; constituye un ritual social con raíces históricas que ha evolucionado como elemento de reunión comunitaria y expresión cultural. La región norte del país se destaca en esta tradición, con estados como Nuevo León y Sonora, que han desarrollado una cultura gastronómica alrededor del asado y la carne. En Monterrey, por ejemplo, se ha elevado la carne asada y, con el uso del carbón de mezquite, se aporta un aroma distintivo a la carne.

La diversidad y especialización en la selección de cortes constituye otro indicador del refinamiento alcanzado por la cultura mexicana del asado. Cortes como sirloin, T-bone, costilla para asar, diezmillo, arrachera y New York no solo reflejan preferencias gastronómicas, sino que también evidencian un conocimiento técnico transmitido generacionalmente. Esta sabiduría culinaria se complementa con prácticas específicas de preparación, donde marinados y combinaciones de especias heredadas conforman un patrimonio gastronómico inmaterial. Los acompañamientos tradicionales como guacamole y quesadillas, junto con salchichas para asar, configuran una experiencia gastronómica integral que refuerza los vínculos sociales mientras celebra la riqueza de la tradición culinaria mexicana.

El entusiasmo por la gastronomía al aire libre en México trasciende las ocasiones especiales como celebraciones de independencia o festividades familiares, para insertarse en la cotidianidad de los fines de semana, eventos deportivos y reuniones informales. Esta práctica del asado como actividad social regular amplía el mercado potencial para equipamiento especializado como barriles ahumadores. La valoración cultural de la calidad en la preparación, evidenciada en

la selección de ingredientes y técnicas, nos demuestra que existe una receptividad hacia productos que prometan elevar la experiencia culinaria tradicional.

Esta base cultural representa una oportunidad para empresas como Barrileros Meat Company, cuya misión de fortalecer los lazos comunitarios a través de experiencias gastronómicas, encuentra terreno fértil en el mercado mexicano. Los barriles ahumadores, al permitir una cocción lenta y la infusión de sabores ahumados, ofrecen una extensión natural de las técnicas tradicionales de asado mexicanas. La posibilidad de incorporar estas innovaciones tecnológicas, mientras se preserva la esencia ritual y social de la carne asada, constituye un nicho de mercado con potencial creciente, especialmente en regiones donde la tradición del asado está muy arraigada, tal como lo vimos anteriormente.

La unión entre tradición mexicana del asado y las innovaciones en equipamiento culinario como los barriles ahumadores, representan una sinergia potencial que busca un lugar los eventos sociales y culturales de México. En este contexto, los barriles ahumadores no son percibidos como herramientas BBQ, sino como facilitadores de experiencias comunitarias, alineándose perfectamente con la concepción mexicana del asado en conexiones sociales. Esta alineación entre valores culturales y propuesta comercial constituye una oportunidad para el desarrollo del mercado de barriles ahumadores en la cultura mexicana (Vigil, 2021).

2.2.6 Presencia de distribuidores o intermediarios

El mercado mexicano de distribución y comercialización de barriles ahumadores y parrillas se caracteriza por un gran nivel de competitividad y dinamismo, donde operan varias empresas especializadas que ofrecen diferentes productos, dirigidos tanto a consumidores recreativos como a profesionales del sector. Este ecosistema comercial presenta oportunidades para fabricantes que sepan identificar y establecer relaciones duraderas con los distribuidores e intermediarios adecuados.

Al momento de seleccionar socios comerciales para la distribución de estos productos, resulta muy importante evaluar criterios específicos que determinarán el éxito de la estrategia de penetración en el mercado. La amplitud en la cobertura geográfica constituye un factor relevante, pues es esencial verificar que el distribuidor mantenga presencia consolidada en las regiones donde se pretende comercializar los ahumadores. También, la reputación y experiencia representan indicadores relevantes, siendo recomendable priorizar entidades comerciales con trayectoria comprobada en la comercialización de equipos similares. Paralelamente, la infraestructura logística debe ser analizada, garantizando que el distribuidor posea capacidad suficiente para gestionar los volúmenes proyectados de manera eficiente. El componente de servicio al cliente no debe subestimarse, pues la implementación de sistemas robustos de atención y soporte técnico es determinante para la satisfacción del consumidor final y la consolidación de la marca en el mercado objetivo.

Entre los posibles socios comerciales que se destacan en el mercado mexicano, Home Depot es un candidato interesante que ha establecido una presencia importante con 134 establecimientos distribuidos en los 32 estados de la República. Su plan de expansión contempla alcanzar 150 sucursales en el próximo quinquenio, lo que refuerza su posicionamiento como un canal de distribución con alcance nacional. La solidez de su red logística y su experiencia en la comercialización de asadores y parrillas la convierte en un candidato ideal para establecer alianzas comerciales efectivas (EL CEO, 2023).

Por otro lado, las plataformas especializadas como SoyParrillero.mx han desarrollado una propuesta de valor centrada en los fanáticos de la parrilla, ofreciendo no solo equipamiento como asadores y ahumadores, sino también productos complementarios que incluyen sales especializadas, mezclas de condimentos y accesorios diversos. Su específico enfoque en este segmento representa una ventaja competitiva que podría capitalizarse mediante acuerdos de

distribución dirigidos a un nicho de mercado con conocimientos técnicos y expectativas particulares.

En el ámbito regional y de ciudades intermedias, distribuidores como Punto Regio en Monterrey han consolidado su presencia como proveedores principales de productos cárnicos premium, extendiendo su oferta hacia equipamiento para preparación de asados. Este complemento entre productos cárnicos de buena calidad y dispositivos para su preparación genera sinergias potenciales para la distribución de barriles ahumadores y parrillas especializadas, especialmente en el segmento de consumidores con mayor poder adquisitivo y preferencias gastronómicas sofisticadas.

Encontrar y seleccionar estos socios comerciales, considerando tanto su alcance geográfico como su especialización y capacidades logísticas, constituye un elemento determinante para el desarrollo de operaciones exitosas en el mercado mexicano de equipamiento BBQ para parrilladas y ahumadores. Las relaciones comerciales sólidas con estos distribuidores permitirán implementar una estrategia de penetración efectiva, adaptada a las particularidades del consumidor mexicano y a las exigencias logísticas del territorio nacional.

2.2.7 Talento humano

En México, la gestión de personas está experimentando cambios profundos e interrelacionados. La transformación digital, las expectativas de los empleados y la dinámica del mercado laboral son los principales motores de estos cambios. Se predice que para 2025 diferentes tendencias revolucionarán la forma en que las organizaciones gestionan el "capital humano" del que dependen para sobrevivir (IMPULSO, 2024).

Una de estas tendencias principales es la fuerza laboral híbrida y flexible. Con un impulso tan fuerte tanto por parte de los empleados que quieren trabajos cerca de casa o fácilmente accesibles a pie, como el empleado gubernamental que vive en un lugar a una cómoda distancia caminando, de otras oficinas

gubernamentales, pudiendo así trabajar convenientemente en cualquiera de ellas; y empleadores forzados ya sea por la escasez de espacio de oficina o por métodos diseñados específicamente para la eficiencia a utilizar cada recurso disponible, miles han aprendido a gestionar sus propias horas bajo condiciones de trabajo flexible. Una encuesta de PwC muestra que el 70% de los trabajadores mexicanos desean trabajar combinando presencialidad y teletrabajo. Esto está obligando a las empresas a renovar sus políticas de empleo si quieren atraer y retener a la fuerza laboral mejor calificada. A través de esta flexibilidad, las empresas pueden mejorar la satisfacción laboral, al mismo tiempo que obtienen un mayor acceso a candidatos (IMPULSO, 2024).

El bienestar integral de los empleados es ahora una consideración clave. Las empresas han comenzado a planificar programas que no solo cubren la salud física, sino que también tienen en cuenta la salud mental y el bienestar emocional. Un informe de Deloitte Consulting muestra que el 80% de los mexicanos se sienten emocionalmente estables cuando están trabajando: esto es fundamental para su desempeño laboral (IMPULSO, 2024).

La diversidad e inclusión están desempeñando un papel principal en la cultura corporativa. En un país tan diverso como México, las empresas ahora se dan cuenta de que crear una atmósfera acogedora y global tiene sentido desde el punto de vista empresarial. No solo es moralmente correcto, sino que este enfoque también ayuda a estimular la innovación y fomentar la creatividad. Un estudio de McKinsey encontró que las empresas con mayor diversidad y liderazgo más inclusivo tienen un 35% más de probabilidad que sus competidores de tener resultados financieros rentables (IMPULSO, 2024).

Finalmente, la experiencia del empleado y el rendimiento en tiempo real están ganando relevancia académica. Las empresas están adoptando sistemas más ágiles que permiten la retroalimentación continua y el reconocimiento del desempeño. Esto crea un entorno de mejora constante. En resumen, para el año 2025 en la gestión del talento humano en México, la flexibilidad y el bienestar

tendrán la misma importancia; la diversidad traerá ventajas para las empresas; además, la personalización podrá atender las diferencias individuales en los niveles de habilidad (IMPULSO, 2024).

Como lo mencionamos en los párrafos anteriores de la Agencia IMPULSO, el mercado laboral mexicano ofrece oportunidades significativas para Barrileros Meat Company en términos de captación y desarrollo de talento humano, particularmente considerando las tendencias contemporáneas en gestión organizacional. La implementación de modelos de flexibilidad laboral representa una estrategia fundamental para posicionarse como empleador preferente en el competitivo entorno mexicano. La adopción de esquemas que combinen presencialidad con opciones de teletrabajo para funciones administrativas, junto con horarios flexibles que respeten el equilibrio entre vida profesional y personal, puede incrementar significativamente los niveles de satisfacción laboral y, consecuentemente, la retención de colaboradores clave cuando se determine abrir operación en México.

En el contexto cultural mexicano, donde las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia son altamente valorados, el concepto de salario emocional adquiere particular relevancia. El diseño de una propuesta de valor para el empleado que vaya más allá de la compensación económica tradicional, incorporando elementos como programas estructurados de capacitación, oportunidades claras de desarrollo profesional y beneficios orientados al bienestar, puede constituir un diferenciador significativo para Barrileros Meat Company. La cultura mexicana, con su énfasis en valores familiares y comunitarios, responde positivamente a organizaciones que demuestran un compromiso genuino con el desarrollo holístico de sus colaboradores. México cuenta con talento proveniente de distintas regiones, cada una con tradiciones culinarias específicas relacionadas con el asado, lo que puede enriquecer significativamente el conocimiento colectivo de la organización sobre preferencias locales y técnicas tradicionales (Mckinsey, 2023).

La convergencia de estas estrategias, adaptadas a las particularidades del contexto mexicano, puede proporcionar a Barrileros Meat Company una posición

privilegiada en la atracción y desarrollo del talento necesario para consolidar su presencia en este mercado. La alineación entre prácticas innovadoras de gestión humana y el profundo arraigo cultural de las prácticas culinarias relacionadas con el asado, constituye una oportunidad para desarrollar una fuerza laboral comprometida y especializada que impulse el crecimiento sostenible de la organización en territorio mexicano.

2.2.8 Infraestructura del país

De acuerdo con un informe de perspectivas de Deloitte (2022), México ocupa el lugar 65 en calidad de infraestructura, a pesar de ser la quinceava economía del mundo, estando por encima de países como Panamá o Chile. Cuenta con 916 mil km de carreteras, pero solo el 40% es pavimentado, 27 mil km de vías férreas, 59 aeropuertos internacionales y 26 aeropuertos nacionales. En 2024, la inversión pública en infraestructura representó 3.1% del producto interno bruto (PIB), el segundo nivel más alto del sexenio (el mayor fue 3.2% en 2022), pero inferior a cualquier año entre 2009 y 2016, cuando alcanzó 4.5% del PIB (en 2010 y 2014) (Números de Erario, 2025).

