

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS KMX “SISTEMAS DE
SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN AUTOMOTRIZ” PARA EL MERCADO MEXICANO.

DIEGO NOEL CASTILLO TELLEZ

ID 000069268

Proyecto de trabajo de grado de Maestría para obtener el título de
Magíster en Gerencia del Comercio Internacional

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

2023

DEDICATORIAS

A Dios por las bendiciones recibidas en todo momento

A mi esposa por el apoyo y amor incondicional

Al regalo mas grande que Dios me ha dado: mi hija Valentinita que con su amor y ternura me inspira a ser mejor cada dia

A mis padres y hermanos por ser la razon de ser y fuente de vida

A mi equipo de trabajo y clientes que me motivan a seguir avanzando y cosechar frutos en el camino de la vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por sus bondades y bendiciones durante mi existencia, por que todos los retos y proyectos de su mano, los hemos logrado superar con dedicacion, persistencia y amor.

A mi Universidad Pontificia Bolivariana por su formacion con sentido humano, a todo el equipo de docentes que hicieron parte de este proceso de formacion academica.

A mi director de tesis el Dr Helio Armando Fernández Aranda por su orientacion y sabiduria compartida para el desarrollo y avance de mi proyecto de maestria.

A mi linda familia por su amor, palabras de aliento y apoyo para culminar este nuevo reto

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Identificación del Problema	11
1.2 Formulación del Problema.....	11
1.3 Descripción del Problema	11
2. OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivos Específicos	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 Marco Histórico.....	17
4.2 Marco Conceptual.....	19
4.2.1 Planeación Estratégica	19
4.2.2 Plan de Marketing	20
4.2.3 Plan Exportador.....	22
4.2.4 Internacionalización	24
4.2.5 Benchmarking	25
4.3 Marco Teórico.....	26
5. METODOLOGÍA.....	35
5.1 Características Metodológicas	35
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	36
6.1 Benchmarking del sector automotriz entre México y Colombia	36
6.2 Comportamiento de las exportaciones de los productos KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz” desde China hacia México.....	45
6.3 Propuesta de Internacionalización.	54
6.3.1 Modelo de Negocio.....	56
6.3.2 Estrategia K Group 360	61
6.3.3 Informaciones Financieras	62
7. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultado ventas KMX en México periodo 2019 – 2020.....	13
Tabla 2. Análisis de las variables gobierno, geografía y demografía entre México y Colombia	36
Tabla 3. Análisis de la variable economía entre México y Colombia	38
Tabla 4. Análisis de la variable transporte entre México y Colombia.....	40
Tabla 5. Análisis del sector automotriz entre México y Colombia.....	41
Tabla 6. Análisis del mercado automotriz entre México y Colombia	43
Tabla 7. Participación de las importaciones de México por partida arancelaria.....	46
Tabla 8. Continente de mayor exportaciones a México	47
Tabla 9. Principales países exportadores a México	48
Tabla 10. Vías de transporte	49
Tabla 11. Aduana de ingreso de importaciones.....	50
Tabla 12. Exportaciones de China hacia México	51
Tabla 13. Vías de transporte desde China.....	52
Tabla 14. Aduana de ingreso de importaciones desde China	53
Tabla 15. Lista de empresas importadoras en México	53
Tabla 16. Marcas de vehiculos mas vendidas 2010 – 2018	57
Tabla 17. Modelos de vehiculos mas vendidos 2010 – 2018.....	57
Tabla 18. Inversion estimada operación KMX México por mes.....	63
Tabla 19. Calculo punto equilibrio operación KMX.....	64
Tabla 20. Inversion inicial operación.....	65
Tabla 21. Evolución de las ventas 2017 – 2022.....	66

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Historia de los modelos productivos de la Industria automotriz en México	18
Ilustración 2. El Proceso de planeación estratégica.....	20
Ilustración 3. Elementos de un plan de marketing	21
Ilustración 4. Teorías sobre la internacionalización.....	24
Ilustración 5. Variables determinantes en las exportaciones del sector automotriz en México. .	27
Ilustración 6. Armadoras de vehículos con presencia en México y su ubicación	31
Ilustración 7.- La Industria automotriz en México	32
Ilustración 8. Producción y exportación nacional de vehículos ligeros	33
Ilustración 9. Participación de las importaciones de México por partida arancelaria	45
Ilustración 10. Continente de mayor exportaciones a México	46
Ilustración 11. Principales países exportadores a México	47
Ilustración 12. Vías de transporte	49
Ilustración 13. Aduana de ingreso de importaciones	50
Ilustración 14. Exportaciones de China hacia México.....	51
Ilustración 15. Vías de transporte desde China	52
Ilustración 16. Aduana de ingreso de importaciones desde China.....	52
Ilustración 17. Portafolio de productos KMX -KMX FRICTION.....	58
Ilustración 18. Muestra portafolio objetivo KMX	59
Ilustración 19. Estrategia K Group 360.....	62

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS KMX “SISTEMAS DE SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN AUTOMOTRIZ” PARA EL MERCADO MEXICANO.

AUTOR(ES): DIEGO NOEL CASTILLO TELLEZ

PROGRAMA: Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

DIRECTOR(A): HELIO ARMANDO FERNANDEZ ARANDA

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo fundamental plantear y ejecutar la propuesta de internacionalización para el portafolio de productos KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz” para el mercado Mexicano; la cuál se desarrolla a través de una investigación exploratoria descriptiva que focaliza los esfuerzos en reportar avances y características del sector, permitiendo analizar cifras de comercio exterior, características de consumo, oportunidades de mercado, competidores y sus ofertas, aspectos logísticos y barreras arancelarias entre otros, permitiendo tener un panorama general a lo hora de establecer la propuesta de internacionalización. El documento a continuación, se desarrolla en 7 capítulos, dentro de los cuáles en los primeros 4 encontramos el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación y marco de referencia, en el cual se abordan conceptos tales como: benchmarking, planeación estratégica, internacionalización y plan exportador entre otros, por su parte el capítulo 5 nos presenta la metodología de investigación del presente proyecto. El capítulo 6 denominado “resultados y análisis de información” presenta en detalle aspectos relevantes de la investigación; iniciando por el análisis de benchmarking del sector automotriz en México Vs Colombia, en el cual se analizan 7 variables, tales como: gobierno, geografía, demografía, económica, transporte, mercado y sector automotriz y 35 indicadores que permiten explorar a profundidad las características y ventajas del mercado, posteriora esto se describe el comportamiento exportador de los productos KMX desde China hacia México abarcando información de partidas arancelarias, socios comerciales, vías de transporte y aduanas, para finalmente emitir el concepto y propuesta de internacionalización al mercado en estudio. Finalmente, en el capítulo 7 se presentan las conclusiones y discusiones que permiten concluir el potencial y oportunidad de inmersión de la marca KMX en el mercado mexicano.

1. PALABRAS CLAVE:

Internacionalización, sector automotriz, benchmarking, exportaciones



2. V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF THE KMX PRODUCT PORTFOLIO "AUTOMOTIVE SUSPENSION AND STEERING SYSTEMS" FOR THE MEXICAN MARKET.

AUTHOR(S): DIEGO NOEL CASTILLO TELLEZ

FACULTY: Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

DIRECTOR: HELIO ARMANDO FERNANDEZ ARANDA

ABSTRACT

The main objective of this research project is to propose and execute the internationalization proposal for the KMX product portfolio "Automotive Suspension and Steering Systems" for the Mexican market; which is developed through descriptive exploratory research that focuses efforts on reporting progress and characteristics of the sector, allowing the analysis of foreign trade figures, consumption characteristics, market opportunities, competitors and their offers, logistical aspects and tariff barriers, among others. , allowing to have an overview when establishing the internationalization proposal. The document below is developed in 7 chapters, within which in the first 4 we find the problem statement, the research objectives, justification and frame of reference, in which concepts such as: benchmarking, strategic planning are addressed. , internationalization and export plan among others, for its part, chapter 5 presents the research methodology of this project. Chapter 6 called "results and data analysis" presents relevant aspects of the research in detail; Starting with the benchmarking analysis of the automotive sector in Mexico vs. Colombia, in which 7 variables are analyzed, such as: government, geography, demography, economics, transportation, market and automotive sector and 35 indicators that allow an in-depth exploration of the characteristics and market advantages, after this, the export behavior of KMX products from China to Mexico is described, covering information on tariff headings, trade partners, transportation routes and customs, to finally issue the concept and proposal of internationalization to the market under study. Finally, in chapter 7 the conclusions and discussions that allow us to conclude the potential and opportunity for immersion of the KMX brand in the Mexican market are presented.

3. KEYWORDS:

Internationalization, automotive sector, benchmarking, exports



4. V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

K Group Corporation es una PYME Colombiana fundada en el año 2011, la cual Nace tras 20 años de experiencia en el mercado de Autopartes Latinoamericano. Su enfoque corporativo y comercial se fundamenta en la creación, representación y manufactura de marcas con alto potencial de impacto y posicionamiento, garantizando un proceso integral que va desde la logística de producción hasta el acompañamiento y posicionamiento de marca y desarrollo sostenible de la línea de negocio, conservando siempre los valores corporativos como base de la confianza y cooperación mutua.

El portafolio de la compañía se especializa en el segmento automotriz denominado como “Sistemas de Suspensión, Dirección y Frenos Automotrices” los cuales se comercializan bajo las marcas KMX & KMX Friction y cada uno de estos se compone por diferentes repuestos o autopartes con aplicabilidad a los vehículos más vendidos en los países atendidos, cubriendo marcas tales como Chevrolet, Hyundai, Kia, Toyota, Mazda, Nissan entre otras.

Durante los 10 años de operación de K Group Corporation, la compañía ha venido avanzando en un plan de internacionalización en mercados de Sur y Centroamérica, logrando incursionar con éxito por medio de distribuidores autorizados en 14 países actualmente: en los cuales encontramos mercados tales como Colombia – Ecuador – Bolivia – Perú – Chile – Venezuela - Costa Rica – Panamá - Honduras – El Salvador – Guatemala - Republica Dominicana – USA (Miami) y México, cada uno de ellos con un nivel de penetración, profundidad y desarrollo de acuerdo al tiempo de introducción y al trabajo en equipo logrado con los distribuidores autorizados.

Aunque K Group incursionó el mercado Mexicano en el 2019 por medio de alianza con una compañía ubicada en el estado de Querétaro, los resultados logrados y el avance teniendo en cuenta el tamaño del mercado y potencial automotriz, no es significativo; por lo que el presente proyecto tiene como objetivo principal “ejecutar una propuesta de internacionalización para el portafolio de los productos KMX - Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz para el mercado Mexicano”, la cual se desarrolla por medio

de una investigación exploratoria descriptiva; permitiendo evaluar cifras de importación por parte de los actores que participan en el sector automotriz y a su vez identificando variables tales como preferencias de consumo, hábitos de compra y demás características relevantes del mercado.

Utilizamos también, la técnica de investigación documental y bibliográfica; con la cual se realizó recolección de datos por medio de fuentes primarias y secundarias, permitiéndonos fundamentar y analizar desde una perspectiva teórica las variables propuestas.

A lo largo de esta investigación, se observa el sector automotriz en el mercado de México, analizando las marcas que tienen presencia actualmente, las empresas que las comercializan, cobertura de portafolio, presencia geográfica, nivel de precios, estrategias de marketing y en general los factores importantes que el consumidor espera del producto, siendo esta información de gran utilidad para establecer la estrategia de internacionalización de la marca KMX.

La ejecución de esta investigación beneficia a la compañía K Group Corporation, quien continúa avanzando en el plan de expansión internacional; así como también a otras empresas fabricantes o comercializadoras en el sector automotriz con interés de incursionar y penetrar el mercado en estudio.

En el presente documento se aborda la temática en siete capítulos dentro de los cuales se presenta información desde el planteamiento del problema, marco de referencia y metodología utilizada para la investigación, lo que permitió obtener los resultados, conclusiones, recomendaciones y oportunidades para la compañía K Group por medio de la estrategia de internacionalización del portafolio KMX en el mercado mexicano.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Identificación del Problema

Posibilidades de internacionalización para los productos KMX “Sistemas de Suspensión & Dirección Automotriz” en el mercado Mexicano.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál sería la estrategia de internacionalización más adecuada para los productos KMX “Sistemas de Suspensión & Dirección Automotriz” en el mercado Mexicano?

1.3 Descripción del Problema

Durán, C. R. (2016) en Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México, resalta que durante el 2015 México ocupó el séptimo lugar como productor mundial de automotores, con un total de 3.6 millones de vehículos, duplicando la producción respecto a 2005, año en el que ocupaba el décimo lugar. Logro obtenido como resultado de grandes inversiones que han realizado las empresas automotrices y de autopartes internacionales, las cuales, según la secretaria de Economía, suman alrededor de 20 mil millones de dólares de 2013 a 2015; perfilando de esta manera a México como el quinto productor mundial de vehículos para el 2020.

El gobierno federal ha elaborado un Programa Estratégico de la Industria Automotriz 2012-2020, el cual busca integrar las estrategias y políticas para impulsar la industria de ensamble, autopartes y

componentes, de manera que permitan convertir a México en uno de los tres lugares preferidos mundialmente para el diseño y manufactura del sector.

Como parte del desarrollo de la industria automotriz y autopartes se han establecido centros de ingeniería y diseño, con lo cual se ha consolidado un núcleo productivo más integrado, razón de eso que en México se gradúan 100 mil estudiantes de ingeniería y técnicos por año, existiendo 900 programas de posgrado relacionados con la ingeniería y la tecnología en universidades mexicanas.