Figura 20

Ejes Troncales México



Fuente: Proyectos México, 2025.

En la actualidad, si bien es importante la infraestructura física de un país, también lo es su infraestructura digital. En este sentido, en la **Tabla 13**, se muestra la evolución de la conectividad digital de México, donde se resalta que la gran mayoría de la población cuenta con un smartphone.

Tabla 13

Conectividad Digital México

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024
Penetración de internet (% población)	72	75,6	78,3	81,5	84,2
Usuarios de smartphones (millones)	84,1	88,2	91,7	95,3	98,6

Velocidad promedio de internet (Mbps)	38	45	54	63	71
Brecha digital urbano-rural (puntos %)	27,2	25,8	24,3	22,6	20,9

Fuente: Elaboración propia. Datos INEGI y Speedtest, 2024.

Para concluir, el ambiente en infraestructura, si bien representa retos importantes para el gobierno, cuenta con condiciones similares o mejores al mercado colombiano, lo cual representa una oportunidad para Colombia y ofrece guías sobre la forma más conveniente de introducir los productos, tanto en temas físicos como digitales.

3. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo

3.1 Aranceles, preferencias arancelarias

Como ya fue mencionado anteriormente, este tipo de productos se encuentra dentro de aquellos libre de aranceles en México, gracias al Tratado de Libre Comercio, siempre y cuando se cumpla con alguna de las condiciones de ser fabricados utilizando materiales que se clasifiquen en una partida diferente a la 73.21 (transformación sustancial); o si se utilizan materiales de la subpartida 7321.90 (partes), el producto final debe tener un valor de contenido regional no menor al 50%.

Sin embargo, no es el único tema por considerar dentro de los aranceles. De acuerdo con el Servicio de Administración Tributaria de México, los productos importados a ese país deben de cancelar un IVA de importación, que corresponde al 16% del valor de aduana, que considera el valor del bien, sumado al flete. Además, se debe tener en cuenta el Derecho al Trámite Aduanero (DTA) que es una cuota que se paga al Servicio de Administración Tributaria (SAT) por el uso de los servicios aduaneros en México. Para el caso de productos importados desde Colombia es un 0,25% sobre el valor de aduana.

Una vez listo todo el proceso aduanero, se deben considerar impuestos sobre la venta final del producto que corresponde al IVA en la venta y retenciones ISR e IVA cuando la venta sea B2B (*Business to Business*).

Finalmente, en la tabla para el producto seleccionado se presenta un cuadro de simulación de estos aranceles y precio final de venta luego de estas consideraciones.

Tabla 14

Cálculo de aranceles e impuestos en México

Tamaño	Precio en COP	Precio en MXN	Flete+Seguro (10%)	Valor en Aduana	IVA (16%)	DTA (0.25%)	Costo Total Importación
Pequeño	\$ 350.000	\$ 1.400	\$ 140	\$ 1.540	\$ 246,40	\$ 3,85	\$ 1.790
Mediano	\$ 535.000	\$ 2.140	\$ 214	\$ 2.354	\$ 376,64	\$ 5,89	\$ 2.737
Grande	\$ 880.000	\$ 3.520	\$ 352	\$ 3.872	\$ 619,52	\$ 9,68	\$ 4.501

Tasa de cambio 1 MXN = 250 COP

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.2 Barreras no arancelarias

Así como se presentan las barreras o medidas arancelarias, los países también implementan otro tipo de medidas o barreras no arancelarias, que, de acuerdo con la clasificación internacional de medidas no arancelarias de las Naciones Unidas, las barreras no arancelarias son restricciones al comercio que no se basan en impuestos o aranceles, son medidas que limitan la entrada de bienes y servicios de otros países, pero que no se expresan como un costo adicional. Algunos ejemplos de estas medidas pueden ser:

- **Cuotas:** Límites a la cantidad de un producto que se puede importar.
- **Licencias:** Permisos obligatorios para importar o exportar ciertos bienes.
- **Normas técnicas:** Requisitos específicos que los productos deben cumplir para ser importados, como normas de seguridad o calidad.
- **Regulaciones sanitarias y fitosanitarias:** Normas para garantizar la salud humana, animal y vegetal, que pueden afectar las importaciones.

- **Políticas de compra nacional:** Preferencia de compra de bienes y servicios producidos localmente.

Ahora, centrándonos en México, encontramos barreras no arancelarias como las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), que son regulaciones técnicas obligatorias que regulan características de productos, etiquetado, método de prueba o requisitos de seguridad. En estas normas se destacan las siguientes, asociadas a los barriles ahumadores:

Etiquetado comercial **NOM-050-SCFI-2004**, que exige incluir información en español sobre el producto, fabricante, país de origen, instrucciones, etc.

Como el barril incluye componentes de madera (como manijas o detalles decorativos), México exige tratamiento fitosanitario (normas NOM-144-SEMARNAT) para evitar plagas forestales.

Finalmente, México exige el etiquetado del país de origen de forma visible y permanente (de acuerdo con el Acuerdo de Normas de Etiquetado).

3.3 Segmentación y nicho de mercado

Para la segmentación y nicho de mercado en México, es crucial considerar diversos factores que se alinean con las características específicas del mercado y las preferencias de los consumidores mexicanos.

En términos demográficos, identificamos a los adultos jóvenes mexicanos, particularmente aquellos entre 25 y 49 años, como un segmento prometedor. Este grupo representa una parte significativa de la población económicamente activa y constituye un nicho de mercado atractivo a atender, especialmente dentro del rango de clase media.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), el país cuenta con aproximadamente 125 millones de habitantes (cifras del

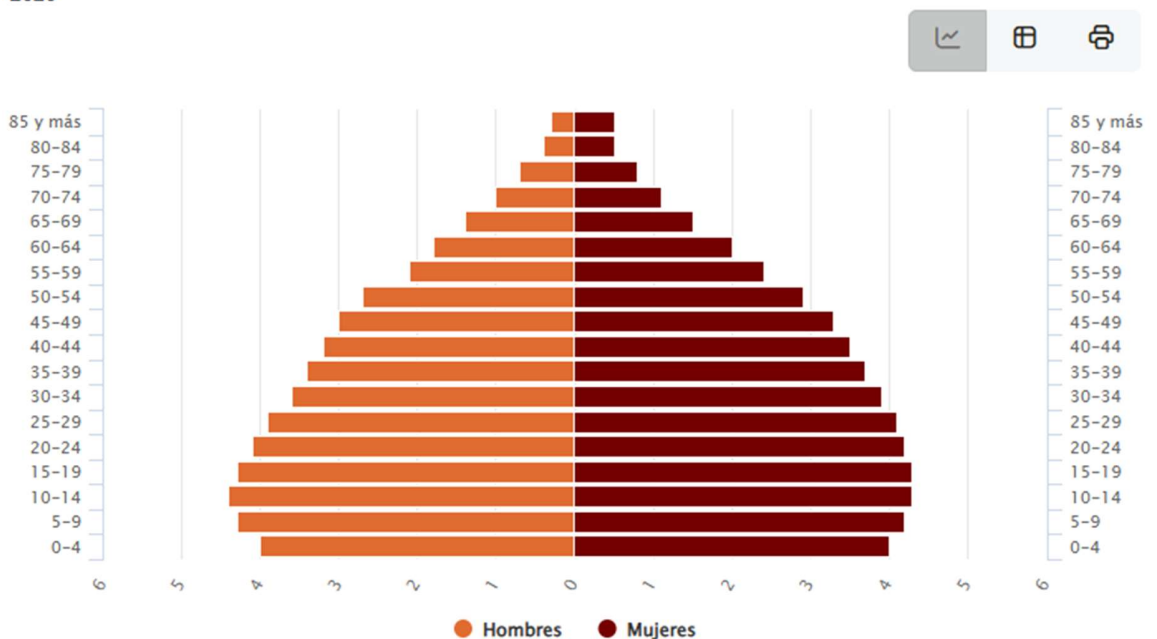
año 2020). Dentro del rango de edad mencionado, encontramos que el 17,1% de la población corresponde a hombres y el 18,5% a mujeres. Esto revela un mercado potencial del 35,6% de la población total, equivalente a 44,5 millones de personas que podrían manifestar interés en adquirir un barril de *Al Barril*.

Figura 21

Población mexicana por edad y sexo

Porcentaje

2020



Fuente: INEGI, 2024.

Ahora bien, es importante destacar que, a pesar del amplio potencial de consumidores individuales, resulta evidente que no cada persona adquiriría un barril propio. Por ello, es fundamental analizar la composición de hogares en el país norteamericano. Según la INEGI (2024), se "estimó que en México había 37.4 millones de hogares, en los cuales residían 128.6 millones de personas y que el promedio de integrantes por hogar fue de 3.4 personas" (p.1.).

Cabe resaltar que las clases media y alta poseen mayor capacidad adquisitiva para bienes durables y servicios de calidad superior. Conforme a los

datos proporcionados por el INEGI, la estratificación social en México se distribuye de la siguiente manera:

- **Clase baja:** Constituye el 56% de la población.
- **Clase media:** Comprende el 42% de los mexicanos.
- **Clase alta:** Representa apenas el 2% del país.

Considerando que el 42.2% de los hogares mexicanos pertenece a la clase media, esto se traduce en un mercado potencial refinado de aproximadamente 15.8 millones de hogares, donde podría colocarse al menos un barril para asar carne (Zainos, 2025).

Asimismo, según el mismo informe del 2022, identificamos que el ingreso promedio trimestral monetario por persona alcanzó los \$26.860 pesos mexicanos (\$5.9 Millones de pesos colombianos). Este indicador presenta una marcada diferencia por género: para los hombres, el monto ascendió a \$33.964 pesos mexicanos (\$7.5 Millones de pesos colombianos), mientras que para las mujeres fue de \$19.336 pesos mexicanos (\$4.2 Millones de pesos colombianos). En cuanto a la distribución del gasto, los mexicanos destinan un 34% de sus ingresos a alimentación y un 8% a educación y esparcimiento, lo que evidencia un potencial favorable de ingreso y capacidad de gasto para la adquisición de productos de Barrileros Meat Company.

Tabla 15*Gasto corriente promedio trimestral por hogar 2022*

Rubros de gasto	Gasto promedio
Gasto corriente monetario	40 906
Alimentos, bebidas y tabaco	14 167
Transporte y comunicaciones	8 377
Vivienda y servicios	3 741
Cuidados personales	3 323
Educación y esparcimiento	3 270
Limpieza y cuidados de la casa	2 619
Vestido y calzado	1 914
Salud	1 818
Transferencias de gasto*	1 675

* Transferencias de gasto: corresponden a ayuda en dinero a parientes y personas ajenas al hogar, contribuciones a instituciones benéficas en dinero; pago de servicios del sector público (expedición de pasaporte, actas, licencias, placas, etc.), así como gastos para la compra de regalos destinados a personas ajenas al hogar.

Fuente: INEGI, ENIGH E, 2022.

Fuente: INEGI, 2024.

Tabla 16*Ingreso promedio en 2022 por grupos de edades*

Grupos específicos de población	Total	SEXO	
		Hombres	Mujeres
Edad	26 860	33 964	19 336
12 a 19 años	6 396	7 501	5 085
20 a 29 años	22 173	28 151	17 617
30 a 39 años	32 018	38 599	25 118
40 a 49 años	32 583	39 889	24 792
50 a 59 años	31 486	37 738	24 648
60 o más años	35 062	53 742	18 263

Fuente: INEGI, 2024.

Las zonas urbanas y suburbanas en México, especialmente en ciudades como Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Querétaro y el Bajío, son áreas con alta densidad poblacional y acceso a tiendas especializadas y supermercados. Estas áreas son ideales para la comercialización de productos de BBQ y ahumadores debido a la infraestructura comercial y la presencia de centros comerciales que ofrecen una variedad de tiendas y servicios.

Desde la perspectiva geográfica, Barrileros debe enfocarse estratégicamente en zonas urbanas y suburbanas mexicanas con acceso a tiendas especializadas y supermercados. Las principales áreas metropolitanas del país presentan un significativo potencial comercial para productos de BBQ y ahumadores.

Las principales áreas metropolitanas de México ofrecen condiciones favorables para la comercialización de productos de asado. La Ciudad de México (21 millones de habitantes) presenta una robusta red de centros comerciales y establecimientos especializados con múltiples canales de distribución. Monterrey (5.3 millones) destaca por su estructura comercial consolidada y una cultura receptiva a innovaciones en el sector. Guadalajara (5 millones) combina una amplia red de distribución con una tradición gastronómica que beneficia la comercialización de productos BBQ. Querétaro (2.3 millones), en constante crecimiento, exhibe una expansión comercial con nuevos espacios de venta. Y complementariamente, la región del Bajío (León, Guanajuato y San Luis Potosí) presenta un desarrollo comercial significativo que constituye un mercado potencial relevante para Barrileros.

Figura 22

Densidad poblacional estados de México 2010



Fuente: Wikipedia, 2020.

Figura 23

Población por estado en México 2015



Fuente: Wikipedia, 2020.

Finalmente, en México, al igual que en Colombia, existe un segmento psicográfico fundamental para Barrileros: personas que disfrutan de reuniones sociales, eventos familiares y actividades al aire libre. Estos individuos, que valoran la convivencia y la gastronomía, demuestran un creciente interés en el BBQ y el ahumado de carnes, como se evidencia en la popularidad de eventos sociales centrados en estas prácticas culinarias, aspecto detallado en el numeral 2.2.5 Entorno Cultural.

Desde una perspectiva conductual, la introducción de barriles ahumadores para reuniones sociales representa una oportunidad para establecer una nueva práctica entre los consumidores mexicanos, especialmente en las clases media y alta con capacidad adquisitiva para productos de esta categoría. El nicho de mercado idóneo para Barrileros Meat Company abarca tanto a entusiastas individuales del BBQ, como a restaurantes y servicios de catering que buscan equipamiento duradero y eficiente para desarrollar preparaciones innovadoras de carne.

En síntesis, los adultos jóvenes mexicanos de clases media y alta que manifiestan interés por la gastronomía al aire libre constituyen, gracias a su poder adquisitivo, un mercado potencialmente rentable. Barrileros Meat Company tiene la oportunidad de capitalizar esta demanda en las principales ciudades mexicanas mediante la oferta de productos de calidad superior para BBQ y ahumado.

3.4 Competencia

Como se mencionó en el numeral 2.2.3, donde abordamos la competencia local e internacional, en México no es tan común encontrar empresas dedicadas exclusivamente a la producción de barriles para ahumar y asar. La competencia en este mercado incluye fabricantes de parrillas y asadores como Char-Broil y Weber, que gozan de gran popularidad entre los consumidores locales. Además, Vikingo Barriles ofrece barriles asadores y ahumadores de alta calidad, con líneas estándar

y premium fabricadas en acero inoxidable 304. Flame Barrel México también participa en este mercado con barriles ahumadores y asadores de alta calidad, incluyendo modelos que reducen significativamente el humo y un barril versátil 3 en 1. Ambas empresas ofrecen una variedad de accesorios para mejorar la experiencia de asado y son estas empresas referentes con las que se enfrentará la competencia directa en dicho mercado.

3.5 Logística de la exportación

A la hora de pensar en exportar como empresa colombiana, de acuerdo con la “Guía práctica para conocer el proceso de exportación de bienes” de Procolombia, todas las entidades empresariales que deseen efectuar operaciones de exportación deben contar con un Registro Único Tributario (RUT) vigente, que lo acredite como empresa ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). En caso de poseer ya dicho registro, resulta imprescindible verificar que incluya específicamente la actividad exportadora. Adicionalmente, al realizar transacciones de comercio exterior, ya sean importaciones o exportaciones, las empresas que realicen el proceso de internacionalización, quedarán automáticamente sujeto a las obligaciones del Régimen Común, lo que conlleva el requerimiento de gestionar la correspondiente resolución de facturación ante la autoridad tributaria nacional (Procolombia, s.f.).

De acuerdo con la información presentada en el perfil logístico de Colombia hacia México elaborado por Procolombia, según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en 2023, México ocupa el puesto número 66 en el mundo en cuanto al desempeño logístico. Sumado a lo anterior, es importante señalar que el desempeño presentado por México en cada uno de los diferentes aspectos que componen el LPI, fue el siguiente:

Tabla 17

Desempeño logístico de México

LPI	Puntaje	Puesto
	2.9	66
Aspectos Evaluados		
Eficiencia aduanera	2.5	84
Calidad de la infraestructura	2.8	63
Competitividad de transporte internacional de carga	2.8	75
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3	61
Puntualidad en el transporte de carga	3.5	46
Capacidad de seguimiento y rastreo de los envíos	3.1	62

Fuente: The World Bank 2023.

El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño.

Fuente: Procolombia, s.f.

De acuerdo con lo señalado en este mismo informe, México cuenta con una amplia infraestructura de conexiones tanto marítimas como aéreas para el comercio internacional. En el caso específico de Barrileros Meat Company, nuestra recomendación se inclina hacia la utilización del transporte marítimo como la opción logística más adecuada. Esta modalidad de transporte no solo representa una alternativa significativamente más rentable en términos de costos operativos que exploraremos más adelante en los costos y gastos de exportación, sino que también ofrece tiempos de tránsito razonablemente cortos, considerando la proximidad geográfica entre los países, como ya fue analizado detalladamente en el estudio geográfico previo.

México cuenta con un total de 117 puertos (101 marítimos y 16 fluviales), y posee infraestructura de muelles que se extiende por 114 km en la costa del Pacífico y 99,2 km en el Golfo. El 60% del tráfico marítimo de mercancías mexicano se concentra en cuatro puertos principales: Altamira y Veracruz en el Golfo de México, y Manzanillo y Lázaro Cárdenas en la costa del Pacífico. La extensa infraestructura portuaria mexicana, que incluye 22 puertos ubicados estratégicamente a lo largo de los océanos Atlántico y Pacífico, facilita considerablemente sus operaciones comerciales internacionales (Procolombia, s.f.).

Según la información proporcionada por Procolombia en su informe, el transporte marítimo de mercancías entre Colombia y México ofrece opciones logísticas eficientes en ambas costas colombianas. Para envíos desde la Costa Atlántica colombiana hacia puertos mexicanos, los exportadores pueden elegir entre nueve compañías navieras diferentes, con tiempos de tránsito altamente competitivos que pueden ser tan breves como 4 días. Por otra parte, desde el puerto de Buenaventura en el Pacífico colombiano, se dispone de ocho navieras que brindan servicios regulares, con tiempos de tránsito igualmente ventajosos que comienzan desde los 6 días. Esta diversidad de opciones logísticas fortalece la conectividad comercial entre ambos países y facilita el intercambio de productos, como lo vemos en las tablas adjuntas:

Figura 24

Líneas navieras con oferta de servicios a México



Fuente: Procolombia, s.f.

Tabla 18

Frecuencias y tiempos de tránsito hacia México

Naviera	Puerto de Origen	Puerto Destino	Conexiones	Tiempo de tránsito (Días)
Hapag-Lloyd	Cartagena	Veracruz	Directo	4
One Line			Directo	4
ISC			Directo	4
Cosco Shipping			Directo	6
CMA CGI			Directo	6
Maersk			Directo	6
DL			Directo	7
Seaboard Marine			Directo	15
ISC	Buenaventura	Rodman - Panamá, Cristóbal - Panamá	11	
One Line		Rodman - Panamá, Cartagena - Colombia	18	
Maersk		Balboa - Panamá*, Lanzanillo - Panamá, Kingston - Jamaica	19	
Hapag-Lloyd		Cartagena - Colombia	21	
CMA CGI		Cartagena - Colombia	28	
DL		Guayaquil - Quito, Kingston - Jamaica	28	
Cosco Shipping		Cartagena - Colombia	33	
ISC	Cartagena	Atamira	Directo	6
One Line			Directo	7
Hapag-Lloyd			Directo	7
Cosco Shipping			Kingston - Jamaica	7
DL			Directo	8
Maersk			Directo	8
CMA CGI			Caucedo - República Dominicana	17
Hapag-Lloyd			Cartagena - Colombia	23
DL			Guayaquil - Quito, Kingston - Jamaica	28
MSL			Lázaro Cárdenas - México, Monterrey - México*	31
CMA CGI		Cartagena - Colombia, Kingston - Jamaica	40	
DL	Cartagena	Lanzanillo	Directo	9
ISC			Rodman - Panamá	12
Maersk			Balboa - Panamá	17
One Line			Lanzanillo - Panamá, Rodman - Panamá	18
Hapag-Lloyd			Buenaventura - Colombia	23
CMA CGI			San Antonio - Chile	27
ISC			Directo	7
MSL			Directo	8
Hapag-Lloyd			Directo	9
One Line			Directo	9
Maersk	Balboa - Panamá	13		
CMA CGI	San Antonio - Chile	22		
DL		Guayaquil - Quito, Kingston - Jamaica	30	
DL	Cartagena	Lázaro Cárdenas	Directo	9
One Line			Lanzanillo - Panamá	10
Maersk			Balboa - Panamá	22
Hapag-Lloyd			Buenaventura - Colombia	22
ISC			Directo	6
MSL			Directo	7
One Line			Directo	7
Hapag-Lloyd			Directo	8
CMA CGI			Puerto Caldera - Costa Rica	13
Maersk			Balboa - Panamá	18
DL		Guayaquil - Quito, Kingston - Jamaica	30	

Fuente: Procolombia, s. f.

Antes de iniciar cualquier operación aduanera de exportación, es fundamental establecer un acuerdo que debe verse plasmado en un contrato de

compraventa internacional con el cliente (Proforma Invoice), donde se especifiquen claramente los derechos y obligaciones tanto para el vendedor como para el comprador. Este documento contractual debe incorporar uno de los términos comerciales internacionales conocidos como Incoterms Versión 2020, los cuales determinan con precisión aspectos cruciales como los costos logísticos, el punto exacto de entrega de la mercancía, la documentación requerida y la transmisión del riesgo en el proceso de transporte internacional que corresponden a cada una de las partes involucradas. Según la Cámara de Comercio Internacional, los Incoterms 2020 específicamente diseñados para el transporte marítimo incluyen (Comercio e inversión, 2017):

- **FAS (Free Alongside Ship):** El vendedor entrega la mercancía colocándola al costado del buque en el puerto de embarque designado, siendo este punto donde se transfiere el riesgo al comprador. El vendedor asume los costos hasta ese momento.
- **FOB (Free On Board):** El vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque convenido, asumiendo los costos y riesgos hasta que la mercancía es puesta sobre el buque.
- **CFR (Cost and Freight):** El vendedor cubre los costos de transporte hasta el puerto de destino convenido, pero el riesgo se transfiere al comprador una vez la mercancía es colocada a bordo del buque en el puerto de origen.
- **CIF (Cost, Insurance and Freight):** Similar al CFR, pero adicionalmente el vendedor debe contratar y pagar el seguro marítimo que cubra el riesgo de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.

La selección del término comercial más apropiado para Barrileros Meat Company dependerá de diversos factores, dadas la dimensión del negocio, las capacidades logísticas de la empresa del importador en México, entre otras consideraciones relevantes que deben acordarse entre ambas partes. El Incoterm que mejor se ajuste a las necesidades específicas y condiciones operativas del

negocio, para el caso de este ejercicio, serán expuestas más adelante a través de un ejemplo de exportación bajo el modelo FOB considerando sus beneficios como primera opción.