Durán, C. R. (2016) nos ratifica el reto actual de la industria es crecer en volumen y sobre todo en calidad, de forma que se genere una industria automotriz compatible con los nuevos objetivos del milenio, enfocados hacia una economía verde sustentable, lo que requiere de un compromiso directo entre empresas, trabajadores y sector público, dentro de un esquema de nueva política industrial.

La compañía K Group Corporation, representante de la marca KMX y sus productos enfocados en “Partes de Suspensión y Dirección Automotriz”, durante los últimos años, ha venido trabajando en la incorporación de su portafolio de productos en el mercado Mexicano, mediante la participación de macro ruedas, ferias sectoriales y contactos profesionales se han logrado acercamientos con prospectos del sector automotriz con quienes ha habido avances significativos en cuanto a producto, presentación y atributos de calidad, sin embargo factores tales como precio, competencia y posicionamiento de marcas reconocidas en el mercado son determinantes para la toma de la determinación por parte de dichos prospectos.

Durante los años 2019 y 2020 tal como se muestra en la Tabla 1, K Group mediante un contacto de los eventos sectoriales participados en años anteriores, logró la vinculación del primer distribuidor de la marca para el mercado Mexicano y así, su primera exportación de piezas KMX, proceso muy satisfactorio al inicio reportando ventas por más de 20.000 piezas y 100.000 USD en dicho periodo, pero que con el paso del tiempo y ya con producto en el país se empezaron a vislumbrar las exigencias del mercado, alto nivel de

competitividad, desafíos logísticos entre otros, sumado a eso el distribuidor incorporado en aquel momento, tiene como enfoque otro segmento automotriz diferente a las partes de Suspensión & Dirección; lo que dificultó el ingreso y comercialización en las refaccionarias o tiendas de autopartes y por ende el desarrollo y éxito del mismo, convirtiéndose México de esta manera como mercado potencial y objetivo de desarrollo y recuperación para la marca KMX.

Las cifras presentadas de ventas y números de unidades de los productos KMX puestas en México, así como la experiencia y conocimiento de este fue suministrada por la compañía K Group Corporation.

Tabla 1. Resultado ventas KMX en México periodo 2019 – 2020

	2019		2020	
	MONTO (USD)	CANTIDAD (PCS)	MONTO (USD)	CANTIDAD (PCS)
MEXICO	\$ 64.846	11.623	\$ 44.603	8.977

Fuente: Elaboración propia a partir información de K Group Corporation.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Ejecutar la propuesta de internacionalización para el portafolio de productos KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz” para el mercado Mexicano.

2.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un Benchmarking entre el mercado Mexicano y Colombiano como principal país atendido por la compañía K Group con su portafolio KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz”; que permita identificar condiciones comerciales, barreras de acceso, logística internacional y atributos diferenciadores de las marcas existentes en el mercado en estudio.

- Describir el comportamiento exportador de las partidas arancelarias correspondientes a los productos KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz “ desde China hacia México, con el propósito de definir las líneas de producto y clientes prospectos con mayor potencial en el proceso de internacionalización.

- Plantear la propuesta de internacionalización para el portafolio KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz “ al mercado de México.

3. JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente investigación es de gran utilidad y beneficio para la compañía K Group Corporation; ya que permite conocer y analizar en detalle, cuál será la estrategia de internacionalización más adecuada para los productos KMX “Sistemas de Suspensión & Dirección Automotriz” en el mercado Mexicano y con base a esta reordenar las acciones comerciales, logísticas y productivas que se adapten a los gustos, preferencias y hábitos del mercado en estudio.

De acuerdo con lo expuesto en el planteamiento del problema y a los bajos resultados obtenidos por parte de K Group en el primer acercamiento al mercado de México y teniendo en cuenta que causa de esto fue la deficiencia en la planificación y estudio del mismo, se consideró pertinente el análisis y ejecución de la propuesta de internacionalización, como herramienta fundamental para marcar una hoja de ruta definida en cuanto a líneas de producto de mayor potencial y estrategia global de incorporación.

Esta investigación impacta positivamente en el objetivo corporativo de cobertura internacional de la compañía K Group; como podremos validar en el marco histórico y teórico: México tiene un liderazgo y potencial en el sector automotriz, por lo que ingresar con la estrategia adecuada a dicho país, no solo garantizará la presencia en el mercado local de reposición, sino que también permite llegar a proveer a armadoras o ensambladoras de vehículos y por supuesto a otros mercados de Centroamérica y el Caribe que se abastecen de este gigante automotriz: México.

Otro de los actores beneficiados con el estudio, ejecución e implementación de planes de acción que se deriven de esta investigación, son los almacenistas, técnicos, instaladores y consumidores del mercado en estudio; con los cuales en visitas presenciales realizadas con anterioridad, se percibe la necesidad de una marca que cumpla con atributos de calidad, presentación, soporte técnico y nuevos desarrollos, ya que el mercado actualmente está liderado por una marca, la cual al tener esta condición de favorabilidad y dominio, impone las condiciones del mercado (precio – apertura de distribuidores – red propia de

almacenes en todo el país, entre otros.) a su conveniencia, lo cual genera incomodidad en los actores anteriormente mencionados.

El análisis de las variables propuestas tales como condiciones comerciales, barreras de acceso, logística internacional entre otras, no solo se considera de aporte positivo y beneficio para K Group, sino que también es de gran ayuda para nuevas empresas fabricantes de insumos y autopartes en Suramérica que tengan en sus planes estratégicos ingresar a este mercado y que por medio de esta literatura puedan evitar falencias y optimizar recursos, fortaleciendo y acelerando su proceso de penetración con planes acertados.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Histórico

Echeverría, A. K. G. (2020) en *Historia de la Industria Automotriz en México y Sus Modelos Productivos de 1925 a 2008*. Nos expone que la historia de la industria automotriz en México ha presentado sus propias particularidades, desde sus orígenes su proceso de desarrollo se caracterizó por ser accidentado y con un éxito limitado, donde la intervención del Estado ha sido trascendental para el carácter de la misma, pues a diferencia de otros sectores económicos, su desarrollo siempre estuvo vinculado a las políticas gubernamentales, ya sea teniendo al Estado como conductor o como facilitador de los medios necesarios para su crecimiento.

El autor afirma que La industria automotriz mexicana se ha caracterizado desde sus orígenes por estar conformada principalmente de capital extranjero, atraído por las condiciones favorables que el país le brinda, tales como: su cercanía al mercado automotriz norteamericano; la mano de obra calificada con bajos salarios y las políticas públicas de protección e impulso al sector, dando lugar al establecimiento de una amplia red de productores de automóviles, proveedores de autopartes y ensambladoras de alta tecnología.

Es así como la industria automotriz en México tiene su origen en 1925, a partir de entonces ha transitado por diferentes fases en su proceso evolutivo. Distintas son las temporalidades que algunos estudiosos han hecho del tema, tomando como factores para dichas divisiones elementos como la orientación productiva, los procesos organizativos del trabajo, las tendencias sindicales y el papel del Estado.

Durán, C. R. (2016) en su publicación “Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México” coincide con Echeverría, A. K. G. (2020) y concluye que el desarrollo de este sector podría identificarse como el corazón de la industrialización en México con grandes aciertos y desaciertos, lo cual ha generado un alto costo para la economía, para Duran este proceso se puede describir en cuatro grandes etapas:

Atracción de inversión extranjera directa, sustitución de importaciones, transformación de la industria enfocada en las exportaciones y por último el periodo TLCAN con Canadá y Estados Unidos, dando lugar a la integración de la industria automotriz en la

A continuación en la Ilustración 1, se presenta un breve recorrido sobre la historia y los hechos importantes que han marcado el desarrollo de la industria automotriz en México.

Ilustración 1. Historia de los modelos productivos de la Industria automotriz en México



Fuente: Elaboración propia a partir de García (2020) y Duran (2016)

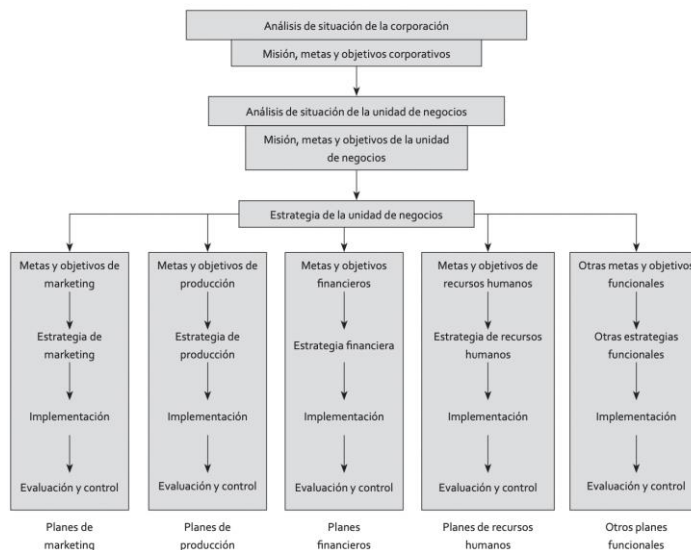
4.2 Marco Conceptual

El presente proyecto de investigación denominado: Estrategia de Internacionalización del Portafolio de Productos KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz” para el mercado Mexicano, aborda una robusta literatura la cual se hace muy importante estudiar, analizar y profundizar previamente para la interpretación y análisis del mismo, a continuación se ofrece una definición sobre los conceptos : Planeación Estratégica, Plan de Marketing, exportaciones, Internacionalización, partidas arancelaria, Benchmarking entre otros.

4.2.1 Planeación Estratégica

El proceso de planeación comienza con un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, en ocasiones llamado análisis de situación: este análisis se enfoca en los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. Con base en una revisión exhaustiva de estos temas pertinentes del entorno, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia, y varios planes funcionales. Como se indica en la Ilustración 2, los esfuerzos de planeación dentro de cada área funcional resultarán en la creación de un plan estratégico para esa área.

Ilustración 2. El Proceso de planeación estratégica



Fuente: Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. (2012). Estrategia de marketing

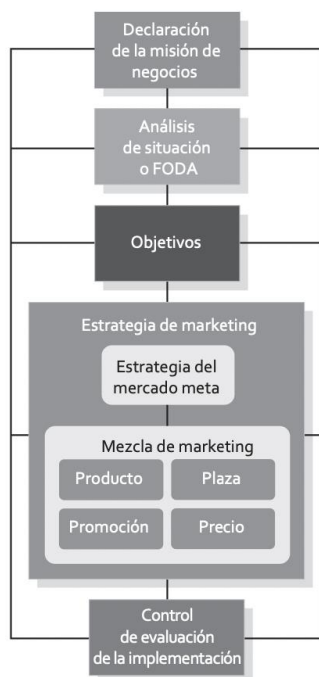
4.2.2 Plan de Marketing

Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. (2012) en su libro *Estrategia de marketing* definen con precisión que un plan de marketing es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. Este plan sirve para varios propósitos. En primer lugar, explica con claridad la forma en que la organización logrará sus metas y objetivos. Este aspecto de la planeación de marketing es vital; no tener metas y objetivos es como manejar un automóvil sin conocer el destino. En este sentido, el plan sirve como “mapa de ruta” para implementar la estrategia de marketing. Instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan; también proporciona las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye las tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades.

Los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida y que cumpla con una descripción adecuada que cuente con las siguientes características: Completa (que no haya omisiones de información), Flexible (una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación), Consistente (conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo) y Lógica (su descripción debe fluir de manera lógica).

Los elementos de un plan de marketing inician con la definición de la misión del negocio, la elaboración de un análisis FODA que permita identificar factores internos y externos, definición de objetivos y el desarrollo de las estrategias basadas en la mezcla de marketing (Producto – Precio – Promoción – Plaza), finalizando con las herramientas de medición y control de la implementación, tal como se muestra en la Ilustración 3.

Ilustración 3. Elementos de un plan de marketing



Fuente: Lamb, Hair, McDaniel, "Marketing", 11ª ed, p. 36. Copyright 2011

4.2.3 Plan Exportador

El Plan Exportador es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores; este debe estructurarse en etapas claramente diferenciadas que siguiendo el orden de las operaciones de comercio internacional y analizando los aspectos claves de la estrategia de la empresa permitan desarrollar un plan exportador exitoso; fundamentado en 6 etapas:

Etapa 1: Diagnostico de Exportación

Mediante el análisis FODA internacional se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; de las cuales se deben extraer unas conclusiones, y a partir de ellas, realizar unas acciones que permitan afrontar con éxito los mercados exteriores, dichas conclusiones tienen una doble vertiente: de estrategia comercial y de recursos necesarios para la exportación.

Etapa 2: Selección de Mercados

En el proceso de selección de mercados, la empresa deberá decidir si es mejor una estrategia de concentración o de diversificación de mercados.

- Concentración: Se selecciona un número reducido de mercados para centrar el esfuerzo comercial en ellos y conseguir un cierto nivel de penetración.
- Diversificación: La empresa elige un amplio número de mercados. La estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, más que en conseguir un elevado nivel de penetración en cada uno de ellos.

Etapa 3: Formas de Entrada

Las principales alternativas para comercializar productos en el exterior son las siguientes:

- Exportación directa.
- Agente comercial.
- Importador/Distribuidor.
- Compañías de *Trading*.
- Acuerdo de Licencia.
- Acuerdo de Franquicia.
- Acuerdo de *Joint Venture*.
- Delegación o filial comercial.

Etapa 4: Oferta Internacional

Consiste en elegir aquellos productos o servicios que ofrece la empresa que tengan más capacidad para exportarse. Aquellas empresas que tengan una oferta muy amplia de productos no deberán seleccionar productos sino unidades estratégicas que estarán formadas por productos que tengan las mismas características.

Etapa 5: Política de Comunicación

verificar si la marca que utiliza la empresa en el mercado nacional se adapta bien a los mercados exteriores o si por el contrario es aconsejable crear una nueva marca y establecer un plan de comunicación.

Etapa 6: Plan Económico

La planificación es esencial para cualquier tipo de actividad empresarial, antes de aventurarse en mercados internacionales las empresas tienen que realizar un Plan de Exportación ya que este documento les servirá para fijar sus objetivos, asignar eficazmente sus recursos y determinar qué países

ofrecen más potencial para sus productos, así como la forma de llegar a sus clientes y cómo hacerles ofertas competitivas.

4.2.4 Internacionalización

la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

A continuación, en la Ilustración 4, se visualizan las diferentes perspectivas y enfoques desde las que se abordan las teorías que tratan la internacionalización.

Ilustración 4. Teorías sobre la internacionalización

Teorías sobre la Internacionalización			
<i>Perspectiva</i>	<i>Perspectiva micro macroeconómica</i>	<i>Perspectiva empresarial Teoría de la estrategia internacional</i>	
Teorías	Teoría del Comercio Internacional	Teoría de la Internacionalización de la Empresa	Teoría de la Empresa Multinacional y la Inversión Directa en el Exterior
Enfoque	¿Por qué existe comercio entre los distintos países?	¿Por qué y cómo se internacionaliza la empresa?	¿Por qué existen las EMN?
Enfoque Económico	X		X
Enfoque Organizativo o Directivo		X	

Fuente: Lamb, Hair, McDaniel, "Marketing", 11ª ed, p. 36. Copyright 2011

4.2.5 Benchmarking

El Benchmarking es una herramienta de gestión de gran alcance; la cual se caracteriza por ser práctica, profunda y directamente conectada con los conceptos de la gerencia del servicio, la calidad total y mejora continua; este proceso sistemático permite evaluar y comparar los productos, servicios y procesos de gestión, en organizaciones y compañías reconocidas por implementar buenas prácticas en sus operaciones.

Para Spindolini (1994) "El Benchmarking en esencia es aprender de otros, es el aprovechamiento de algo nuevo, nuevas ideas para la organización. Es una herramienta que puede guiar hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración."

Vanegas, J. E., & de Angulo, J. F. (1995) nos afirma que dentro de esta importante herramienta de control de calidad, servicio y satisfacción del cliente, existen 3 clasificaciones:

- Benchmarking de Proceso

Compara prácticas, procesos de trabajo que se realizan internamente y buscan detectar procesos más efectivos y eficientes para transferir de la competencia a la empresa, en este tipo de Benchmarking el objetivo central es medirse con quienes son excelentes en su oficio y aplicar mejoramientos en su contexto,

"Para ser competitivo externamente; hay que ser competitivo internamente"

- Benchmarking Competitivo

Busca identificar los valores agregados de los productos, servicios y trabajo de los competidores y en especial en aquellas estrategias implementadas para lograr la satisfacción del cliente.

Conocer las prácticas de la competencia, jugar el rol de cliente, detectar ventajas, características del producto, servicio, precio, calidad, atención al cliente, sistemas de distribución y publicidad, son importantes analizar en este tipo de Benchmarking.

- Benchmarking Estratégico

Denominado también funcional, el cual no mira directamente al competidor del sector o industria en la que está la empresa, sino que analiza cualquier organización que sea exitosa y ejemplar.

El desarrollo y ejecución de este proceso sistemático de comparación y mejora continua exige planificación, dirección, ejecución y control, así mismo de parte de la alta gerencia requiere recursos, tiempo, financiación y un alto grado de compromiso.

Los resultados de un exitoso proceso de comparación o Benchmarking permiten definir objetivos y mejorar la competitividad de la compañía en áreas tales como mercadeo, calidad, comercialización, atención al cliente, innovación, rediseño de productos y comunicación con clientes y usuarios.

4.3 Marco Teórico

Yañez y Valencia, (2020) en su artículo “Factores determinantes para las exportaciones del sector automotriz en México, afirman que este sector es uno de los más importantes a nivel mundial, en los últimos años ha tenido una relevancia importante por su alta contribución en el desarrollo económico de México, además es el primer generador de divisas, es un importante generador de empleos directos y es el principal receptor de inversión extranjera directa.

Se observa que México está entre los países más destacados en la producción y la exportación de automóviles, por lo tanto, se convierte en séptimo mayor productor y cuarto mayor exportador de automóviles a nivel mundial.

Respecto a las teorías del comercio internacional los autores anteriormente citados, afirman que estas se preocupan por analizar y explicar los distintos aspectos relacionados con el intercambio de bienes y servicios entre personas residentes en diferentes países. Por lo que en la Ilustración 5, se detallan las variables tales como infraestructura, inversión, tipo de cambio y capital humano; las cuales impactan directamente en las exportaciones del sector automotriz mexicano.

Ilustración 5. Variables determinantes en las exportaciones del sector automotriz en México.

Infraestructura	Inversión	Tipo de Cambio	Capital Humano
<ul style="list-style-type: none"> • La inversión en infraestructura es un tema prioritario y estratégico para México, porque representa el medio para crear desarrollo y crecimiento económico y es la pieza clave para aumentar la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión desempeña un papel esencial en el comportamiento de la economía, siendo un factor determinante del nivel de empleo y de la capacidad de crecimiento en el futuro. Grubert & Mutti (1991) Dice que las empresas extranjeras pudieran aprovecharse de precios bajos en las economías receptoras, por lo que una tasa de cambio débil promueve la IED. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su importancia radica en que desalineamientos del tipo de cambio real se han asociado con muchas de las crisis que han presentado las economías emergentes por lo que es una variable que debe ser tomada en cuenta para realizar un estudio de competitividad (Gregorio, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> • El capital humano específico es capaz de planear cualquier expansión, no puede ser adquirido fácilmente en el mercado, por lo que una pérdida de estos recursos puede ser considerada como un costo de oportunidad para la empresa o una pérdida monetaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de Yañez y Valencia, (2020)

De igual forma, otros autores como Godínez, Figueroa & Pérez (2020), en su libro Análisis del mercado interno y externo del sector automotriz en México, nos plantean que desde de la firma del TLCAN en 1994, el sector automotriz sin duda ha sido uno de los más beneficiados, ya que, de acuerdo con los datos presentados para México, la producción ha crecido más del triple desde mediados de los noventa, las

exportaciones de la industria terminal y de autopartes se ha multiplicado por diez, por lo que este país representa el 6.5% del comercio mundial de automóviles.

En ese mismo sentido los autores destacan que la industria automotriz en México y China es uno de los principales ejes de desarrollo económico y tecnológico. Ambos países se caracterizan por ser líderes mundiales en la producción de autos. La mayoría de la producción de autos de México es para exportación, mientras que China se ha convertido en uno de los mayores consumidores de autos.

Los autores citados anteriormente, atribuyen que con la entrada en vigor de este tratado, el desempeño que ésta industria ha tenido ha sido muy positivo, para 2004 México ocupaba el 11o lugar como productor de automóviles en el mundo, mientras que 10 años después (en 2014) llegó a ocupar la séptima posición, que siguió manteniendo en 2015, solo superado por países como China, la India, Corea del Sur y Alemania (Rodríguez, 2015; Carbajal & Carbajal, 2016), y de acuerdo con el CEFP (2018), en 2017 continuó ocupando el lugar 7 como productor de automóviles a nivel mundial.

Por otra parte, Según Maillard, V. P. P. (2018) en su Análisis comparado de las políticas públicas de China y México en el sector automotriz. Argumenta que el inicio de la producción de los autos chinos JAC, la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la cancelación de la planta de Ford en San Luis Potosí, México, entre otros, son eventos relevantes que han acontecido en este sector en México y en China, por lo que estos países buscan fortalecer este sector desarrollando políticas públicas internas que ayuden a impulsarlo.

De tal manera que el autor plantea que Un tratado de libre comercio (TLC) o un Acuerdo de Asociación Económica (AAE) con China representa una gran oportunidad para México, más aún ante el escenario de incertidumbre con el TLCAN; sin embargo, es importante aprender de las lecciones del pasado en materia de apertura comercial y estar preparados para enfrentar el reto multidimensional que representa China.

Para Maya y Montes. (2020) su artículo “La industria automotriz en México y China”. China se ha convertido en el mayor productor de vehículos a nivel mundial y las principales empresas de ese país comienzan a expandirse a nivel global. La presencia de las empresas chinas en la industria automotriz en México representa una oportunidad de complementariedad, expansión, y desarrollo del sector para ambos países. La llegada de las empresas chinas BAIC y JAC a México ha impactado de manera positiva el sector en términos de inversión, empleo e infraestructura. La inversión extranjera directa de China en la industria automotriz mexicana aumenta la capacidad de producción del sector en México y representa una oportunidad a mediano plazo para aumentar las exportaciones del rubro.

Actualmente, 43 marcas tienen presencia en México, algunas como productoras de vehículos y otras como agencias de ventas y servicios. Estas son Audi, BAIC, BMW, Fiat Chrysler Automóviles (Alfa Romeo, Fiat, Chrysler, Dodge, Jeep, Ram, Ferrari), Ford (Lincoln), General Motors (Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC), Honda (Acura), Hyundai, Isuzu, JAC, KIA, Mazda, Mercedes-Benz, Mini, Nissan, Peugeot, Renault (Infiniti), Subaru, Suzuki, Tata Motors (Jaguar, Land Rover), Toyota, Volkswagen (Seat, Porsche, Lamborghini, Bentley) y Volvo (AMIA, 2018b).

Del total de 31 estados que conforman la República Mexicana, 15 de ellos tienen producción de vehículos de diferentes empresas: Aguascalientes, Baja California Norte, Chihuahua, Coahuila, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Morelos, Nuevo León, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora y Veracruz.

México es una importante plataforma de exportación de vehículos. “De cada 100 vehículos que se fabrican en México, más de 80 unidades se exportan, teniendo comercio con mas de 100 países.

Otro de los autores destacados en la temática de investigación es Miranda, A. V. (2007) en su ensayo “La industria automotriz en México, antecedentes, situación actual y perspectivas”, presenta información de la industria Nacional del Autopartes (INA), indicando que en territorio nacional se encuentran instaladas

600 fabricantes de componentes automotrices, de las cuales 230 empresas son grandes, 162 medianas y 208 son pequeñas y/o micro. En su conjunto generan el 89% del empleo directo de la industria automotriz y el 41% del total del empleo generado por la cadena automotriz que alcanza la cifra de 1'062,542 plazas; en tanto que cubren casi el 9% de las exportaciones del sector manufacturero; en 2005, esta industria reportó ventas por 23.5 billones de dólares.

Del total 450 son proveedores de equipo original, y de éstos sólo el 33% son empresas consideradas como proveedores de primer nivel, es decir que tienen relación directa con las compañías de la industria terminal. El resto se compone de empresas de segundo y tercer nivel que no tienen negociación directa con las armadoras, sino que sólo abastecen componentes a los proveedores de primer nivel. En lo que a especialización se refiere, la industria de autopartes presenta más desarrollo en la fabricación de componentes para motor, transmisión y carrocería, la experiencia es muy notoria en la fabricación de anillos, monobloques, pistones, árboles de levas, carburadores, transmisiones, ejes, arneses eléctricos, rines, vidrio, estampados y partes de plástico

De igual forma Miranda, A. V. (2007) destaca que la industria Automotriz en México ha basado su competitividad en factores relevantes tales como su posición geográfica siendo centro estratégico de manufactura y distribución con acceso a puertos en el océano pacífico y atlántico y adicional a esto su avanzada infraestructura, parques industriales, acuerdos comerciales, mano de obra calificada y transferencias de tecnología

Como complemento de las grandes ventajas competitivas que México presenta, los autores Canales, Villalpando, Blanco y Alarcón en su artículo "La Industria Automotriz en México y El Desarrollo de Proveedores Nacionales" (2018) nos ratifican que El sector automotriz y de autopartes ha sido impulsada por la presencia de diez de las más importantes ensambladoras de vehículos (pesados y ligeros) del mundo, tales como General Motors, Ford, Chrysler, Volkswagen, Nissan, Honda, BMW, Toyota, Volvo y Mercedes-

Benz. Para poder cumplir con fechas de entrega, muchos proveedores se han ubicado alrededor de las grandes armadoras de vehículos en México como se puede observar en la Ilustración 6.

México cuenta con La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), que aglutina a las armadoras de vehículos nuevos con presencia en México, de igual manera existe la Industria Nacional de Auto partes, A. C. (INA) que integra a más de 600 empresas fabricantes de partes y componentes para el sector, desde circuitos electrónicos, arneses y partes de plástico; hasta motores, transmisiones y sistemas de dirección, por mencionar algunos.

Ilustración 6. Armadoras de vehículos con presencia en México y su ubicación



Fuente: Manuel, C. R. G., Paula, V. C., Mónica, B. J., & Gustavo, A. M. La Industria Automotriz en México y El Desarrollo de Proveedores Nacionales.

México a finales del 2018 reportó un total 31.6 millones de automotores circulando en las carreteras del país, con proyecciones de crecimiento en los próximos años; así mismo para el 2020 se proyectó que el mercado de refacciones o autopartes pase de actualmente de 24.394 MMD a 28.000 MMD en dicho periodo, consolidándose cada vez más como un sector de alta importancia y con un fuerte potencial de

crecimiento; prueba de esto, es que en México existen 46.000 refaccionarias o distribuidoras de autopartes que generan considerable número de empleos directos e indirectos.