Durante el proceso de exportación, resulta imprescindible completar la inscripción en La Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), la cual constituye el instrumento tecnológico principal de facilitación comercial en Colombia, diseñado específicamente para centralizar y optimizar los diversos procedimientos relacionados con operaciones de comercio internacional. Todo exportador debe realizar su registro formal en esta plataforma y, como requisito previo indispensable, debe obtener la certificación de firma digital que le permitirá autenticar electrónicamente sus trámites. A través de esta herramienta virtual, mediante la complementación del Formulario Único de Comercio Exterior (FUCE), los agentes exportadores pueden gestionar eficientemente una amplia gama de procedimientos administrativos vinculados a su respectiva subpartida arancelaria, incluyendo solicitudes de permisos, autorizaciones, certificaciones y vistos buenos emitidos por las diferentes entidades gubernamentales que regulan las operaciones de comercio exterior. Esta centralización de trámites reduce significativamente los tiempos de gestión y contribuye a la agilización de los procesos logísticos internacionales (Procolombia, 2025).

Como se ha analizado previamente en la evaluación de los países potenciales para exportación, Colombia mantiene actualmente un Tratado de Libre Comercio (TLC) vigente con México. Para beneficiarse de las preferencias arancelarias establecidas en el marco de este acuerdo comercial, resulta imprescindible la obtención de un Certificado de Origen que acredite formalmente que los barriles cumplen con las reglas de origen establecidas en dicho tratado. Desde Barrileros Meat Company pueden acceder a información detallada sobre el procedimiento, para gestionar este documento esencial a través del manual disponible en el portal oficial de la DIAN: www.dian.gov.co/contenidos/otros/consulta. El proceso requiere, en primera instancia, la presentación de una Declaración

Juramentada de Origen, y posteriormente, se debe proceder con la solicitud específica del Certificado de Origen correspondiente, documento que las autoridades aduaneras mexicanas exigirán para conceder las exenciones arancelarias aplicables al momento de la nacionalización del producto. Es importante destacar que se debe tramitar un certificado individual para cada embarque o despacho de mercancías, independientemente de la frecuencia o volumen de las operaciones comerciales.

De acuerdo con la información entregada por Procolombia (s.f.) en su guía para exportadores, se menciona que “Si el monto de las mercancías que exportará es mayor a 30.000 USD (valor FOB), debe realizar este procedimiento necesariamente a través de una AGENCIA DE ADUANAS que esté autorizada por la DIAN” (p. 14). En la página oficial del ente gubernamental colombiano se indica que las agencias de aduanas son entidades legalmente autorizadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para desempeñar funciones auxiliares en el ámbito aduanero. Estas funciones, de carácter comercial y de servicio, buscan asegurar que quienes realizan operaciones de comercio exterior cumplan con toda la normativa vigente relacionada con exportaciones, importaciones, tránsitos aduaneros y cualquier otro procedimiento aduanero asociado. El objetivo principal de estas agencias es apoyar a las autoridades aduaneras garantizando la correcta aplicación de las leyes vinculadas al comercio exterior, contribuyendo así al adecuado funcionamiento de los regímenes aduaneros y todos los procedimientos y actividades que de ellos se derivan (Procolombia, 2025).

Funciones del Agente de Aduanas en Colombia:

- Realizar la correcta clasificación arancelaria del producto, la cual ya está establecida para Barrileros Meat Company bajo la partida 73.21, correspondiente a "barbacoas, de fundición de hierro o acero" y específicamente, en las subpartidas arancelarias 7321.11.00 y 7321.12.00, que incluyen dispositivos de cocción diseñados para funcionar con combustibles gaseosos, líquidos y sólidos.

- Verificar el cumplimiento de origen para aplicar preferencias arancelarias del TLC, las cuales ya están aprobadas y aplicada para el caso de los barriles para asar de Barrileros.
- Inscripción en la VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).
- Coordinar con la DIAN los procesos de inspección y acompañar dichos procesos.
- Asesoría en Incoterms y seguros internacionales.

Funciones del Agente de Aduanas en México

- Recepción de la mercancía en el puerto de entrada.
- Clasificación arancelaria y validación del certificado de origen.
- Pago de impuestos de importación (IVA, DTA, etc.).
- Cumplimiento de NOMs mexicanas (como NOM-050-SCFI-2004 y NOM-144-SEMARNAT), las cuales ya fueron explicadas anteriormente.
- Liberación de la mercancía y entrega al distribuidor o cliente final.
- Asesoría en etiquetado, embalaje y documentación.

En cuanto al embalaje del producto, este tiene como objetivo proteger los bienes durante el transporte internacional y cumplir con las regulaciones mexicanas en las cuales se debe tener en cuenta:

- Resistencia y seguridad: El embalaje debe proteger el producto de golpes, humedad, vibraciones y cambios de temperatura.
- Materiales adecuados: Si se usa madera, debe cumplir con la NOM-144-SEMARNAT, que exige tratamiento fitosanitario (térmico o fumigación) y el sello ISPM 15 para evitar plagas forestales.
- Embalaje modular o desmontable: En el caso de los barriles, se recomienda que vayan desarmados para reducir volumen y costos logísticos, tal y como nos lo ilustraron en la visita previa.

- Separación de componentes: Accesorios como ganchos, parrillas o tapas deben ir protegidos individualmente dentro del mismo paquete.

Se recomienda, junto con el agente de aduanas, estudiar el detalle del “Manual de empaque y embalaje para exportación” emitido por Procolombia en su página oficial.

En cuanto al etiquetado de los productos, todo producto que ingrese a México debe cumplir con la NOM-050-SCFI-2004, que regula el etiquetado comercial. Esta norma exige que los productos incluyan:

- Nombre genérico del producto: Ejemplo - “Barril Ahumador para BBQ”.
- Cantidad: (Peso, Volumen o Número de piezas).
- Nombre y Domicilio del fabricante o importador (Barrileros Meat Company – Al Barril)
- País de origen: Ejemplo - “Hecho en Colombia”.
- Instrucciones de uso y mantenimiento – también se puede adjuntar el manual de usuario y recetario.
- Advertencias de seguridad (si aplica, por ejemplo: “No usar en espacios cerrados”).
- Información en español, con letra legible y visible.

Finalmente, a continuación, se presenta el listado completo de documentos necesarios para el proceso de exportación, los cuales deberán estar preparados y disponibles al momento de ejecutar el proyecto de internacionalización:

- 1. Factura Comercial:** “(Commercial Invoice), base de la negociación comercial, es preparada por el vendedor y describe en forma clara la transacción, el consignatario y el sistema de pago. La factura comercial debe ser tan detallada como sea posible y estar claramente redactada, con el fin de que la información sea comprensible hasta con un conocimiento limitado del idioma utilizado” (Procolombia, 2025), Debe incluir:

- a. Membrete o logotipo del vendedor
- b. Número y fecha de expedición
- c. Nombre y dirección del vendedor
- d. Nombre y dirección del comprador
- e. Descripción de la mercancía
- f. Cantidad
- g. Precio unitario y total
- h. Moneda de la transacción comercial (divisa)
- i. Lugar y condiciones de entrega de la mercancía, según los Incoterms, 2020

2. Lista de Empaque (Packing List): De acuerdo con el Manual de empaque y embalaje para exportación de Procolombia, este es el documento que detalla el contenido físico de cada caja donde viene el Barril. Esta lista debe incluir:

- a. Número de Cajas o Items en cada caja
- b. Peso bruto y neto
- c. Dimensiones
- d. Descripción del contenido por unidad de embalaje
- e. Referencias de identificación (si aplica)
- f. Subpartidas arancelarias de los productos

3. Certificado de Origen: Documento que acredita que el producto es originario de Colombia y permite acceder a beneficios arancelarios del TLC (Tratado de Libre Comercio) entre Colombia y México. Este certificado debería ser emitido por la DIAN con previa presentación de la declaración juramentada de origen, tema que fue explicado previamente (Min. Industria y Comercio, 2021).

4. Documento de Transporte: Se refiere al conocimiento de embarque (Bill of Lading o B/L), documento legal emitido por la naviera o el agente de carga cuando se realiza un despacho de mercancía por vía marítima. Este documento certifica la recepción de la mercancía para su transporte y constituye uno de los instrumentos más importantes en el comercio internacional. El contenido típico que debe tener este documento es:

- a. Nombre del exportador, del consignatario y del Notfy
- b. Descripción detallada de la mercancía
- c. Peso bruto y neto
- d. Número de bultos o contenedores
- e. Puerto de carga y puerto de destino
- f. Nombre del buque y número de viaje
- g. Fecha de embarque
- h. Condiciones del transporte (Incoterm)
- i. Firma del transportista o su agente
- j. Detalles de flete pagados (si se requiere)

5. Declaración de Exportación: Como lo hemos explicado a lo largo de este documento, este es un formulario electrónico obligatorio que se presenta a través de la plataforma VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) para formalizar la salida legal de mercancías desde Colombia. Este documento, debe incluir información fundamental como la subpartida arancelaria del producto, el valor FOB, los datos del exportador e importador, el puerto de salida y destino, la descripción detallada de la mercancía, el medio de transporte y el Incoterm acordado. Toda esta información estará respaldada por los documentos soporte previamente expuestos como la factura comercial, lista de empaque, certificado de origen y documento de transporte. Su presentación es obligatoria para todas las exportaciones y deberá ser gestionada para Barrileros por un agente de aduanas autorizado. Esta declaración permite a la DIAN y a las autoridades aduaneras controlar,

autorizar y registrar las operaciones de comercio exterior, siendo un requisito indispensable para el embarque de los barriles para asar y ahumar carne.

3.6 Costeo del producto para la exportación

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto de exportación de barriles para asar de Barrileros Meat Company, se realizó una simulación de venta internacional hacia México, mercado seleccionado como objetivo primario. Este análisis se desarrolló con la asesoría de la agencia de aduanas DSV, que proporcionó estimaciones para un caso de estudio de exportación desde Medellín hasta Ciudad de México bajo el Incoterm FOB.

La investigación logística determinó que la ruta más eficiente consiste en exportar desde Colombia a través del puerto de Cartagena, con destino al puerto de Veracruz en México. Como estrategia de ingreso al mercado y fase piloto de apertura comercial, se diseñó una simulación basada en la exportación de un contenedor cerrado de 20 pies. Esta configuración representa un punto de partida óptimo para análisis futuros que contemplen mayores volúmenes y diversidad de unidades.

En cuanto a la estructura de costos, el estudio realizado con Barrileros Meat Company reveló que el 60% del costo del producto corresponde a materia prima, el 30% a servicios asociados y el 10% restante a procesos de ensamblaje. La operación mantiene un margen general del 60% distribuido entre los diferentes socios comerciales. Esta información permitió establecer una base de costos sobre la cual se proyectan los gastos adicionales que Barrileros debe asumir en su proceso de internacionalización hacia México.

Adicionalmente, la información técnica sobre pesos y dimensiones de las diferentes referencias de producto permitió diseñar un "mix" equilibrado de carga para exportación. Esta composición está orientada a ofrecer al cliente objetivo un surtido balanceado que pueda distribuir a sus propios clientes en México durante esta primera orden de prueba o "trial order".