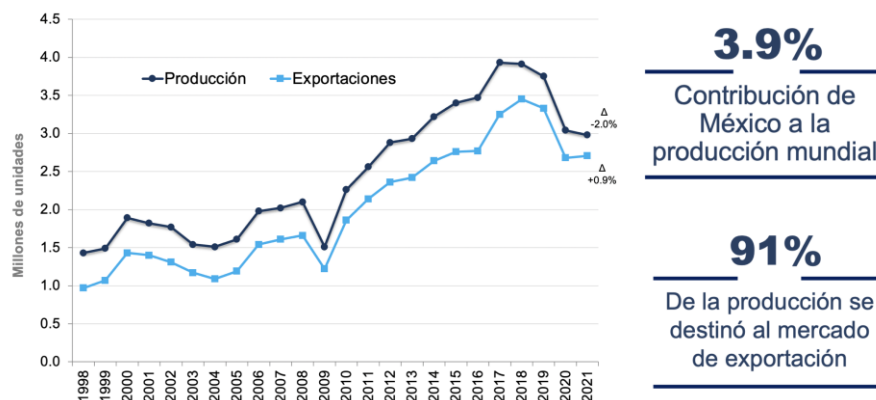
Ilustración 7.- La Industria automotriz en México



Fuente: Elaboración de AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), con información de INEGI, INA, Comtrade y OICA.

Al cierre del 2021 la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, reporto que el sector automotriz en México se consolido el primer generador de divisas con una balanza comercial superavitaria de 85 MMDD, asimismo como el 4º Exportador mundial de vehículos ligeros, 5º exportador mundial de autopartes, 1º proveedor de autopartes al mercado de Estados Unidos, 7º fabricante de vehículos en el mundo (Ver Ilustración 7), cifras realmente positivas y que reflejan el la importancia y participación del sector en el mercado latinoamericano y mundial.

Ilustración 8. Producción y exportación nacional de vehículos ligeros



Fuente: Elaboración de AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz), con información de INEGI y OICA.

Respecto a las producción y exportaciones de vehículos ligeros, como lo muestra la Ilustración 8, el 91 % han sido para mercados del exterior en los cuales se destacan el 77.1% para Estados Unidos, 6,7% Canadá, 5,2% Alemania y 1,4% Colombia.

Soportaremos el presente estudio en diferentes teorías de internacionalización de las PYMES, en las cuales K Group como compañía establecida en el mercado colombiano y con presencia en mercados de Sur y Centro América, extraerá sus mejores experiencias, potenciará las ventajas comparativas y conocimientos para ser aplicados en el mercado mexicano.

El mercado en estudio tiene un alto grado de rivalidad en el sector, lo que debe impulsar a K Group a establecer una propuesta basada en la innovación empresarial y contemplar los diferentes factores del “Diamante de la Competitividad”, analizando condiciones de la demanda doméstica, industrias relacionadas y el papel del gobierno; lo que permitirá tomar decisiones acertadas sobre el cómo y dónde ejecutar el plan de internacionalización.

El proceso de internacionalización de K Group en los mercados actuales responde a la ejecución de una mezcla de estrategias, dentro de las cuales podemos mencionar: la participación en ferias y eventos sectoriales, macro ruedas, misiones comerciales, investigación de bases de datos e información sectorial del país objetivo, contactos con empresarios, inversión en redes sociales y equipos de ventas para presentar la propuesta de valor.

La teoría y modelo de redes ha sido fundamental en el proceso de expansión de la compañía, ya que durante los años de operación se han vinculado nuevos distribuidores, proveedores, aliados y socios estratégicos por medio de la comunicación y el manejo adecuado de las redes organizativas.

K Group se identifica con la teoría de las empresas Born Digital; ya que desde los inicios ha tenido un enfoque global y tan solo con 10 años de existencia ha logrado romper fronteras y desarrollar mercados haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación, de igual manera para el mercado en estudio se trabajará un enfoque estratégico en el cual se tienen en cuenta alternativas de Joint Venture y alianzas estratégicas para la incorporación de este.

5. METODOLOGÍA

5.1 Características Metodológicas

El objetivo de esta investigación es presentar un panorama de la industria automotriz en México y determinar cuáles son los retos y amenazas para tener en cuenta para el ingreso de la marca KMX en dicho mercado.

De acuerdo con el nivel de profundidad, esta será una investigación exploratoria descriptiva en la cual según Ramírez & Calles (2021) afirma que la característica principal de este tipo de investigaciones, es que no se tiene control sobre las variables, de manera que enfocaremos los esfuerzos en reportar los avances del sector y evaluaremos cifras de importación por parte de los actores que participan en el mercado automotriz y a su vez estudiaremos elementos tales como preferencias de consumo, hábitos de compra y demás características relevantes para el desarrollo del presente proyecto.

Respecto a las fuentes de información a utilizar, se aplicará un enfoque de investigación mixto; ya que utilizamos fuentes de información primarias informales por medio de contacto telefónico con empresarios conocidos y recomendados del sector automotriz, recolectando datos del comportamiento del mercado, competencias, proyecciones y oportunidades del mismo, y secundarias como bases datos, libros, artículos, páginas web oficiales y revisión documental y bibliográfica; lo que permite fundamentar y analizar desde una perspectiva teórica las variables propuestas.

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

6.1 Benchmarking del sector automotriz entre México y Colombia

Para Spindolini (1994) “El Benchmarking en esencia es aprender de otros, es el aprovechamiento de algo nuevo, nuevas ideas para la organización. Es una herramienta que puede guiar hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración.”

En el desarrollo del presente proyecto se analizan variables tales gobierno, geografía, demografía, economía, transporte y sector automotriz del mercado mexicano como objeto de estudio y se comparara con el mercado colombiano; el cual actualmente, se consolida como el más representativo a nivel de ventas y desarrollo corporativo para la compañía K Group y su portafolio de productos KMX.

Tabla 2. Análisis de las variables gobierno, geografía y demografía entre México y Colombia

VARIABLE	INDICADOR	MEXICO	COLOMBIA
GOBIERNO	Nombre	Estados Unidos Mexicanos	Republica de Colombia
	Tipo de Gobierno	República Presidencial Federal	República Presidencial
	Capital	Ciudad de México	Bogotá
	Divisiones Administrativas	32 estados (estados, singular - estado); Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Ciudad de México, Durango, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Zacatecas	32 departamentos (departamentos, singular - departamento) y 1 distrito capital* (distrito capital); Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bogotá*, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (coloquialmente San Andrés y Providencia), Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés, Vichada
GEOGRAFIA	Área	Área: total: 1.964.375 km2	Área: total: 1.138.910 km2
		terreno: 1.943.945 km2	terreno: 1.038.700 km2
	agua: 20 430 km2	agua: 100 210 km2	
DEMOGRAFIA	Población	130.207.371 (julio de 2021 est.)	50.355.650 (julio de 2021 est.)
	Nacionalidad	Mexicanos	Colombiano
	Idiomas	Español solo 92,7 %, español e idiomas indígenas 5,7 %, indígenas solo 0,8 %, no especificado 0,8 %; nota: las lenguas indígenas incluyen varios mayas, náhuatl y otros idiomas regionales (2005 est.)	Español (oficial)

Fuente: Elaboración propia, con información de Índex Mundi

México actualmente cuenta con 130,2 millones de habitantes, mientras que Colombia alcanza a 50,3 millones según los datos reportados con corte de julio del 2021, lo cual representa que la población mexicana es 2,58 veces más grande que la de Colombia, significando un mayor potencial de uso y compra de vehículos y sus partes como medio de transporte, asimismo se evidencia que los dos países cuentan con 32 estados en el caso de México y 32 departamentos en Colombia, sin embargo al verificar el área total en Km² identificamos que el primero tiene una extensión de 1.9 millones de Km² mientras que Colombia alcanza a 1,1 Millones de Km² siendo un 72% más pequeña a nivel de área que México, ratificando así, la importancia del uso del automóvil como necesidad básica de transporte y al mismo tiempo por sus características geográficas y de distancia el uso en mayor proporción para trasladarse de un estado a otro, lo cual va directamente relacionado con el desgaste, uso y reposición de las piezas de suspensión, dirección y frenos automotrices; siendo estos elementos de alta interacción en el funcionamiento vehicular.

En el análisis mix de los indicadores: tamaño de la población, área geográfica y división administrativa o número de estados y al comparar con Colombia, se nota una superioridad numérica en todos estos, es importante contextualizar que estos resultados de México hacen que en el sector automotriz se requieran diferentes actores en la cadena de suministro de las autopartes, de tal modo que en estados de gran tamaño como el caso de Ciudad de México, Jalisco y san Luis potosí entre otros, la comercialización de las autopartes se desarrolla de la siguiente manera: grandes distribuidores con presencia nacional, distribuidores mayoristas especializados con presencia local, distribuidores locales con refaccionarias o tiendas, refaccionarias independientes, talleres y por último el consumidor final.

Otro factor importante y que se resalta en la Tabla 2. Análisis de las variables Gobierno, Geografía y Demografía entre México y Colombia, es el idioma; el cual, al ser el español como la lengua oficial en los dos países, facilita la comunicación y representa favorabilidad a la hora de realizar negocios entre las dos naciones.

Tabla 3. Análisis de la variable economía entre México y Colombia

VARIABLE	INDICADOR	MEXICO	COLOMBIA
ECONOMIA		19 796 \$ (2019 est.)	14 722 \$ (2019 est.)
		20.024 \$ (2018 est.)	14 452 \$ (2018 est.)
	PIB Per Cápita (PPA)	19.816 \$ (2017 est.)	14 314 \$ (2017 est.)
		nota: los datos están en dólares de 2010	nota: los datos están en dólares de 2010
		puntuación general: 72,4 (2020)	puntuación general: 62,7 (2020)
	Índice de Facilidad para Hacer Negocios	Puntuación de inicio de un negocio: 86,1 (2020)	Puntuación de inicio de un negocio: 87 (2020)
		Puntuación comercial: 82,1 (2020)	Puntuación comercial: 62,7 (2020)
	Fuerza Laboral	50,914 millones (2020 est.)	19,309 millones (2020 est.)
		3,49 % (2019 est.)	10,5% (2019 est.)
	Tasa de Desempleo	3,33 % (2018 est.)	9,68 % (2018 est.)
		54,3 % del PIB (2017 est.)	49,4 % del PIB (2017 est.)
	Deuda Publica	56,8 % del PIB (2016 est.)	49,8 % del PIB (2016 est.)
		3,6 % (2019 est.)	3,5 % (2019 est.)
	Tasa de Inflación	4,9 % (2018 est.)	3,2 % (2018 est.)
		6 % (2017 est.)	4,3 % (2017 est.)
	Industrias	alimentos y bebidas, tabaco, productos químicos, hierro y acero, petróleo, minería, textiles, ropa, vehículos de motor, bienes de consumo duraderos, turismo	textiles, procesamiento de alimentos, aceite, ropa y calzado, bebidas, productos químicos, cemento; oro, carbón, esmeraldas
		491.593 millones de dólares (2019 est.)	61.697 millones de dólares (2019 est.)
	Exportaciones	484.595 millones de dólares (2018 est.)	60.151 millones de dólares (2018 est.)
		457.693 millones de dólares (2017 est.)	59.644 millones de dólares (2017 est.)
		480.886 millones de dólares (2019 est.)	87.072 millones de dólares (2019 est.)
Importaciones	485.200 millones de dólares (2018 est.)	80.546 millones de dólares (2018 est.)	
	458.381 millones de dólares (2017 est.)	76.136 millones de dólares (2017 est.)	

Fuente: Elaboración propia, con información de Índice Mundi.

En cuanto a variables económicas se refiere, las dos naciones a través de los años 2017, 2018 y 2019 han incrementado su PIB Per Cápita; en el caso de México para el 2019 está muy cerca de los 20.000 Usd. por habitante mientras que Colombia esta sobre los 14.722 Usd dando mayor oportunidad de consumo, compra y endeudamiento a la población mexicana.

Un indicador de alta importancia es el índice de facilidad para hacer negocios el cual a nivel general México reporta una aceptación del 72,4 y 86,1 como puntuación para iniciar un negocio o emprendimiento exitoso en dicha nación.

En cuanto fuerza laboral y tasa de desempleo, se evidencian en la República Mexicana indicadores muy favorables para el inicio de una operación comercial o de manufactura, obteniendo en el 2019 una tasa de 3,49% comparada con un desempleo del 10,5% en Colombia, sumado a esto que la industria Automotriz esta categorizada en México como una de las industrias relevantes junto a otras de gran importancia como la industria petrolera, acero, tabaco y alimentos entre otros.

En cuanto a tasas de inflación y deuda pública, Colombia muestra levemente indicadores con mejores resultados que México, reportando que para el 2019 la inflación en los dos países estuvo muy equilibrada, obteniendo el 3,6% y 3,5% respectivamente para México y Colombia y a nivel de endeudamiento en el 2017 México reporta un 54,3% y Colombia 49,4%, siendo naciones con muchas coincidencias y particularidades, y tal y como se ha profundizado por medio de esta herramienta de Benchmarking, se evidencia que México posee grandes oportunidades a nivel de tamaño, hábitos de consumo, exportaciones y relevancia del sector automotriz, siendo este el 7º fabricante de vehículos a nivel mundial y 1º en Latinoamérica.

Por último, la Tabla 3. Análisis de variables económicas entre México y Colombia, presenta el panorama general de la balanza comercial de las dos naciones, donde se visualizan que las cifras de la república mexicana superan con creces los esfuerzos obtenidos por Colombia en materia de importaciones y exportaciones, evidenciando que en el caso de Colombia en los periodos analizados reportan una balanza comercial negativa lo cual genera un déficit comercial en los periodos 2017 – 2019 y en el caso de México presenta una balanza comercial estable y equilibrada.