Tabla 19

Simulación costo exportación contenedor 20 ft

PLAN EXPORTADOR BARRILEROS MEAT COMPANY - Costo Aproximado Contenedor 20Ft (Standard)					
Especificaciones Combo Barril Acero Inoxidable					
Tipo de Barril	Pequeño	Mediano	Grande	Jumbo	
Capacidad	10 Libras	20 Libras	40 Libras	65 Libras	
Peso en Kg	7	10	14	24	
Dimensión Caja cm3	44.032	87.412	129.600	336.400	
PRECIO VENTA PUBLICO COLOMBIA	\$ 480.000	660.000	850.000	1.390.000	
IVA COLOMBIA	\$ 76.639	\$ 105.378	\$ 135.714	\$ 221.933	
Mg Utilidad (60%)	\$ 242.017	\$ 332.773	\$ 428.571	\$ 700.840	
Costo Producción Unitario	\$ 161.345	\$ 221.849	\$ 285.714	\$ 467.227	
Materia Prima (60%)	\$ 96.807	\$ 133.109	\$ 171.429	\$ 280.336	
Servicios (30%)	\$ 48.403	\$ 66.555	\$ 85.714	\$ 140.168	
Procesos de Ensamble 10%	\$ 16.134	\$ 22.185	\$ 28.571	\$ 46.723	
Costo USD - TASA DE CAMBIO \$4.200	\$ 38	\$ 53	\$ 68	\$ 111	
Condiciones Generales de Transporte de Carga y Simulación Contenedor 20 Ft					
Capacidad de Carga cm3	Contenedor 20 Ft (Standard)		33.100.000	cm3	
Tipo de Barril	Pequeño	Mediano	Grande	Jumbo	TOTAL
Capacidad Total Carga x Ref	752	379	255	98	Ejercicio
Mix Sugerido Exportacion	301	113	51	9	474
% de Distribución	64%	24%	11%	2%	100%
Volumen a Transportar cm 3	13.253.632	9.877.556	6.609.600	3.027.600	32.768.388
Peso a Transportar en Kg	2107	1130	714	216	4167
Costeo General para tener en cuenta					
Flete Cartagena a Veracruz	1200 USD	\$ 5.040.000	Gastos Exportacion FOB Total		
Seguro de la Carga (Sobre FOB)		0,50%	\$ 11.040.000		
Contenedor Medellin a Cartagena	\$	4.500.000			
Costos de Aduana y Agencia	\$	1.500.000			
Asignación de Costo y Estrategia Precio FOB Competitiva					
Tipo de Barril	Pequeño	Mediano	Grande	Jumbo	
% de Distribución	64%	24%	11%	2%	
Asignación Gastos de FOB Exportar	\$ 23.291	\$ 23.291	\$ 23.291	\$ 23.291	
Costo Producción Unitario	\$ 161.345	\$ 221.849	\$ 285.714	\$ 467.227	
Nuevo Costo x Ref \$ para Exportar	\$ 184.636	\$ 245.140	\$ 309.005	\$ 490.518	
Costo Unitario FOB x Ref + 0,5% Seguro	\$ 44	\$ 59	\$ 74	\$ 117	
PVP USD Competencia en MEX	\$ 284	\$ 390	\$ 579	\$ 790	
PVP AL BARRIL en Mexico -20%	\$ 227	\$ 312	\$ 463	\$ 632	
Mg Comercializador Mexico	45%	45%	45%	45%	
Precio FOB en Mexico USD (16% IVA)	\$ 108	\$ 148	\$ 220	\$ 300	
Margen de Venta EXPORTAR	59%	60%	66%	61%	
VENTA x Ref PROYECTO Internacional	\$ 32.425	\$ 16.716	\$ 11.201	\$ 2.697	
VENTA FOB Barrileros Meat Company	\$	\$	63.038,72	\$	264.762.641

Fuente: Elaboración propia, 2025.

En la tabla adjunta se presenta la propuesta de precio de venta FOB para Barrileros Meat Company, que mantiene el margen objetivo del 60% en casi todas las referencias. Esta estrategia de precios se desarrolló con base en un análisis comparativo (benchmark) realizado con Vikingo Barriles, competidor destacado en el mercado mexicano. La propuesta contempla un diferencial de precio del 20% respecto a este competidor, lo que busca garantizar el éxito del producto al ingresar al nuevo mercado.

Es importante detallar los gastos de exportación considerados en este análisis hasta colocar el contenedor en términos FOB, los cuales incluyen:

- Transporte terrestre y alquiler del contenedor de 20 pies desde Medellín a Cartagena con destino final a México: \$4.5 millones de pesos colombianos
- Costos de aduana en Colombia: \$1.5 millones de pesos colombianos
- Costos de operaciones portuarias en Puerto de Cartagena
- Seguro de carga: 0,5% calculado sobre el valor FOB total de la mercancía

Posterior al despacho FOB Puerto de Cartagena, se deben tener en cuenta otros costos adicionales que según el Incoterm pactado deberán ser cubiertos por el cliente importador, como son:

- Flete marítimo de Cartagena a Veracruz para el contenedor: USD 1.200
- Seguro del flete internacional (0.1% del valor FOB aproximadamente)
- Costos de operaciones portuarias en Puerto de destino
- Costos de aduana en México
- Transporte del puerto de destino hasta destino final de la mercancía

Se ha seleccionado el Incoterm FOB (Free On Board) como estrategia óptima para la primera exportación de Barrileros Meat Company, ya que establece un límite preciso de responsabilidades donde la empresa únicamente asume los costos y riesgos hasta el momento en que la mercancía es colocada a bordo del buque en el

puerto de Cartagena. Esta modalidad simplifica considerablemente la operación logística para una empresa que inicia su proceso de internacionalización, permitiéndole mantener control efectivo sobre su margen objetivo del 60% al evitar la compleja gestión del transporte internacional y los procedimientos aduaneros en territorio mexicano.

Adicionalmente, esta estructura operativa beneficia al comprador mexicano, presumiblemente una cadena retail de gran escala, al otorgarle la flexibilidad de utilizar sus propios operadores logísticos y compañías aseguradoras con condiciones y tarifas potencialmente más ventajosas según su conocimiento del mercado local. El Incoterm FOB minimiza la exposición de Barrileros a riesgos inherentes al comercio internacional durante esta etapa formativa, constituyendo además una práctica ampliamente aceptada en el sector que facilita sustancialmente las negociaciones comerciales iniciales con potenciales clientes mexicanos.

Según las proyecciones realizadas, se estima que en la primera operación de exportación se enviarán 474 unidades con un valor de venta aproximado de USD 63.000. Considerando una tasa de cambio de \$4.200 pesos colombianos por dólar, este primer proyecto representaría una facturación de \$268 millones de pesos para la empresa, constituyendo un importante paso inicial en su estrategia de internacionalización.

3.7 Canales de distribución y comercialización

Para penetrar efectivamente el mercado mexicano y lograr contactar al mayor número posible de clientes potenciales, Barrileros Meat Company debe enfocarse prioritariamente en los canales de comercialización, más allá de la distribución. Con el objetivo de alcanzar presencia masiva, se propone ingresar al mercado a través de cadenas de retail o autoservicio.

De acuerdo con Euromonitor (2023), “al cierre de 2022, la industria del comercio al detalle en México presentó un valor de cinco billones de pesos mexicanos, con un crecimiento del 8% respecto a 2021. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), que agrupa a 92 cadenas detallistas del país como Soriana, Chedraui, Sanborns, 7-Eleven, entre otras, reportó un crecimiento del 13% en 2022, superior al de 8.3% reportado en 2021” (p.1). Estas cifras demuestran que la estrategia de ingresar por este canal resulta óptima, considerando el significativo volumen de consumo que moviliza en el mercado mexicano, así como su continuo crecimiento en los últimos años. Un informe reciente de Kantar Retail indica que “el Top 4 de retailers más visitados por los mexicanos llegan al 64.1 % de los hogares en el país” (Kantar, 2024, párr. 6).

A continuación, se presentan las principales tiendas de comercio al detalle que comercializan bienes durables, incluyendo equipos de BBQ, junto con su respectiva participación de mercado. Estas cadenas de retail tienen presencia extendida a lo largo del territorio mexicano.

Figura 25

Principales tiendas de comercio

Retailer	Participación de mercado %
Bodega Aurrera	5,2
Coppel	4,7
Oxxo	3,5
Walmart	3,5
Soriana	3,4
Liverpool	3,1
Mercado Libre	2,2
Sam's Club	2,1
Farmacias Guadalajara	1,9
Chedraui	1,7

Fuente: Euromonitor, 2023.

Así mismo, de acuerdo con la revista América Retail (2024), a nivel grupo, los principales detallistas que operan autoservicios en el país agrupados por participación de mercado son:

- Grupo Walmart, 11.7%; 2. Org. Soriana, 3.4; 3. Grupo Comercial Chedraui, 1.7%.

En cuanto a cadenas de tiendas departamentales, las principales son:

- Coppel, 4.7%; 2. El Puerto de Liverpool, 3.8%; 3. Grupo Elektra, 0.7%;
- Grupo Palacio de Hierro, 0.7%.

Si es por marca, las cinco con mayor participación de mercado son:

- Bodega Aurrerá, 5.2%; 2. Coppel, 4.7%; 3. Oxxo, 3.5%; 4. Walmart, 5%; 5. Soriana, 3.4% (Chile-USA, 2024).

Finalmente, y de carácter informativo, a continuación, hacemos una leve descripción de cada una de estas cadenas, de manera que sea ilustrativo Barrileros y puedan emprender la contabilidad necesaria para ofrecer el producto.

- **Bodega Aurrera:** Esta cadena es una de las más grandes y populares en México (2.500 tiendas), conocida por su amplia gama de productos y precios competitivos.
- **Liverpool:** Una tienda departamental que ofrece una variedad de productos, incluyendo bienes durables como equipos de BBQ (124 tiendas).
- **Soriana:** Cadena retail importante que cuenta con una amplia oferta de productos para el hogar y bienes durables (804 tiendas).
- **Walmart Supercentre:** Con una fuerte presencia en México (300 tiendas), Walmart ofrece una gran variedad de productos, incluyendo equipos de BBQ.
- **Palacio de Hierro:** Conocida por sus productos premium, esta tienda departamental también ofrece equipos de BBQ de alta calidad. Dicha cadena cuenta con 15 tiendas departamentales de formato a gran escala, 2 La Boutique Palacio, 2 Casa Palacio, 2 Outlets y 149 Boutiques independientes de marcas en exclusiva.
- **Elektra:** Aunque es más conocida por sus productos electrónicos, Elektra también vende bienes durables como equipos de BBQ (1300 tiendas).
- **Sanborns:** Ofrece una variedad de productos, incluyendo algunos bienes durables (190 tiendas).
- **Chedraui:** Esta cadena de supermercados también ofrece una gama de productos para el hogar, incluyendo equipos de BBQ (462 tiendas).

Vender directamente a los grandes retailers puede ser un proceso complejo debido a las estrictas políticas de compra y los altos volúmenes de productos

requeridos. Por esta razón, muchas empresas optan por utilizar intermediarios o representantes que ya tienen relaciones establecidas con estos retailers. Estos intermediarios comercializan los productos bajo marcas diferentes, facilitando la entrada al mercado. Además, para lograr la comercialización en grandes superficies, es esencial negociar con el proveedor principal que ya tiene acuerdos vigentes con el almacén. Este enfoque permite aprovechar la infraestructura y las conexiones existentes del proveedor, simplificando el proceso de distribución y aumentando las posibilidades de éxito en el mercado.

3.8 Reintegro de divisas al país origen

El reintegro de divisas constituye un elemento fundamental en el proceso de exportación de productos desde Colombia a México, estando regulado por el Estatuto Cambiario colombiano. Este marco normativo establece obligaciones específicas para los exportadores respecto al manejo de las divisas provenientes de sus operaciones internacionales.

De acuerdo con la normativa cambiaria colombiana, los exportadores están obligados a canalizar a través del mercado cambiario todas las divisas recibidas por concepto de exportaciones. Esta canalización debe realizarse dentro de un plazo máximo de seis meses siguientes a la fecha de recibo de las divisas, ya sea por exportaciones realizadas o por pagos anticipados de futuras exportaciones.

Para formalizar este proceso, el exportador debe diligenciar la Declaración de Cambio por Exportaciones de Bienes del Banco de la República, especificando información relevante como los datos de las declaraciones de exportación definitivas, los valores efectivamente reintegrados, los gastos incurridos y las deducciones acordadas si las hubiera. Este procedimiento requiere utilizar el numeral cambiario correspondiente según las instrucciones establecidas, ya sea mediante la venta de divisas a intermediarios del mercado cambiario o su consignación en cuentas corrientes de compensación.

El incumplimiento de esta obligación puede acarrear sanciones por parte de la DIAN, entidad encargada de la vigilancia del cumplimiento del régimen cambiario. Por tanto, es fundamental que las empresas exportadoras como Barrileros Meat Company S.A.S. mantengan un control riguroso sobre los plazos y procedimientos de reintegro, asegurando la trazabilidad de los pagos recibidos desde el exterior y su correcta legalización ante las autoridades competentes (Procolombia, 2025) (Legiscomex, 2022).

3.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Lo primero a tener en cuenta es el concepto que se tiene por estrategia de comunicación y promoción, desde el punto de vista de marketing, que, de acuerdo con Kotler y Keller (2016), son una serie de acciones planificadas y orientadas a transmitir mensajes clave de valor sobre la empresa o producto, dirigidos a un público específico con el fin de influir sobre su conocimiento, actitud y comportamiento de compra.

Para lograr esta estrategia hay un mix comunicacional que debe combinarse de forma tal que logre dar el mensaje y obtener la respuesta esperada. Este mix se compone de lo siguiente:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Marketing directo
- Venta personal
- Marketing digital y de contenidos

Y los componentes de la estrategia se componen de lo siguiente:

3.9.1 Objetivo general

Dar a conocer en México una línea de barriles ahumadores artesanales colombianos, destacando su autenticidad, funcionalidad y valor gastronómico, con el fin de posicionarlos como una opción dentro del mercado mexicano.

3.9.2 Público objetivo

Como ya se mencionó en numerales anteriores, el público objetivo es aquel que tiene la necesidad de experiencias para compartir con amigos y familiares, que necesita una herramienta de cocción eficiente, que mantiene la jugosidad y sabor, con adaptabilidad a espacios cerrados o reducidos, con mínimos niveles de producción de humo. Finalmente, con un método sencillo y desatendido de uso.

3.9.3 Propuesta de valor

Barriles ahumadores colombianos de alta calidad: diseño rústico, técnica ancestral y sabor inigualable para transformar tu asado en una experiencia gourmet.

3.9.4 Mensajes clave

Los mensajes clave para esta estrategia son los siguientes:

- Barriles hechos en Colombia, con calidad.
- Ideal para cortes gruesos, cocción lenta y sabores profundos.
- Producto exclusivo y diferenciador frente a parrillas convencionales.
- Ideal para múltiples espacios, incluido los apartamentos, por su baja producción de humo.

3.9.5 Canales de comunicación

Dentro de los canales de comunicación resaltamos el Marketing digital, con plataformas ya conocidas para la marca como Instagram & TikTok, con videos cortos de ahumado, recetas y *unboxing*. Así como identificar *influencers* BBQ mexicanos, como Roberto Morales (@roberg grill), buscando colaboraciones con chefs parrilleros locales que permitan un mayor alcance.

Otro punto importante es el de *networking*, donde puede considerarse la participación en, ferias de BBQ o festivales gastronómicos.

Finalmente, y como introducción a una futura línea de negocios en México, considerar los eventos promocionales, que permitan conocer tanto las características y posibilidades del barril, como los servicios de *catering* de *Al Barril* para futuras celebraciones y eventos.

3.9.6 Promociones y lanzamientos

Otro componente importante es la campaña de lanzamiento de los productos, considerando preventa exclusiva online con envío gratuito, combos de lanzamiento o programa de embajadores para tener alguna experiencia personalizada.

3.9.7 Indicadores básicos (KPIs)

Estas iniciativas deben diseñarse de manera cuidadosa y con la posibilidad de medir su impacto y retorno en el tiempo. Para esto se proponen indicadores como:

- Número de leads/contactos generados en México.
- Alcance e interacción en redes sociales (likes, shares, menciones).
- Ventas en primer trimestre.
- Opiniones y reseñas en canales clave.

4. Diseño de Estrategias, Recomendaciones y Plan de Acción

4.1 Matriz DOFA y estrategias

La matriz DOFA (también conocida como FODA o SWOT en inglés) es una herramienta de diagnóstico organizacional que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las

oportunidades y amenazas (Ponce Talacón, 2006). Según Thompson et al. (1998), citados por Ponce Talancón, el análisis FODA estima el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Esta matriz es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Thompson et al., 1998). Las fortalezas se definen como alguna función que la organización realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias, los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, mientras que las debilidades son un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Ponce Talacón, 2006). Por su parte, las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría, y las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce Talacón, 2006). Esta matriz constituye la base para la formulación de estrategias organizacionales y permite desarrollar diferentes tipos de análisis estratégicos complementarios.

Teniendo claro la definición y finalidad de esta herramienta, a continuación, se detalla cada componente para Barrileros Meat Company y su estrategia de exportación.

4.1.1 Fortalezas

1. Producto diferenciado y de alta calidad: Barriles ahumadores con diseño artesanal, materiales duraderos y funcionalidad superior.

2. Estructura organizacional ágil: Modelo de células de trabajo que permite adaptabilidad y respuesta rápida al mercado.
3. Capacidad de personalización: Posibilidad de adaptar productos a las necesidades del cliente, generando valor agregado.
4. Reconocimiento nacional creciente: Posicionamiento positivo en el mercado colombiano con potencial de expansión internacional.

4.1.2 Oportunidades

1. Mercado mexicano con alta afinidad cultural y gastronómica: Tradición del asado, alto consumo de carne y apertura a productos innovadores.
2. Baja competencia directa en el segmento de barriles ahumadores: Espacio para posicionarse como referente en un nicho emergente.
3. Tratados de libre comercio vigentes: Condiciones arancelarias favorables con México que facilitan la entrada al mercado.
4. Tendencias globales hacia lo artesanal y sostenible: Preferencia por productos con historia, autenticidad y bajo impacto ambiental.
5. Escalabilidad del modelo de negocio: Posibilidad de integrar verticalmente procesos clave y diversificar el portafolio (accesorios, catering, etc.).

4.1.3 Debilidades

1. Tamaño y madurez empresarial limitada: Estructura aún en consolidación, lo que puede dificultar la gestión de operaciones internacionales.
2. Identidad de marca poco clara: Confusión entre “Barrileros Meat Company” y “Al Barril” puede afectar la coherencia de marca.
3. Alta dependencia de proveedores locales: Concentración de insumos críticos en pocos actores limita el poder de negociación.
4. Costos logísticos elevados: Producto voluminoso con bajo peso relativo, lo que incrementa el costo por unidad exportada.

5. Inversión limitada en marketing internacional: Necesidad de fortalecer la presencia digital y la estrategia de comunicación en mercados externos.

4.1.4 Amenazas

1. Desconocimiento del producto en mercados internacionales: Riesgo de que el consumidor no comprenda su uso o beneficios.
2. Competencia de productos sustitutos: Parrillas eléctricas, de gas o cerámica con fuerte posicionamiento en el mercado.
3. Riesgos logísticos y regulatorios: Posibles retrasos o sobrecostos por trámites aduaneros, certificaciones o cambios normativos.
4. Volatilidad en tratados comerciales y tipo de cambio: Cambios en políticas arancelarias o devaluaciones pueden afectar la rentabilidad.
5. Capacidad limitada de proveedores para escalar producción: Riesgo de no poder responder a una demanda creciente en el exterior.

4.1.5 Recomendaciones estratégicas basadas en el FODA FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Aprovechar la personalización y calidad del producto para posicionarse como marca premium en México.
- Utilizar la agilidad organizacional para adaptar rápidamente el producto a las preferencias locales.
- Fortalecer la narrativa de marca resaltando la autenticidad, sostenibilidad y origen colombiano.

Do (Debilidades + Oportunidades)

- Invertir en *branding* y unificar la identidad entre “Al Barril” y “Barrileros” para facilitar el reconocimiento internacional.
- Buscar alianzas estratégicas con distribuidores mexicanos para reducir costos logísticos y aumentar cobertura.

- Desarrollar proveedores alternativos o explorar importación directa de insumos para reducir dependencia.

FA (Fortalezas + Amenazas)

- Usar la estructura flexible para responder rápidamente a cambios regulatorios o logísticos.
- Implementar campañas educativas sobre el uso del barril ahumador para reducir la barrera de entrada del consumidor.

DA (Debilidades + Amenazas)

- Fortalecer la planificación financiera y logística para mitigar riesgos cambiarios y de exportación.
- Establecer protocolos de escalamiento productivo con proveedores para garantizar cumplimiento de la demanda.

4.2 Cronograma Plan Exportador

Finalmente, recogiendo los elementos expuestos en los numerales anteriores, se propone una serie de actividades generales que puedan orientar el ejercicio de poner en acción el plan exportador de Barrileros Meat Company a México.

4.2.1 Etapa 1: Trabajo de Campo Inicial

Objetivo: Validar hipótesis del plan exportador y establecer relaciones clave.

Actividades:

- Visitar potenciales distribuidores y puntos de venta en México
- Cotizar servicios logísticos (transporte, aduanas, seguros)
- Validar normativas NOM y requisitos de etiquetado
- Reuniones con agentes de aduanas y cámaras de comercio

Entregables:

- Informe de visitas y contactos
- Cotizaciones logísticas y de servicios
- Validación de requisitos regulatorios

4.2.2 Etapa 2: Recolección de Información para Exportación

Objetivo: Preparar la documentación y estructura operativa para exportar.

Actividades:

- Registro en la VUCE y obtención de firma digital
- Solicitud de certificado de origen ante la DIAN
- Preparación de manual de empaque y etiquetado conforme a NOM-050 y NOM-144
- Definición de Incoterm (FOB recomendado)

Entregables:

- Documentación legal y técnica lista para exportar
- Manual de empaque y etiquetado
- Certificado de origen y declaración juramentada

4.2.3 Etapa 3: Definición del Lote a Exportar

Objetivo: Establecer el primer envío piloto.

Actividades:

- Selección del mix de productos (ej. 301 pequeños, 113 medianos, 51 grandes, 9 jumbo)
- Verificación de inventario y calidad
- Embalaje y etiquetado conforme a normas mexicanas

Entregables:

- Lista de empaque (Packing List)
- Factura comercial
- Inventario listo para despacho

4.2.4 Etapa 4: Logística de la Exportación

Objetivo: Ejecutar el envío internacional.

Actividades:

- Coordinación con agente de aduanas en Colombia y México
- Transporte terrestre a puerto (Cartagena)
- Embarque marítimo hacia Veracruz
- Seguimiento del tránsito y liberación en aduana mexicana

Entregables:

- Bill of Lading (BL)
- Declaración de exportación
- Confirmación de entrega en destino

4.2.5 Etapa 5: Cierre del Proceso de Exportación Inicial

Objetivo: Evaluar el desempeño del primer envío.

Actividades:

- Confirmación de recepción por parte del cliente/distribuidor
- Revisión de documentación y cumplimiento normativo
- Reintegro de divisas y declaración cambiaria ante el Banco de la República

Entregables:

- Informe de cierre de exportación
- Declaración de cambio
- Retroalimentación del cliente

4.2.6 Etapa 6: Reporte de Indicadores (KPIs)

Objetivo: Medir el impacto y desempeño del plan.

Indicadores sugeridos:

- Tiempo total del proceso exportador
- Costo logístico por unidad
- Margen de utilidad FOB
- Satisfacción del cliente (NPS)
- Alcance en redes sociales y leads generados

Entregables:

- Dashboard de KPIs
- Informe de lecciones aprendidas

4.2.7 Etapa 7: Replicación y Escalamiento

Objetivo: Refinar el modelo y planear el siguiente envío.

Actividades:

- Ajustes al mix de productos y precios
- Negociación con nuevos distribuidores
- Planificación de segundo lote (reorden)
- Evaluación de nuevos mercados (Canadá, EE.UU.)