Tabla 4. Análisis de la variable transporte entre México y Colombia

VARIABLE	INDICADOR	MEXICO	COLOMBIA
TRANSPORTE	Ferrocarriles	20 825 km (2017) total: 398 148 km (2017)	2141 km (2015)
	Carreteras	pavimentado: 174 911 km (incluye 10 362 km de autopistas) (2017) sin pavimentar: 223.237 km (2017)	total: 206 500 km (2016)
	Vías Navegables Navegables	2.900 km (ríos navegables y canales costeros conectados principalmente con puertos de la costa este del país) (2012)	24.725 km (18.300 km navegables; la vía navegable más importante, el río Magdalena, de los cuales 1.488 km son navegables, se draga regularmente para garantizar el paso seguro de los buques de carga y las barcasas de contenedores) (2012)
	Puertos y Terminales	Puertos marítimos: Altamira, Coatzacoalcos, Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Veracruz terminal(es) petrolera(es): terminal de Cayo Arcas, terminal de Dos Bocas puerto(s) de cruceros: Cancún, Cozumel, Ensenada puerto(s) de contenedores (TEU): Lázaro Cárdenas (1.318.732), Manzanillo (3.069.189), Veracruz (1.14.156) (2019) Terminal(es) de GNL (importación): Altamira, Ensenada	puertos marítimos: Océano Atlántico (Caribe) - Cartagena, Santa Marta, Turbo Océano Pacífico - Buenaventura terminal(es) petrolera(es): Terminal offshore de Coveñas puerto(s) de contenedores (TEU): Buenaventura (1.121.267), Cartagena (2.995.031) (2019) puerto(s) fluvial(es): Barranquilla (Río Magdalena) puerto(s) de carga seca a granel: Puerto Bolívar (carbón)
	Aeropuertos	1714 (2013)	836 (2013)

Fuente: Elaboración propia, con información de Índice Mundi

El análisis de las condiciones logísticas de acceso y transporte son fundamentales y permiten visualizar aspectos positivos en el desarrollo y ejecución del presente proyecto; teniendo en cuenta que los productos KMX son fabricados y exportados desde China hacia el puerto de destino, es relevante analizar el número de puertos y aeropuertos disponibles para estas operaciones internacionales.

Como dato relevante y por destacar en la Tabla 4. Análisis de la variable transporte, son los 1.714 aeropuertos con los que cuenta México para el recibo de pasajeros y mercancías Vs 836 de Colombia, si bien es cierto, por las características de la carga de peso y volumen son muy pocas las mercancías que se transportan por este medio, en algunas ocasiones muy especiales de tiempo se utilizan los aeropuertos de carga.

En el caso de los Puerto marítimos desde Asia, los más utilizados en México son los puertos de Manzanillo y Lázaro cárdenas y en el caso de Colombia los más frecuentados son Buenaventura y Barranquilla.

Respecto a los tiempos de tránsito; México presenta una gran ventaja y es que esta ruta toma un tiempo estimado de 18 – 22 días, mientras que en el caso de Colombia los tiempos oscilan entre 25 y 30 días de tránsito marítimo.

Tabla 5. Análisis del sector automotriz entre México y Colombia

VARIABLE	INDICADOR	MEXICO	COLOMBIA
SECTOR AUTOMOTRIZ	Parque Automotor	Total: 34.120.000 Vehículos (2020)	Total : 17.020.461 vehículos. (2021)
		Automóviles : 17.320.000	Automóviles, camionetas, camiones, buses y volquetas. 6.701.970
		Camiones : 16.360.000	Maquinaria, remolque y semirremolques: 181.888
		Tractocamiones: 411.000	Motocicletas : 10.136.593
		Autobuses: 42.000	Runt - Registro Único Nacional de Tránsito
	Evolución Parque Automotor	21.124.000 (2009)	2.141.990 (2010)
		36.673.000 (2021)	6.266.954 (2019)
		74%	60 % Incremento
	Venta de Vehículos Nuevos	1.014.000 (2021)	250.497 (2021)
	Vehículos Híbridos	2016 - 7.490 Unids	2017 - 196 Unids
2017 - 9.349 Unids		2018 - 932 Unids	
2018 - 16.022 Unids		2019 - 3.134 Unids	
2019 - 23.964 Unids		2020 - 6.005 Unids	
2020 - 22.139 Unids		2021 - 17.702 Unids	
2021 - 35.911 Unids			
Marcas Representativas	2021.	2021	
	1. Nissan	1. Renault	
	2. General Motors	2. Chevrolet	
	3. Volkswagen	3. Mazda	
	4. Toyota	4. Nissan	
	5. Kia	5. Toyota	
	6. Stellantis	6. Kia	
	7. Mazda	7. Suzuki	
	8. Honda	8. Volkswagen	
	9. Hyundai	9. Ford	
10. Ford Motor	10. Hyundai		
Importaciones Mundo Partidas Análisis	2016: \$ 772.735.656 Usd	2016: \$ 39.676.094,37 Usd	
	2017: \$ 916.919.341 Usd	2017: \$ 48.990.145,76 Usd	
	2018: \$ 959.472.197 Usd	2018 : \$49.444.506,83 Usd	
	2019: \$ 847.848.310 Usd	2019 : \$48.397.137,32 Usd	
	2020: \$ 636.837.981 Usd	2020 : \$ 29.602.798 Usd	
% Arancel	8708.80.01---Amortiguadores. 0%	8708.80.20.10 ---Amortiguadores. 10%	
	8708.80.10 ---Rótulas. 5%	8708.80.10.10 ---Rótulas. 10%	
	8708.94.01 ---Volantes, columnas y cajas de dirección. 0%	8708.94.00.10 ---Volantes, columnas y cajas de dirección. 10%	
	8708.30.01 --- -Frenos y servofrenos; sus partes 0%	8708.30.10.00 --- -Frenos y servofrenos; sus partes 10%	

Fuente: Elaboración propia, con información de AMIA – ARIDRA – Andemos – Runt -Portal Automotriz – Asopartes – Macmap.org.

El análisis benchmarking del sector automotriz en los países de estudio: México y Colombia amplían aún más el espectro de oportunidad y potencial para la compañía K Group en la incorporación del portafolio KMX.

Como cifra inicial y de gran importancia se visualiza un parque automotor de 34 millones de vehículos Vs 6.7 Millones en Colombia, ambos mercados con una evolución en los últimos 10 años del 74% y 60% respectivamente para México y Colombia.

En el año 2021 México reporto una venta superior a 1 millón de vehículos nuevos y por su parte Colombia una cuarta parte llegando a 250.000 unidades vendidas en el mismo periodo, en cuanto vehículos híbridos se refiere México reporto 35.911 Unidades vendidas y Colombia 17.702.

Respecto a las marcas con mayor presencia en los mercados mexicanos y colombianos, se presentan en común vehículos tales como Nissan – Mazda – Volkswagen – Hyundai – Kia – Toyota y Chevrolet o GM, lo cual permite definir un portafolio objetivo que atienda requerimientos similares por la homogeneidad del parque automotor, de igual manera la compañía K Group al tener alianza y cooperación con fábricas en Asia de talla mundial, está en capacidad de desarrollar productos o aplicaciones específicas para el mercado en estudio.

El portafolio KMX se especializa en partes de suspensión, dirección y frenos automotrices; para lo cual se han definido 5 partidas arancelarias como las más relevantes y de importancia para la compañía y para el mercado por su nivel de desgaste y necesidad de recambio; es así como se analizan las siguientes partidas:

87083001 - Frenos y servofrenos, y sus partes

87088010 - Rótulas, para el sistema de suspensión delantera.

87088099 - Los demás amortiguadores de suspensión

87089404 - Cajas de dirección mecánica.

87089407 - Cajas de dirección hidráulica.

Partidas arancelarias en las cuales según la Tabla 5. Análisis del sector Automotriz entre México y Colombia, se identifica que en Colombia todas las partidas analizadas, tienen un porcentaje de arancel del 10% y en el caso de México el arancel es 0% a excepción de la partida 8708810 – Rotulas, la cual paga un 5%.

Tabla 6. Análisis del mercado automotriz entre México y Colombia

VARIABLE	INDICADOR	MEXICO	COLOMBIA
	Competidores Directos	<ol style="list-style-type: none"> Grupo Dar (1966) Grupo Gobi (1980) Grupo Kuo (1973) 	<ol style="list-style-type: none"> Autopartes Castelmotors KMX Terminales Automotrices de Colombia Obyco Ltda Dispartes SAS Colrecambios
	Marcas AfterMarket Relevantes	<ol style="list-style-type: none"> Syd Suspensiones y Direcciones - https://www.syd.com.mx Grob - https://grob.mx Fritec - https://dacomsa.com 	<ol style="list-style-type: none"> KMX Suspension - www.castelmotors.com TNK - www.tnk.com.co GAP - www.obyco.com GTI - www.dispartes.com BEX USA - www.bex-usa.com
	Cobertura	Nacional (CDIS - Mayoreo - Tiendas Cliente Final)	Nacional (Mayoreo)
MERCADO	Principales Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> Amplia cobertura de portafolio ajustado al mercado Mexicano. Modelo de venta consultiva Venta por canales tradicionales y digitales Competitividad en precios Presencia Nacional - Internacional Optima logística de Distribución 	<ol style="list-style-type: none"> Solidas alianzas con fabricantes en Asia para el desarrollo de nuevas aplicaciones. Presencia Nacional - Internacional Modelo de venta consultiva (Capacitación - Marketing - Desarrollo Corporativo) Alto Estándar de calidad en productos y empaques. Logística acorde al tamaño del mercado. Precio competitivo acorde al mercado. Ética en el canal de distribución.
	Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> Producción a gran escala sin identidad definida (producto - Empaques) Desorden en el canal de distribución Calidad acorde al precio ofrecido, lo cual general alto margen de garantías. Desabastecimiento de productos de alta rotación. 	<ol style="list-style-type: none"> Cobertura limitada a mercados de Suramérica Bajo grado de profundidad en ventas digitales Desabastecimiento de productos por cuenta de la situación mundial.

Fuente: Elaboración propia, con información de páginas de internet oficiales de las compañías analizadas y la recopilación de experiencias del mercado.

El mercado automotriz en México según los indicadores y variables presentadas anteriormente nos muestran que es un sector altamente dinámico y profesional, razón de esto el gran tamaño de las compañías locales, su nivel de cobertura no solo nacional sino en algunos casos con presencia internacional, amplitud de portafolio y competitividad en precios.

El jugador más representativo del mercado mexicano en el segmento de partes de suspensión y dirección se llama SYD, la cual es una compañía con más de 50 años de trayectoria en el mercado local, un portafolio con más de 7.000 aplicaciones para todas las gamas de vehículos, cuenta con 12 grandes centros de distribución en las principales ciudades del país, por medio de los cuales atiende el canal mayorista o refaccionarias y a su vez cuenta con 48 refaccionarias propias en las cuales atiende el canal de mecánicos y consumidores finales, estrategia corporativa altamente efectiva para cubrir las necesidades del mercado pero que vista desde las refaccionarias y dueños de almacenes particulares, representa un suplidor y al mismo tiempo competidor en el mercado, ya que no genera una diferenciación significativa de precios en cada eslabón de la cadena, lo que afecta la comercialización de dicho producto y marca.

Desde la perspectiva de la calidad, empaque, producto y soporte técnico, se evidencia esta compañía en mención adquiere productos importados de diferentes procedencias entre ellas: China, Taiwán y Turquía e incluso productos fabricados localmente en México, lo que dificulta la trazabilidad, estandarización de la calidad e incluso la uniformidad de empaques, colores y presentaciones, tal como se registra en la Tabla 6. Análisis del mercado automotriz entre México y Colombia.

En el mercado de México encontramos otros actores tales como GROB y FRITEC, cada uno con estrategias y niveles de penetración diferentes.

En el caso del mercado Colombiano y puntualmente la presencia y participación de las marcas KMX, se visualiza que trabaja bajo un enfoque de negociación relacional a largo plazo, cuidando en detalle aspectos de calidad, uniformidad de imagen corporativa, respetando el canal de distribución, apoyando en estrategias de entrenamiento, marketing y desarrollo corporativo y por supuesto ofreciendo una amplia cobertura y precios competitivos, atributos diferenciadores que son base sólida para la incursión en el mercado de México; ya que es una oferta diferenciada y que se ajusta y atiende los requerimientos del mercado objetivo.

Mediante el análisis de Benchmarking, en el cual se analizaron 7 variables y 35 indicadores para los mercados de México y Colombia, se logran identificar condiciones comerciales, barreras de acceso, logística internacional y atributos diferenciadores de las marcas KMX para el ingreso al mercado en estudio, aportando al cumplimiento del objetivo 1 del presente proyecto e investigación.

6.2 Comportamiento de las exportaciones de los productos KMX “Sistemas de Suspensión y Dirección Automotriz” desde China hacia México

El comportamiento importador de México desde China de las 5 principales partidas arancelarias de los productos de suspensión y dirección KMX, permite visualizar en detalle y complementar el análisis para la ejecución y definición de la propuesta de internacionalización al mercado en estudio.

En la primera sección, se presentan las cifras de importación, continente de procedencia, principales países exportadores, vías de transporte y aduanas de ingreso de las partidas arancelarias en estudio desde el año 2016 al 2021 y con procedencia desde todo el mundo, lo cual permite dimensionar el tamaño del mercado y potencial de la industria Automotriz en México, posteriormente se enfocan los resultados en los mismos periodos y partidas arancelarias, de las importaciones procedentes desde Asia y en específico China que es el país de fabricación de los productos KMX.