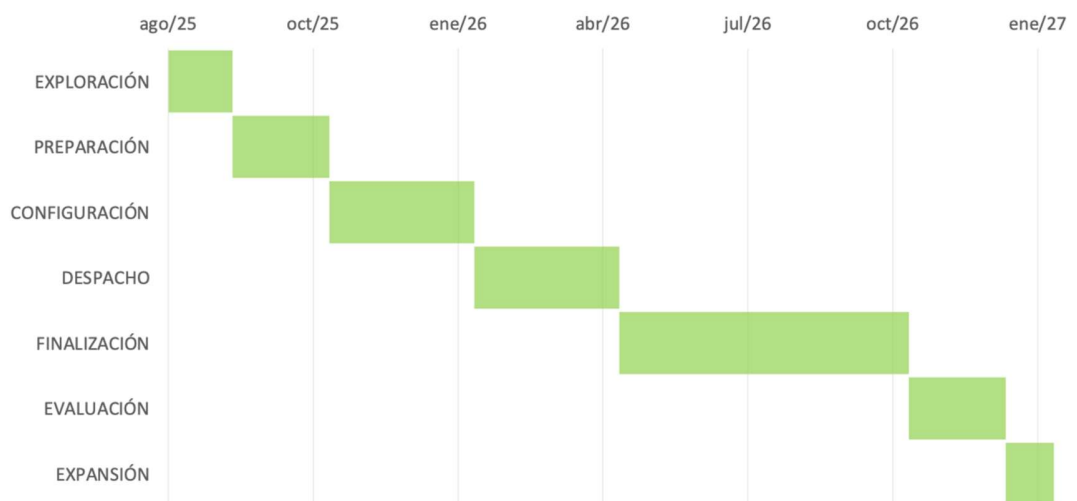
Entregables:

- Plan de reorden
- Estrategia de expansión
- Actualización del plan exportador

De acuerdo con lo expuesto antes, se propone un cronograma de actividades por etapas como aparece en la **Figura 26**. Es importante mencionar que las duraciones son estimadas y pueden variar de acuerdo con la realidad de cada una de las tareas realizadas.

Figura 26

Cronograma Plan Exportador



Fuente: Elaboración propia, 2025.

4.3 Conclusiones del Plan Exportador

El proceso de elaboración del plan exportador permitió contrastar la percepción inicial que se suele tener sobre las Pymes con la realidad concreta de Barrileros Meat Company S.A.S. A través de un acercamiento directo, fue evidente

cómo una empresa con recursos limitados, pero con un equipo comprometido y una propuesta de valor clara, puede aspirar y avanzar en el proceso de internacionalización. Este ejercicio demostró que el alcance global no está reservado únicamente para grandes corporaciones, sino que también es posible para empresas medianas y pequeñas que logran articular sus capacidades y visión estratégica.

En este contexto, el uso de herramientas para el análisis estratégico como el modelo Canvas, PESTEL, CAGE y las 5 fuerzas de Porter resultaron ser fundamentales para dar a conocer a la empresa la importancia de un enfoque estructurado en la elección de mercados potenciales. Más allá de la intuición inicial o del aparente atractivo de ciertos mercados, la aplicación rigurosa de estas herramientas permitió identificar oportunidades reales y proponer una viabilidad en el proyecto de internacionalización, minimizando riesgos y maximizando el potencial de crecimiento en ventas.

La selección de México como mercado objetivo fue el resultado de la evaluación de criterios integrales que van más allá del tamaño del mercado o el consumo per cápita. La existencia de acuerdos comerciales como tratados de libre comercio, como lo es la Alianza del Pacífico, y una tasa de cambio estable, ofrecen ventajas económicas frente a competidores de otras regiones, facilitando la optimización de márgenes y la reducción de riesgos asociados a la volatilidad cambiaria y arancelaria. Además, iniciar la internacionalización en un mercado con barreras de idioma y culturales bajas, como el mexicano, permitió proponer una adaptación del producto y el modelo de negocio de manera eficiente, capturando aprendizajes valiosos y sentando bases sólidas para futuras expansiones.

Si bien el plan exportador se enfoca inicialmente en los barriles BBQ, se piensa en un modelo de internacionalización con una visión de portafolio, que proyecta la introducción gradual de otros productos y servicios complementarios, como el catering, los sazónadores y los accesorios para asado. Esta diversificación no solo amplía las fuentes de ingreso, sino que fortalece la propuesta de valor

integral facilitando una mayor fidelización del cliente, adaptándose mejor a las tendencias y preferencias del mercado objetivo.

El contexto mexicano, caracterizado por un crecimiento sostenido de la clase media y del poder adquisitivo de los hogares, favorece la demanda de productos premium y experiencias gastronómicas en el hogar. El segmento de parrillas y ahumadores muestra un dinamismo positivo, impulsado por la urbanización y una cultura de reuniones sociales al aire libre, donde los asados tienen un papel central. Asimismo, la digitalización del comercio y el auge del comercio electrónico ofrecen oportunidades estratégicas para acceder a consumidores a través de plataformas líderes y alianzas con retailers especializados.

Barrileros Meat Company cuenta con ventajas competitivas relevantes, como la flexibilidad productiva, la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado y una propuesta de valor integral que combina la calidad y técnica con identidad artesanal. Para capitalizar estas fortalezas, será clave fortalecer capacidades internas en inteligencia de mercados, gestión de la cadena de suministro internacional y cumplimiento de normativas y certificaciones, así como consolidar alianzas estratégicas con distribuidores y actores locales.

En conclusión, el éxito del proyecto de internacionalización hacia México dependerá de la habilidad de la empresa para equilibrar eficiencia operativa y adaptación cultural, transformando su producto en una experiencia de consumo diferenciada y memorable. La flexibilidad y la mejora continua, sumadas a una gestión juiciosa del conocimiento del mercado, la innovación constante y la consolidación de relaciones estratégicas, serán fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el impacto positivo de la expansión de Barrileros Meat Company S.A.S.

5. Lecciones Aprendidas

5.1 Desde la óptica de la Organización y del Mercado

El proyecto de internacionalización de Barrileros Meat Company S.A.S. ha permitido identificar aprendizajes clave para la toma de decisiones estratégicas futuras. Uno de los principales hallazgos es que, si bien la intuición comercial podría sugerir que los países con mayor población o consumo de carne son los mercados más atractivos, estos factores no garantizan por sí solos el éxito exportador. A la hora de escoger nuevos mercados debe fundamentarse en variables adicionales como la facilidad de acceso, la existencia de tratados de libre comercio, la estabilidad económica y la afinidad cultural, ya que estos elementos inciden directamente en la aceptación y competitividad del producto en el exterior.

Iniciar la internacionalización en un país con barreras idiomáticas y culturales relativamente bajas facilita la adaptación del producto y del modelo de negocio, permitiendo a la empresa tener aprendizajes valiosos a un costo inferior, en un corto plazo y con una menor exposición al riesgo. Esta estrategia da la posibilidad de ajustar la propuesta de valor, los procesos logísticos y la comunicación comercial antes de abordar mercados más grandes o complejos.

Para capitalizar estas fortalezas de empresas que en sus proyectos de expansión consideren los mercados internacionales, es recomendable desarrollar capacidades internas en inteligencia de mercados, gestión de la cadena de suministro y cumplimiento de normativas y certificaciones. La consolidación de alianzas estratégicas con distribuidores y actores locales permitirá acelerar la curva de aprendizaje y facilitar la penetración en segmentos clave.

5.2 Desde la óptica del proceso de Intervención de los Estudiantes

Desde nuestra perspectiva del proceso como estudiantes del MBA, la elaboración del plan exportador para Barrileros Meat Company S.A.S. ha

representado una experiencia formativa de gran valor, tanto en el ámbito académico como en el profesional. Este ejercicio permitió evidenciar la relevancia de contar con herramientas estructuradas y metodologías claras para abordar los retos que enfrentan las Pymes en un entorno globalizado, donde las oportunidades de crecimiento y expansión trascienden las fronteras colombianas. La construcción del plan exportador no solo abrió la visión estratégica del negocio, sino que demostró que, con el enfoque adecuado, es posible acceder a mercados internacionales de manera ordenada y sostenible, incluso para empresas de tamaño mediano o pequeño.

A lo largo del desarrollo del trabajo, fue posible poner en práctica los conocimientos adquiridos en el programa de la Maestría en Administración de Negocios hasta ahora, aplicando conceptos de análisis de mercados, gestión de riesgos, logística internacional, finanzas, estrategia y mercadeo. Este proceso nos permitió experimentar de primera mano la aplicabilidad real de la formación recibida, pasando de la teoría a la solución de problemas concretos y a la toma de decisiones estratégicas para una empresa real. Además, el trabajo resaltó la importancia del emprendimiento y la generación de empleo, mostrando cómo una Pyme puede, a través de la internacionalización, aspirar no solo a crecer, sino también a contribuir activamente al desarrollo económico y social colombiano, llevando bienes y servicios a nuevos mercados donde existen oportunidades latentes.

Un aspecto que fue especialmente enriquecedor fue el acercamiento al interior de la empresa, lo que permitió comprender que detrás de los proyectos de internacionalización no siempre existen grandes estructuras o capitales, sino equipos comprometidos, multifuncionales y apasionados por su idea de negocio. Esta realidad evidenció el valor del esfuerzo, la creatividad y la resiliencia en la construcción de propuestas de alto estándar, y cómo el capital humano es un factor determinante en la capacidad de adaptación y éxito de las Pymes en mercados internacionales.

Finalmente, la construcción de la propuesta exportadora nos permitió como estudiantes ir más allá de los conocimientos teóricos, enfrentándonos a escenarios prácticos y dinámicos donde nuestros aportes posiblemente generen un impacto tangible en la empresa. La experiencia de construir el plan exportador no solo fortaleció las competencias técnicas y analíticas de nuestro equipo, sino que también reforzó la importancia de la visión global, la colaboración interdisciplinaria y la responsabilidad social en el ejercicio profesional. Al final, este proceso demostró que la intervención estudiantil, cuando está bien guiada y enfocada, puede ser un motor real de transformación tanto para la empresa como para los futuros líderes empresariales.

Referencias bibliográficas

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

Al Barril. (2025). *Instagram*. Obtenido de Al Barril Colombia: <https://www.instagram.com/albarril.col/?hl=es>

Álvarez, J. P. (11 de 04 de 2025). Así va el riesgo país en 2025 en Latinoamérica, con subidas drásticas en Argentina y Ecuador. Obtenido de *Bloomberg en Línea*. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/asi-va-el-riesgo-pais-en-2025-en-latinoamerica-con-subidas-drasticas-en-argentina-y-ecuador/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20se%20movi%C3%B3%20el%20riesgo,de%2023.773%20a%2018.270%20puntos>.