Ilustración 9. Participación de las importaciones de México por partida arancelaria



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 7. Participación de las importaciones de México por partida arancelaria

CODIGO PARTIDA	DESCRIPCION PARTIDA ARANCELARIA	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
87089407	Cajas de dirección hidráulica.	\$262.533.079	\$336.491.571	28%	\$388.589.785	15%	\$373.397.241	-4%	\$298.134.151	-20%		\$1.659.145.827	39%
870830	Frenos y servofrenos, y sus partes:	\$301.651.166	\$340.689.387	13%	\$302.310.754	-11%	\$215.511.340	-29%	\$135.479.458	-37%	\$ 142.100.305	\$1.437.742.410	34%
8708099	Los demás amortiguadores de suspensión	\$148.376.477	\$174.058.626	17%	\$202.129.640	16%	\$199.896.355	-1%	\$163.527.484	-18%	\$ 2.005	\$ 887.990.587	21%
8708010	Rótulas, para el sistema de suspensión delantera.	\$ 55.249.518	\$ 60.080.260	9%	\$ 61.188.136	2%	\$ 54.374.294	-11%	\$ 36.747.172	-32%		\$ 267.639.380	6%
87089404	Cajas de dirección mecánica.	\$ 4.925.416	\$ 5.599.497	14%	\$ 5.253.882	-6%	\$ 4.669.080	-11%	\$ 2.949.716	-37%		\$ 23.397.591	1%
Total general		\$772.735.656	\$916.919.341	19%	\$959.472.197	5%	\$847.848.310	-12%	\$636.837.981	-25%	\$ 142.102.310	\$4.275.915.795	100%

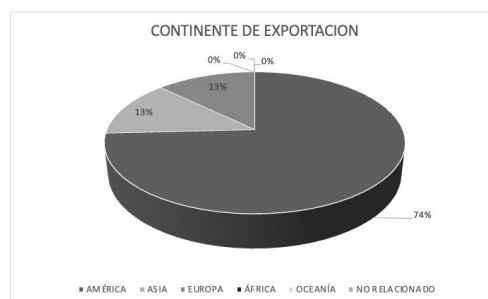
Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

En la Tabla 7, se presenta las principales partidas arancelarias de las líneas de Suspensión, dirección y frenos automotrices; en el cual se refleja un liderazgo del 39 % de la línea Cajas de dirección, seguida de esta, los Servofrenos o partes de fricción identificada con la partida 870830 con un 34 % y en tercer lugar, la línea de amortiguadores de suspensión con un 21 % , todas estas cifras expresadas en dólares americanos y con tendencia de crecimiento durante los años 2016 al 2018, por otro lado, durante los años 2019 y 2020 se presentó un retroceso en las importaciones de un 12% y 25% respectivamente, lo cual puede tener relación con el desabastecimientos y dificultades logísticas por cuenta de la pandemia.

Es importante mencionar que este volumen de importaciones corresponde a lo que recibe México de todo el mundo y que este país tiene un alto consumo para líneas de ensamble de las armadoras de vehículos como es el caso de Nissan – Honda – Volkswagen entre otros y también el mercado de reposición.

Este análisis permite profundizar el potencial de las marcas KMX en México, ya que, si bien es cierto, los productos KMX participan en el segmento de AfterMarket o mercado de reposición, existe una alta compra y consumo de las partidas analizadas.

Ilustración 10. Continente de mayor exportaciones a México



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 8. Continente de mayor exportaciones a México

Etiquetas de fila	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
AMÉRICA	\$ 617.654.032	\$ 666.438.659	8%	\$ 694.260.986	4%	\$ 599.025.990	-14%	\$ 457.761.126	-24%	\$ 136.951.295	\$3.172.092.088	74%
ASIA	\$ 107.054.579	\$ 117.509.069	10%	\$ 116.955.413	0%	\$ 113.263.491	-3%	\$ 103.546.030	-9%	\$ 2.005	\$ 558.330.587	13%
EUROPA	\$ 47.911.599	\$ 132.933.178	177%	\$ 148.225.310	12%	\$ 135.558.829	-9%	\$ 75.529.028	-44%	\$ 5.149.010	\$ 545.306.954	13%
ÁFRICA	\$ 61.864	\$ 20.708	-67%	\$ 17.629	-15%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	\$ 100.201	0%
OCEANÍA	\$ 45.372	\$ 14.737	-68%	\$ 11.309	-23%	\$ -	-	\$ 1.797	-	\$ -	\$ 73.215	0%
NO RELACIONADO	\$ 8.210	\$ 2.990	-64%	\$ 1.550	-48%	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	\$ 12.750	0%
Total general	\$ 772.735.656	\$ 916.919.341	19%	\$ 959.472.197	5%	\$ 847.848.310	-12%	\$ 636.837.981	-25%	\$ 142.102.310	\$ 4.275.915.795	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

En la Ilustración 10, reporta que el continente Americano cuenta con un 74% de proveeduría, siendo este es el más representativo en cuanto a las exportaciones hacia México, esto responde a dos razones principales; la primera es que México ensambla vehículos de las línea Ford – Jeep – Dodge entre otras que son de procedencia americana y por ende se entiende que suministran parte de los insumos desde dicho continente y en segundo lugar es que en América se sitúan gran parte de empresas importadoras con bodegas mayoristas y productos de diferentes procedencias para surtir autopartes al mercado Mexicano y en general a Centroamérica y el caribe.

Asia está en el segundo lugar con un 13% de participación en las exportaciones hacia México y es un factor relevante en el desarrollo del proyecto de K Group.

Ilustración 11. Principales países exportadores a México



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 9. Principales países exportadores a México

Etiquetas de fila	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
ESTADOS UNIDOS	\$ 589.044.550	\$ 606.296.619	3%	\$ 607.398.376	0%	\$ 576.717.402	-5%	\$ 445.635.110	-23%	\$ 136.951.295	\$ 2.962.043.352	69%
ALEMANIA (UE)	\$ 20.544.874	\$ 96.204.176	368%	\$ 103.059.678	7%	\$ 104.393.618	1%	\$ 60.740.513	-42%	\$ 5.149.010	\$ 390.091.869	9%
CHINA	\$ 45.177.579	\$ 57.775.581	28%	\$ 67.879.221	17%	\$ 73.418.218	8%	\$ 69.148.848	-6%	\$ 2.005	\$ 313.401.452	7%
CANADÁ	\$ 26.298.382	\$ 57.793.726	120%	\$ 84.176.843	46%	\$ 19.884.119	-76%	\$ 10.910.955	-45%	\$ -	\$ 199.064.025	5%
JAPÓN	\$ 33.558.726	\$ 30.471.316	-9%	\$ 23.097.094	-24%	\$ 18.848.641	-18%	\$ 17.189.258	-9%	\$ -	\$ 123.165.035	3%
COREA DEL SUR	\$ 14.032.299	\$ 10.846.988	-23%	\$ 6.926.401	-36%	\$ 9.175.745	32%	\$ 6.778.654	-26%	\$ -	\$ 47.760.087	1%
ESPAÑA (UE)	\$ 5.282.351	\$ 6.596.135	25%	\$ 11.143.803	69%	\$ 12.652.291	14%	\$ 5.021.971	-60%	\$ -	\$ 40.696.551	1%
ITALIA (UE)	\$ 6.468.784	\$ 10.710.919	66%	\$ 14.158.469	32%	\$ 2.885.484	-80%	\$ 744.917	-74%	\$ -	\$ 34.968.573	1%
TURQUÍA	\$ 4.342.088	\$ 5.938.358	37%	\$ 6.747.094	14%	\$ 5.867.722	-13%	\$ 4.922.574	-16%	\$ -	\$ 27.817.836	1%
REPÚBLICA CHECA (UE)	\$ 4.336.599	\$ 4.304.897	-1%	\$ 6.370.863	48%	\$ 6.845.070	7%	\$ 1.520.670	-78%	\$ -	\$ 23.378.099	1%
Total general	\$ 772.735.656	\$ 916.919.341	19%	\$ 959.472.197	5%	\$ 847.848.310	-12%	\$ 636.837.981	-25%	\$ 142.102.310	\$ 4.275.915.795	100%

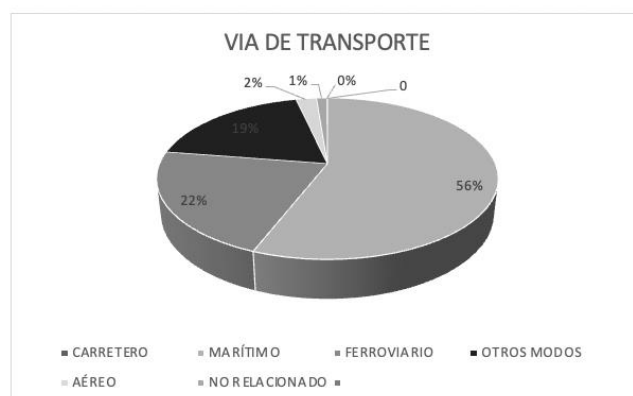
Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Como países principales se encuentran en el top 3: Estados Unidos, Alemania y China; sin embargo, el primero de ellos es el líder absoluto con un 69% de las exportaciones realizadas a México, tal como reporta en la Tabla 9, por otro lado es relevante recalcar que en Estados Unidos están estratégicamente ubicadas compañías en zonas francas con productos de diferentes procedencias incluido China, buscando así un abastecimiento óptimo y justo a tiempo de acuerdo a líneas de producción y requerimientos del mercado, indudablemente hay productos con fabricación Americana también, sin embargo en los últimos años el sector automotriz en USA se ha fortalecido con las importaciones desde China, esto debido a volúmenes de fabricación y costes de mano de obra más flexibles.

En segundo lugar, se posiciona Alemania, el cual es el fabricante de marcas reconocidas tales como Volkswagen, Audi y BMW; las cuales están siendo ensambladas en México y por ende abastecen de elementos de suspensión y dirección para dichos procesos productivos.

Cerrando el top 3 se ubica China con un 7% de participación, como uno de los principales exportadores de las partidas arancelarias de análisis, tal como se expresó anteriormente la influencia desde China es mayor, ya que algunos de estos son reexportados desde otros países como lo es el caso de Estados Unidos.

Ilustración 12. Vías de transporte



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 10. Vías de transporte

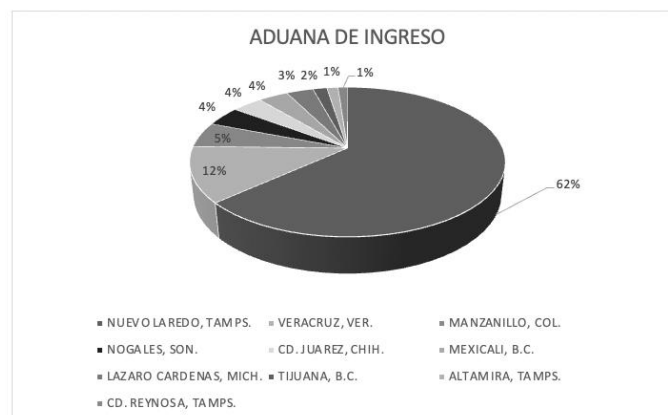
Etiquetas de fila	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
CARRETERO	\$ 392.499.758	\$ 424.719.988	8%	\$ 489.533.449	15%	\$ 548.354.689	12%	\$ 448.427.378	-18%	\$ 89.157.819	\$ 2.392.693.081	56%
MARÍTIMO	\$ 128.283.090	\$ 212.796.355	66%	\$ 219.121.724	3%	\$ 210.660.317	-4%	\$ 143.762.239	-32%	\$ 5.368.949	\$ 919.992.674	22%
FERROVIARIO	\$ 216.366.935	\$ 247.043.029	14%	\$ 198.279.375	-20%	\$ 63.596.798	-68%	\$ 40.293.107	-37%	\$ 45.738.381	\$ 811.317.625	19%
OTROS MODOS	\$ 20.426.435	\$ 24.828.627	22%	\$ 36.653.816	48%	\$ 17.219.498	-53%	\$ 7.322	-100%	\$ -	\$ 99.135.698	2%
AÉREO	\$ 13.465.128	\$ 7.531.342	-44%	\$ 15.883.833	111%	\$ 8.017.008	-50%	\$ 4.347.935	-46%	\$ 1.837.161	\$ 51.082.407	1%
NO RELACIONADO	\$ 1.694.310	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	-	\$ -	\$ 1.694.310	0%
Total general	\$ 772.735.656	\$ 916.919.341	19%	\$ 959.472.197	5%	\$ 847.848.310	-12%	\$ 636.837.981	-25%	\$ 142.102.310	\$ 4.275.915.795	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Siendo Estados Unidos el principal proveedor de México, en la Tabla 10. Vías de Transporte, se visualiza el liderazgo del medio de transporte carretero con un 56% es la principal vía de acceso y llegada de dichas mercaderías, en segundo lugar, con un 12% está el transporte marítimo, desde el cual ingresan a los principales puertos mercancías procedentes de Asia y Europa.

El transporte Aéreo por las características de peso y volumen que representan las autopartes, es el de menor uso con tan solo 1% en los periodos 2016 – 2021.

Ilustración 13. Aduana de ingreso de importaciones



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 11. Aduana de ingreso de importaciones

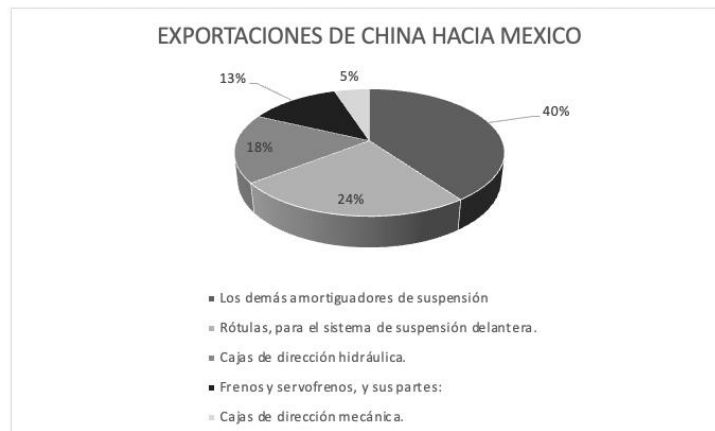
Aduana	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
NUEVO LAREDO, TAMP.S.	\$ 487.065.911	\$ 575.006.766	18%	\$ 592.189.667	3%	\$ 486.940.152	-18%	\$ 390.185.883	-20%	\$ 105.832.611	\$ 2.637.220.990	62%
VERACRUZ, VER.	\$ 41.519.112	\$ 123.006.851	196%	\$ 127.888.773	4%	\$ 129.206.843	1%	\$ 74.154.632	-43%	\$ 1.802.730	\$ 497.578.941	12%
MANZANILLO, COL.	\$ 34.283.374	\$ 40.046.947	17%	\$ 48.134.777	20%	\$ 53.120.793	10%	\$ 51.304.604	-3%	\$ 1.975	\$ 226.892.470	5%
NOGALES, SON.	\$ 63.312.888	\$ 44.465.417	-30%	\$ 28.600.113	-36%	\$ 22.150.343	-23%	\$ 5.632.359	-75%	\$ 15.287.249	\$ 179.448.369	4%
CD. JUAREZ, CHIH.	\$ 13.123.591	\$ 12.710.510	-3%	\$ 28.674.656	126%	\$ 49.238.800	72%	\$ 45.671.099	-7%	\$ 4.842.232	\$ 154.260.888	4%
MEXICALI, B.C.	\$ 24.754.068	\$ 26.542.668	7%	\$ 37.581.901	42%	\$ 39.266.591	4%	\$ 23.179.980	-41%	\$ -	\$ 151.325.208	4%
LAZARO CARDENAS, MICH.	\$ 42.883.198	\$ 34.949.959	-18%	\$ 25.219.117	-28%	\$ 20.867.579	-17%	\$ 12.943.005	-38%	\$ -	\$ 136.862.858	3%
TIJUANA, B.C.	\$ 11.055.703	\$ 11.433.110	3%	\$ 17.052.736	49%	\$ 18.587.145	9%	\$ 13.078.304	-30%	\$ -	\$ 71.206.998	2%
ALTAMIRA, TAMP.S.	\$ 9.406.063	\$ 14.300.324	52%	\$ 17.650.149	23%	\$ 7.154.361	-59%	\$ 4.831.609	-32%	\$ 3.564.244	\$ 56.906.750	1%
CD. REYNOSA, TAMP.S.	\$ 7.070.548	\$ 8.672.419	23%	\$ 8.413.180	-3%	\$ 8.037.234	-4%	\$ 6.956.665	-13%	\$ 8.856.647	\$ 48.006.693	1%
Total general	\$ 772.735.656	\$ 916.919.341	19%	\$ 959.472.197	5%	\$ 847.848.310	-12%	\$ 636.837.981	-25%	\$ 142.102.310	\$ 4.275.915.795	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

De acuerdo con los análisis anteriores, se evidencia que Estados Unidos es el principal exportador y la vía carretera es la de mayor uso, lo cual conlleva a que el paso fronterizo de Nuevo Laredo en el estado de Tamaulipas es la aduana con mayor porcentaje de ingreso de las importaciones VAR con un 62%.

Los puertos marítimos de Veracruz, Manzanillo y Lázaro Cárdenas representan el 12%, 5% y 3 % respectivamente, recibiendo contenedores y cargas de las diferentes procedencias. (Ver Tabla 11)

Ilustración 14. Exportaciones de China hacia México



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 22. Exportaciones de China hacia México

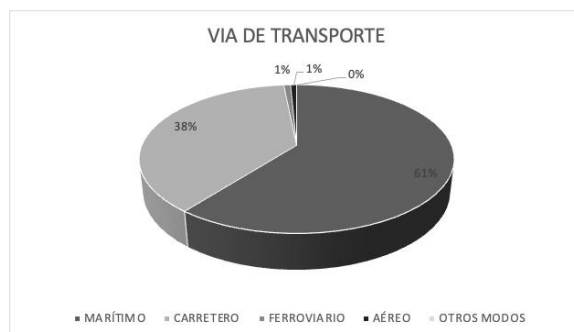
Código Partida	Descripción de la partida arancelaria	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
87088099	Los demás amortiguadores de suspensión	\$ 12.257.241	\$ 17.680.503	44%	\$ 26.700.938	51%	\$ 31.372.416	17%	\$ 37.636.372	20%	\$ 2.005	\$ 125.649.475	40%
87088010	Rótulas, para el sistema de suspensión delantera.	\$ 16.538.744	\$ 14.961.067	-10%	\$ 15.127.710	1%	\$ 16.350.449	8%	\$ 13.509.408	-17%	\$ -	\$ 76.487.378	24%
87089407	Cajas de dirección hidráulica.	\$ 8.557.947	\$ 6.674.244	-22%	\$ 13.720.818	106%	\$ 15.258.153	11%	\$ 10.704.826	-30%	\$ -	\$ 54.915.988	18%
870830	Frenos y servofrenos, y sus partes:	\$ 5.140.102	\$ 15.024.514	192%	\$ 9.194.501	-39%	\$ 6.219.847	-32%	\$ 5.030.708	-19%	\$ -	\$ 40.609.672	13%
87089404	Cajas de dirección mecánica.	\$ 2.683.545	\$ 3.435.253	28%	\$ 3.135.254	-9%	\$ 4.217.353	35%	\$ 2.267.534	-46%	\$ -	\$ 15.738.939	5%
Total general		\$ 45.177.579	\$ 57.775.581	28%	\$ 67.879.221	17%	\$ 73.418.218	8%	\$ 69.148.848	-6%	\$ 2.005	\$ 313.401.452	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tomando a China como el país de fabricación de los productos KMX y analizando el potencial de las partidas arancelarias, se evidencia que hay variación entre el comportamiento de las exportaciones del mundo versus las de China a México; La Ilustración 14, muestra que la partida de mayor relevancia y potencial es la 870088 correspondiente a Amortiguadores con un 40% y seguida de esta con un 24% Rotulas de suspensión, Cajas de dirección hidráulica representan un 18%, por lo que al definir como producto objetivo estas últimas dos partidas, representarían una gran oportunidad de oferta y cobertura por medio del portafolio KMX, ya que estas, requieren un alto grado de profesionalismo, tecnología y experiencia en la fabricación, atributos y conocimientos que la marca KMX posee.

K Group, actualmente vende estas líneas de productos a 14 países en Sur y Centroamérica obteniendo altos resultados de desempeño en el terreno y competitividad en el mercado.

Ilustración 15. Vías de transporte desde China



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 13. Vías de transporte desde China

Etiquetas de fila	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
MARÍTIMO	\$ 30.130.200	\$ 31.876.904	6%	\$ 41.323.863	30%	\$ 46.535.084	13%	\$ 40.024.426	-14%	\$ 1.975	\$ 189.892.452	61%
CARRETERO	\$ 13.787.215	\$ 24.413.424	77%	\$ 26.170.122	7%	\$ 25.730.115	-2%	\$ 28.490.222	11%	\$ -	\$ 118.591.098	38%
FERROVIARIO	\$ 735.051	\$ 835.550	14%	\$ 180.050	-78%	\$ 747.806	315%	\$ 120.384	-84%	\$ -	\$ 2.618.841	1%
AÉREO	\$ 525.113	\$ 649.655	24%	\$ 199.349	-69%	\$ 403.319	102%	\$ 506.494	26%	\$ 30	\$ 2.283.960	1%
OTROS MODOS	\$ 48	\$ #DIV/0!		\$ 5.837	12060%	\$ 1.894	-68%	\$ 7.322	287%	\$ -	\$ 15.101	0%
Total general	\$ 45.177.579	\$ 57.775.581	28%	\$ 67.879.221	17%	\$ 73.418.218	8%	\$ 69.148.848	-6%	\$ 2.005	\$ 313.401.452	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

la Tabla 13, indica que el 61% de las importaciones procedentes de China están ingresando vía marítima, el segundo medio de ingreso es carretero el cual corresponde a mercancías que despachan desde China y las envían a una zona franca y luego de esto son nacionalizadas o ingresadas de manera terrestre, por su parte los medios aéreos y ferroviarios son los menos utilizados desde Asia.

Ilustración 16. Aduana de ingreso de importaciones desde China



Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

Tabla 14. Aduana de ingreso de importaciones desde China

Etiquetas de fila	2016	2017	% VAR	2018	% VAR	2019	% VAR	2020	% VAR	2021	Total general	% PART.
MANZANILLO, COL.	\$ 11.674.690	\$ 16.189.847	39%	\$ 27.023.573	67%	\$ 35.013.370	30%	\$ 31.089.063	-11%	\$ 1.975	\$ 120.992.518	39%
NUevo LAREDO, TAMPS.	\$ 11.910.862	\$ 21.832.605	83%	\$ 23.031.658	5%	\$ 23.299.749	1%	\$ 17.413.766	-25%	\$ -	\$ 97.488.640	31%
LAZARO CARDENAS, MICH.	\$ 18.178.653	\$ 14.810.004	-19%	\$ 13.934.148	-6%	\$ 11.015.654	-21%	\$ 8.356.547	-24%	\$ -	\$ 66.295.006	21%
CD. JUAREZ, CHIH.	\$ 578.594	\$ 522.641	-10%	\$ 515.117	-1%	\$ 464.940	-10%	\$ 9.665.021	1979%	\$ -	\$ 11.746.313	4%
TJUANA, B.C.	\$ 975.146	\$ 1.186.782	22%	\$ 1.118.082	-6%	\$ 983.839	-12%	\$ 924.299	-6%	\$ -	\$ 5.188.148	2%
COLOMBIA, N.L.	\$ 142.573	\$ 1.034.288	625%	\$ 1.103.864	7%	\$ 1.200.662	9%	\$ 99.532	-92%	\$ -	\$ 3.580.919	1%
CD. REYNOSA, TAMPS.	\$ 426.995	\$ 295.616	-31%	\$ 293.579	-1%	\$ 277.148	-6%	\$ 230.133	-17%	\$ -	\$ 1.523.471	0%
AEROPUERTO INT. DE LA CD. DE MEXICO, D.F.	\$ 429.897	\$ 171.968	-60%	\$ 128.587	-25%	\$ 160.532	25%	\$ 476.425	197%	\$ -	\$ 1.367.409	0%
MAZATLAN, SIN.	\$ 124.046	\$ 135.271	9%	\$ 188.555	39%	\$ 257.764	37%	\$ 514.748	100%	\$ -	\$ 1.220.384	0%
VERACRUZ, VER.	\$ 117.175	\$ 706.929	503%	\$ 143.423	-80%	\$ 197.597	38%	\$ 34.872	-82%	\$ -	\$ 1.199.996	0%
Total general	\$ 45.177.579	\$ 57.775.581	28%	\$ 67.879.221	17%	\$ 73.418.218	8%	\$ 69.148.848	-6%	\$ 2.005	\$ 313.401.452	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de Legiscomex

En consecuencia, con que el medio marítimo es el más utilizado desde China, las aduanas de ingreso de mercancías de mayor uso son Manzanillo con un 39% y Lázaro Cárdenas con un 21%, en cuanto al carretero el paso fronterizo con Estados Unidos ubicado en Nuevo Laredo representa el 31% de las importaciones recibidas en México, en la Ilustración 16 se visualiza la distribución porcentual de las diferentes aduanas en el país.

El desarrollo y avance del presente proyecto permite identificar líneas con mayor potencial de inserción en el mercado mexicano, parque automotor objetivo, aspectos logísticos tales como puertos, aduanas, vías de transporte y aspectos económicos, demográficos y específicos del sector, variables relevantes para cumplimiento del objetivo 2 del presente proyecto.

Tabla 15. Lista de empresas importadoras en México

Nombre de la empresa	Número de empleados	País	Ciudad	Sitio web
AUTOLIV MEXICO, S.A. DE C.V.	1000-4999	México	Lerma	http://www.autoliv.com
Autopartes y Tornillos Rodríguez		México	Campeche	http://www.facebook.com/Autopartesytornillos
CARROCERIAS ZUMPANGO SA DE CV		México	Zumpango	
HONDA DE MEXICO, S.A. DE C.V.	1000-4999	México	El Salto	http://www.honda.com.mx
INDUSTRIA DE ASIENTO SUPERIOR, S.A. DE C.V.	1000-4999	México	San Francisco de los Romos	http://www.tachi-s.mx
KUNSTSTOFF TECHNIK TRIER DE MEXICO, S.A. DE C.V.		México	Puebla	http://www.scherer-trier.de
LEAR CORPORATION MEXICO, S.A. DE C.V.	500-999	México	México	http://www.lear.com
METALSA, S. DE R.L.	1000-4999	México	Apodaca	http://www.metalsa.com.mx
NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.	1000-4999	México	México	http://www.nissan.com.mx
SUPERIOR INDUSTRIES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	1000-4999	México	Chihuahua	http://www.supind.com
VALMEX ORIENTALES, S.A. DE C.V.		México	Veracruz	

Fuente: Trademarp.org

Complementario a los anteriores análisis, se realizó una revisión bibliográfica por medio de páginas oficiales de empresas en México y fuentes tales como trademap.org, donde se logra identificar posibles prospectos para los productos KMX, en la Tabla 15, se registran empresas importadoras de las partidas arancelarias en estudio ubicadas en el mercado mexicano.