América & Retail (2024). *Página principal*. <https://america-retail.com/>

Barney, J. (03 de 1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Obtenido de *Sage Journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

- Big Green Egg. (2025). *Big Green Egg*. Obtenido de Big Green Eggs & Packages: Find Your Perfect Grill Setup: <https://biggreenegg.com/collections/all-eggs-egg-packages>
- Cano, C. G. (1 de Octubre de 2020). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/hacia-donde-va-la-economia-545250>
- Carlson School of management. (Video, 12 de 03 de 2015). *Pankaj Ghemawat: CAGE Framework for International Trade - Global Matters*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=7FpUJaG7uMk>
- Centro de Comercio Internacional. (2021). *Medidas no arancelarias*. Obtenido de https://www.intracen.org/itc/analisis-mercados/medidas-no-arancelarias/identificando-las-medidas-no-arancelarias/#impact_of_ntms
- Chile-USA. (17 de 07 de 2024). Top 10 retailers de México según su rendimiento del negocio: *America Malls & Retail*. <https://america-retail.com/opinion/top-10-retailers-de-mexico-segun-su-rendimiento-del-negocio/>
- COMECARNE. (2024). *Compendio Estadístico 2024*. Obtenido de <https://comecarne.org/wp-content/uploads/2024/05/compendio-estadistico-2024-V2.pdf>
- Comercio e inversión. (5 de 01 de 2017). *Las reglas Incoterms® 2010*. Obtenido de https://iccwbo-org.translate.goog/news-publications/icc-rules-guidelines/incoterms-rules-2010/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Contreras, E. (24 de 02 de 2025). ¿A qué clase perteneces, según tu salario, y qué otros factores también influyen en tu estatus social? Obtenido de *El Imparcial*. <https://www.elimparcial.com/dinero/2025/02/23/estas-son-las-diferentes-clases-sociales-de-mexico-en-2025-a-cual-perteneces-segun-tu-salario-y-que-otros-factores-tambien-influyen/>

Consejo Mexicano de la Carne (2024). *Compendio Estadístico 2024*. Obtenido de <https://comecarne.org/compendio-estadistico-2024/>

Cygnus Suite. (2021). *Cygnus Suite*. Obtenido de <https://www.cygnussuite.net/smartcargo-representante-de-cygnus>

DANE. (2021). *Página principal*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

DANE. (s.f.). *Análisis Estadístico*. Obtenido de Pobreza, indigencia y desigualdad según ingresos. https://geoportal.dane.gov.co/servicios/atlas-estadistico/src/Tomo_II_Social/4.3.3.-coeficiente-de-gini.html

Deloitte. (12 de 2022). *Informe Construyendo mejores futuros*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/2022/Reporte-de-Impacto-DSLA-2022.pdf>

Deloitte. (s.f.). Tendencias, retos y oportunidades en proyectos de infraestructura. Obtenido de *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/infraestructura-y-proyectos-de-capital/articulos/tendencias-y-oportunidades-en-infraestructura.html>

DSV. (17 de 05 de 2025). *Costeo de exportación*. (A. G. Baena, Entrevistador).

Economía aplicada. (27 de marzo de 2019). *Economía aplicada*. Obtenido de <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

EL CEO. (21 de 11 de 2023). ¿Cuántas sucursales de The Home Depot hay en México? Esta es la cifra. Obtenido de *Pool CEO* <https://elceo.com/negocios/cuantas-sucursales-de-the-home-depot-hay-en-mexico-esta-es-la-cifra/>

EL COMERCIO. (12 de septiembre de 2020). 178 servicios digitales en Ecuador deberán pagar IVA; recaudación inicia el 16 de septiembre de 2020. Obtenido de *EL COMERCIO* <https://www.elcomercio.com/actualidad/servicios-digitales-iva-recaudacion-sri.html>

Euromonitor (2023). *Euromonitor revela las 10 tendencias globales de consumo en 2023*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/jan-2023/euromonitor-revela-las-10-tendencias-globales-de-consumo-en-2023>

FAO. (20 de 02 de 2025). *Apparent intake*. Obtenido de FAO Stat: <https://www.fao.org/faostat/>

Flame Barrel. (2025). *Flame Barrel*. Obtenido de Barriles: https://www.flamebarrel.com.mx/_Container_MSH-1099240895-Barriles

Google Maps. (s.f.). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/dir/Colombia/M%C3%A9xico/@13.4104556,-106.7975765,4z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x8e15a43aae1594a3:0x9a0d9a04eff2a340!2m2!1d-74.297333!2d4.570868!1m5!1m1!1s0x84043a3b88685353:0xed64b4be6b099811!2m2!1d-102.552784!2d23.634>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

HOW2GO. (2021). *La relación comercial entre México y Colombia*. Obtenido de <https://h2gconsulting.com/how2go-mexico/relacion-comercial-mexico-colombia/#:~:text=El%201%20de%20Enero%20de,extranjera%20para%20el%20a%C3%B1o%202022.>

IMPULSO. (04 de 11 de 2024). *Tendencias de Gestión de Talento Humano en México para el año 2025*. Obtenido de *IMPULSO*. <https://www.impulsoagencia.com/wp/negocios/tendencias-de-gestion-de-talento-humano-en-mexico/>

- INEGI. (14 de 12 de 2023). *ENCUESTA NACIONAL DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS HOGARES ESTACIONAL (ENIGH E) 2022*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/ENIGH-E/ENIGH-E2022.pdf>
- INEGI. (2024). *INEGI. Información Económica*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/endutih/>
- Instituto nacional para la evaluación de la educación. (2009). *CS07. Producto Interno Bruto per cápita (2007)*. Obtenido de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/03/CS07-2009.pdf>
- Integralia. (2025). Diez riesgos políticos para 2025. Obtenido de *Integralia* https://integralia.com.mx/web/wp-content/uploads/2025/01/07ENE25_Reporte-Integralia_Diez-Riesgos-Policos-para-2025_VFFF.pdf
- Jiménez, M. (05 de 03 de 2025). *Trump confirma que los aranceles del 25% a México y Canadá empiezan a aplicarse este martes*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2025-03-03/estados-unidos-sugiere-que-los-aranceles-a-mexico-y-canada-pueden-ser-inferiores-al-25.html>
- Kamadojoe. (2025). *KamadoJoe*. Obtenido de Grills: <https://www.kamadojoe.com/collections/grills>
- Kantar Retail (2024). *¿Cuáles son los puntos de venta más visitados por los mexicanos?* Obtenido de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2024-wp-mx-cuales-son-los-puntos-de-venta-mas-visitados>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- La Nación. (03 de 06 de 2024). *¿Claudia Sheinbaum es de derecha o izquierda?: la ideología de la nueva presidenta de México*. Obtenido de *La Nación* <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/claudia-sheinbaum-es-de->

derecha-o-izquierda-la-ideologia-de-la-nueva-presidenta-de-mexico-
nid03062024/

Legiscomex. (2022). *Proceso general de una exportación/Guía práctica*. Obtenido de Diligenciamiento de la declaración de cambio y venta de divisas al intermediario cambiario (reintegro de divisas): https://www.legiscomex.com/Documentos/PROCESOEXPO_PASO15#:~:text=Los%20exportadores%20deben%20canalizar%2C%20a,por%20futuros%20pedidos%20de%20bienes

Legiscomex. (s.f.). La infraestructura aeroportuaria se encuentra en crecimiento. Obtenido de *Legiscomex*. https://www.legiscomex.com/Documentos/ACT_MEX_INFRAESTRUCTURA

Mckinsey. (5 de 12 de 2023). *La diversidad importa aún más: Los argumentos a favor del impacto holístico*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-diversidad-importa-aun-mas-los-argumentos-a-favor-del-impacto-holistico/es>

Min. Industria y Comercio. (06 de 2021). *Estado Simple Colombia Ágil*. Obtenido de Certificado de origen.

MinCIT. (20 de 02 de 2025). *Acuerdos TLC Colombia*. Obtenido de <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

Mordor Intelligence (2024). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de parrilla de barbacoa tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029) Source*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/barbeque-grill-market>

Mordor Intelligence. (s.f.). *Análisis del tamaño y participación del mercado de parrilla de barbacoa tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*. Obtenido

de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/barbeque-grill-market>

Monterrosa, H. (2018). Chile, Perú y Uruguay tienen el menor riesgo país en el índice de JP Morgan. Obtenido de *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/chile-peru-y-uruguay-tienen-el-menor-riesgo-pais-en-el-indice-de-jp-morgan-2593400>

Naciones Unidas. (05 de 2019). *Clasificación Internacional De Las Medidas No Arancelarias*. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab2019d5_es.pdf

Nomverify. (05 de 08 de 2024). Normas Oficiales Mexicanas. Obtenido de *Nomverify*. <https://nomverify.com/nom-050-scfi-2004/>

Números de Erario. (20 de 02 de 2025). Infraestructura: menos inversión, más costos y oportunidades perdidas. Obtenido de *Números de Erario*. <https://numerosdeerario.mexicoevalua.org/2025/02/20/amlo-y-la-infraestructura-menos-inversion-mas-costos-y-oportunidades-perdidas/#:~:text=En%202024%2C%20la%20inversi%C3%B3n%20p%C3%BAblica,medio%20por%20encima%20del%20m%C3%A1ximo>

Osterwalder, A. (s.f.). *Strategyzer*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/canvas>

Parrilleros Aficionados. (20 de 02 de 2025). Por qué elegir un barril para asar carne en Colombia: Ventajas que no puedes ignorar. Obtenido de *Parrilleros Aficionados*. <https://www.parrillerosaficionados.com/blogs/noticias/por-que-elegir-un-barril-asador-en-colombia-ventajas-que-no-puedes-ignorar?srsId=AfmBOopvkssF80wDR7hdXZglqyL2nwyLTftR1pg447ld0HQ13kalDW8b>

Ponce Talacón, H. (2006). La matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Harvard Business School.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. México: Grupo editorial patria.
- Posada, J. (20 de 02 de 2025). Barrileros Meat Company. (A. Giraldo, & J. D. Estrada, Entrevistadores).
- Procolombia. (09 de 2016). *Manual de empaque y embalaje para exportación*. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/manual-de-empaque-y-embalaje-para-exportacion>
- Procolombia. (2024). *Perfil logístico México*. Obtenido de El país de la belleza. https://procolombia.co/sites/default/files/procolombia/trade/expo/profile-logistic/documents/Perfil_logistico_de_Mexico_0.pdf
- Procolombia. (2025). *Preguntas Frecuentes*. Obtenido de ¿Qué es una factura comercial?: <https://procolombia.co/transparencia/preguntas-frecuentes>
- Procolombia. (s.f.). *Guía práctica para conocer el proceso de exportación de bienes*. Obtenido de https://procolombia.co/system/files/procolombia/media/documents/GUÍA_EXPO_BIENES.pdf
- Proyectos México. (04 de 2025). *Carreteras y puentes*. Obtenido de <https://www.proyectosmexico.gob.mx/como-invertir-en-infraestructura-en-mexico/ciclo-inversion/ciclos-carreteras/#:~:text=Situaci%C3%B3n%20actual&text=De%20acuerdo%20al%20Instituto%20Mexicano,1%2C356%20plazas%20de%20cobro>
- Servicio de Administración Tributaria. (17 de 10 de 2017). Contribuciones que pueden causarse con motivo de la importación. Obtenido de SAT: http://omawww.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/contribuciones_que_puedan_causarse_con_importacion.aspx

- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. E. & Strikland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas*. McGraw Hill.
- TRADE MAP. (2025). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Service_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c%7c%7cS09%7c2%7c3%7c1%7c1%7c2%7c1%7c5%7c1%7c1%7c1
- Traeger. (2025). *Traeger*. Obtenido de Woodridge™ Pro: <https://www.traeger.com/pellet-grills/woodridge-pro>
- Vigil, A. (31 de 01 de 2021). Origen de la carnita asada, ¿esta tradición de verdad nació en Nuevo León? Obtenido de *El Heraldo*. <https://heraldodemexico.com.mx/nacional/2021/1/31/origen-de-la-carnita-asada-esta-tradicion-de-verdad-nacio-en-nuevo-leon-251339.html>
- Vikingo Barriles. (2025). *Vikingo*. Obtenido de Barriles: <https://www.vikingobarriles.com.co>
- Webber. (2025). *Webber*. Obtenido de Parrillas a carbón Weber: <https://www.weber.com/CO/es/carbón/>
- Wikipedia (2020). *Demografía de México*. https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_M%C3%A9xico
- World Bank. (20 de 02 de 2025). *World Bank Open Data*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/>
- Zainos, D. (09 de 03 de 2025). Dime cuánto ganas... Este es el sueldo de cada clase social y sus características. Obtenido de *Milenio*. <https://www.milenio.com/negocios/cuanto-gana-clase-media-clase-alta-salarios-en-mexico-y-definicion>