6.3 Propuesta de Internacionalización.

La propuesta de internacionalización de la compañía K Group al mercado de México se obtiene al compactar los resultados y conclusiones obtenidas de la matriz de benchmarking entre Colombia y el país en estudio y a su vez el análisis del comportamiento exportador de las partidas arancelarias de los productos KMX tomando como país de origen China y destino México.

Complementario a los hallazgos de los objetivos específicos 1 y 2 se considera relevante profundizar en aspectos tales como modelo de negocio (logística, portafolio de productos, canal de ventas), Estrategia K Group 360 e informaciones financieras para dicha incursión, planteando de esta manera una propuesta integral con estrategias para la compañía K Group.

Dadas las características del mercado Mexicano, su dinámica, el grado de complejidad y las experiencias ya enfrentadas por parte de la compañía para el ingreso a dicho país, se considera pertinente establecer un plan de trabajo que integre una propuesta estratégica corporativa, la cual permita tomar como punto de partida el avance y cobertura en diferentes mercados de sur y centro américa, apalancando la operación para este gigante automotriz.

El definir este modelo requiere tener en cuenta la integración de variables relevantes tales como la coordinación en la logística y abastecimiento, seleccionar un portafolio de productos homogéneos que tenga aplicabilidad (Toyota – Hyundai – Kia – Nissan – Volkswagen Etc.) de alto impacto en el mercado en estudio y que a su vez tenga participación en los mercados actualmente atendidos, permitiendo unificar

compras y producciones desde origen, logrando de esta manera, una alta competitividad en precios y diferenciación en el mercado.

Desde el inicio del plan de internacionalización de la compañía se ha trabajado en diferentes fases o etapas, dando cobertura actualmente a 14 países ubicados geográficamente en Sur y Centroamérica, contando así con 25 distribuidores activos en los diferentes segmentos (mayorista regional – mayorista nacional – puntos de venta al público – comercio electrónico) a quienes hasta el momento se les han suministrado productos que se encuentran dentro del portafolio y segmento de Suspensión, Dirección y frenos Automotrices bajo la marca KMX, pero que a su vez ha sido fundamental adaptar la oferta de K Group a sus requerimientos, fabricando en origen los contratos aprobados por ellos y de acuerdo a sus necesidades y aplicaciones específicas del mercado.

El nuevo reto de este mercado mexicano exige a la compañía K Group un ajuste y evolución en el modelo de negocio actual, dadas sus condiciones, requerimientos y particularidades tales como: tamaño, nivel ventas, competitividad, amplio parque vehicular, logística de distribución y abastecimiento justo a tiempo, cultura empresarial, características de las empresas, y demás variables relevantes ya mencionadas durante el presente proyecto. Por lo tanto, es pertinente concentrar esfuerzos en un programa de productos definido por vehículo o línea de producto, enfocando el desarrollo, producción, almacenamiento y abastecimiento óptimo con piezas de alto impacto en el mercado de México. De esta manera se garantiza un stock de productos en bodega de almacenamiento local en México para suplir los diferentes distribuidores y canal definido, y adicional ordenes en proceso productivo con capacidad de respuesta rápida desde origen (China) ante la alta demanda del mercado, dando cumplimiento a una necesidad potencial.

6.3.1 Modelo de Negocio

Buscando generar una mayor participación en el mercado mexicano y teniendo en cuenta el análisis del presente proyecto y las variables de estudio, se plantea un modelo de vinculación y re-oxigenación a la operación del distribuidor autorizado que actualmente funciona en dicho mercado, aprovechando así las experiencias, oportunidades y ajustando la oferta y estrategia para direccionar hacia una propuesta que permita lograr los resultados esperados.

Bajo este escenario y ajuste al modelo de negocio de la compañía mencionado anteriormente, se considera relevante y necesario que K Group pase de ser un proveedor o suplidor internacional tradicional a ser parte del distribuidor autorizado y de esta manera tener una vinculación y relación estrecha en cuanto a inversión que le permita la toma de decisiones comerciales y corporativas, para esto se definen acciones concretas en aspectos tales como: portafolio de productos, logística y canal de ventas.

- **Portafolio de productos**

Mediante el análisis y estudio del parque automotor Mexicano se plantea identificar y ofertar las piezas para los vehículos con mayor potencial en el mercado, refiriéndonos a modelos más recientes (años 2010 en adelante) y con alta participación en cuanto a unidades vendidas por año. Así mismo, vehículos con impacto en varios países de los que atiende la compañía K Group y que generen una diferenciación y nuevos desarrollos comparado la oferta de otros competidores, teniendo en cuenta dicha filosofía y selección de vehículos relevantes, en la Tabla 16, se presentan las marcas de vehículos más vendidos desde el año 2010 – 2018 en el mercado de México, y en los cuales se focalizara el abastecimiento y oferta comercial de la compañía K Group.

Tabla 16. Marcas de vehiculos mas vendidas 2010 – 2018

MARCA	VENTA CONSOLIDADO 2010 - 2018
NISSAN	1.818.328
CHEVROLET	1.118.546
VOLKSWAGEN	995.150
DODGE	264.792
TOYOTA	250.207
HONDA	249.609
FORD	149.263
SEAT	105.025
MAZDA	75.487
Total general	5.026.407

Fuente: Elaboración propia, con información de la asociación mexicana de la industria automotriz, A.C.

En cuanto al parque vehicular y sus modelos específicos en la Tabla 17. Selección de vehículos relevantes, se identifican las siguientes marcas y modelos objetivos para el desarrollo del presente proyecto y ajuste del modelo de negocio, es importante resaltar que el segmento de vehículos definidos tiene un mercado potencial de más de 5 millones de vehículos.

Tabla 17. Modelos de vehiculos mas vendidos 2010 – 2018

MARCA	MODELO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
CHEVROLET	AVEO -	24.157	29.409	36.972	66.152	65.331	65.394	76.696	80.052	65.772	509.935
NISSAN	TSURU 4 PUERTAS	54.463	61.147	55.741	34.569	46.298	45.524	49.134	49.337	23.194	419.407
NISSAN	VERSA			20.894	47.506	49.004	53.777	64.454	90.543	93.041	419.219
VOLKSWAGEN	NUEVO JETTA	-	9.836	24.853	30.591	36.455	35.054	50.385	60.561	45.246	292.981
VOLKSWAGEN	JETTA 4 PUERTAS	31.656	41.361	57.782	45.069	54.603	29.327	5.547			265.345
NISSAN	MARCH			18.995	25.306	22.773	36.565	49.658	55.918	54.063	263.278
NISSAN	SENTRA 2.0	14.256	19.528	19.582	22.039	28.538	30.627	35.996	45.977	42.746	259.289
NISSAN	TIIDA SEDAN	21.399	38.206	39.083	28.642	25.863	28.316	27.414	17.830	9.338	236.091
VOLKSWAGEN	VENTO*					5.190	38.474	53.096	63.201	63.402	223.363
CHEVROLET	SPARK	-	6.129	15.718	23.107	29.505	36.479	41.914	60.598		213.450
HONDA	CR - V *	11.216	12.650	10.346	24.723	24.021	25.216	23.420	19.161	27.761	178.514
CHEVROLET	SONIC*			6.664	6.417	20.331	22.091	29.606	45.325		130.434
VOLKSWAGEN	GOL*	11.473	12.853	13.067	13.182	10.968	13.020	15.450	15.419	18.738	124.170
NISSAN	XTRAIL *	5.657	6.290	4.966	5.946	6.021	11.682	25.668	30.488	25.645	122.363
SEAT	IBIZA 4 PUERTAS *	7.424	9.941	13.054	15.008	12.043	10.722	12.070	11.666	13.097	105.025
CHEVROLET	MATIZ *	5.193	6.315	12.305	16.048	16.481	21.362	23.786	114	11	101.615
TOYOTA	COROLLA *	9.249	8.349	10.870	10.909	10.956	13.553	13.215	13.228	10.135	100.464
DODGE	JOURNEY*	13.491	12.879	12.321	13.034	12.615	11.688	10.972	7.698	4.167	98.865
NISSAN	NP300								23.357	75.324	98.681
DODGE	ATTITUDE	8.060	10.989	9.533	7.703	4.515	195	13.778	20.356	19.433	94.562
VOLKSWAGEN	GOL SEDAN*	12.226	11.441	8.714	13.546	8.614	7.459	9.629	9.533	8.129	89.291
CHEVROLET	TRAX			-	1.690	16.613	19.571	24.593	26.777		89.244
TOYOTA	HILUX *	4.146	4.779	3.523	5.499	9.120	8.783	10.454	13.644	19.132	79.080
FORD	ESCAPE *	8.281	8.916	10.938	8.618	9.899	7.773	7.085	7.625	6.744	75.879
MAZDA	3 SEDAN*	-	-	11.489	9.437	9.855	10.891	10.462	9.561	13.792	75.487
CHEVROLET	CRUZE 4 PTAS	2.878	10.919	10.838	11.172	9.227	7.870	6.594	8.021	6.349	73.868
FORD	FIESTA NA5 SEDAN	-	4.613	7.893	10.880	10.064	9.645	12.292	12.216	5.781	73.384
DODGE	RANGER CREW CAB *	10.195	9.177	7.984	4.607	4.865	6.913	10.382	9.925	7.317	71.365
HONDA	HONDA CITY	2.428	5.949	3.221	2.048	4.743	7.612	12.329	16.286	16.479	71.095
TOYOTA	RAV 4 *	5.958	5.323	4.684	5.198	10.830	9.539	10.489	10.709	7.933	70.663

Fuente: Elaboración propia, con información de la asociación mexicana de la industria automotriz, A.C.

Finalmente, y de gran relevancia se considera fundamental definir el portafolio objetivo con el que se proyecta impactar al mercado delimitado, La Ilustración 17. Portafolio de productos KMX – KMX Friction, presenta el portafolio global de la compañía; del cual se seleccionarán las líneas a introducir.

Ilustración 17. Portafolio de productos KMX -KMX FRICTION



Fuente: Información suministrada compañía K Group Corp.

De manera precisa y con base en las fortalezas de la compañía es pertinente definir el portafolio objetivo de la siguiente manera:

Sistemas de Suspensión y dirección, comprendido por las siguientes piezas: Caja dirección hidráulica o mecánica según corresponda, terminal corto, terminal axial, tijeras de suspensión, rotulas, , bieleta estabilizadora y bocín de rueda ofertando una propuesta completa en los vehículos seleccionados, en la Ilustración 18, se muestra un ejemplo del portafolio objetivo de las piezas a suministrar en la marca KMX, en este caso particular para un vehículo Nissan March 2011 – 2018 y bajo este mismo

concepto y modalidad de “armado de vehículos” estructurar el portafolio general de los vehículos definidos y mostrador en la Tabla 17. Modelos de vehículos más vendidos 2010 – 2018.

Ilustración 18. Muestra portafolio objetivo KMX

NISSAN MARCH 2011 - 2018								
OEM CODE	ALTERNATIVE	NAME	POSITION	POSITION	VEHICLE	MODEL	PICTUARE	VEHICLE
SP21-1358	48521-1HK0A	RACK END			NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		
48001-9MD0A		STEERING RACK			NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		
AT-14558	54618ED000	STABILIZER LINK	FRONT	RIGHT - LEFT	NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		
SP09-4752	D8640-1HK0A	TIE ROD		LEFT	NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		
SP09-2583	D8520-1HK0A	TIE ROD		RIGHT	NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		
54500-1HJ0A	54500-1HK0B	CONTROL ARM		RIGHT	NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		
54501-1HJ0A	54501-1HK0B	CONTROL ARM		LEFT	NISSAN	MARCH (11-18)- VERSA NOTE (13-18)		

Fuente: Elaboración propia, con información de catalogo KMX

- Logística

Lograr una estabilidad y evitar que se rompa la cadena de abastecimiento es uno de los retos más importante para el exigente mercado Mexicano; para esto se plantea que la compañía K Group atendiendo una oferta de vehículos relevantes en diferentes mercados pueda generar un stock de respaldo con en la operación en ASIA o Estados Unidos que permita reponer logísticamente en tiempos más cortos y así cubrir la demanda; para este objetivo, y teniendo en cuenta el planteamiento de fortalecer y re estructurar la alianza comercial con el distribuidor actual en México,

se sugiere establecer una operación conjunta para la comercialización de los productos KMX en el territorio nacional; es así como se buscaría dentro de las mismas instalaciones del distribuidor, separar físicamente un espacio para el almacenamiento, alistamiento y despacho de pedidos y un área de oficina administrativa, tasando de esa manera un monto de renta por el área ocupada y asignando un presupuesto de gastos mensuales en cuanto a personal y demás servicios indispensables para la operación.

Este modelo de asociatividad permitirá la optimización de los recursos y sobre todo el aprovechamiento de la curva de experiencia y camino recorrido desde el 2019.

- **Canal de Ventas**

Se considera necesario el desarrollo y fortalecimiento del canal de ventas propio, para lo cual se debe tener en cuenta, la venta mayorista (B2B) y la venta online (B2C); de esta manera se plantea que la compañía K Group Ingrese directamente a la operación comercial del distribuidor actual y mediante un compromiso y acciones comerciales concretas se trabaje en pro del desarrollo del mercado; gestionando desde la conformación del equipo de ventas y su administración, enfocados en el logro de los objetivos propuestos.

- A. Venta Mayor B2B: Este canal debe ser complementario con el equipo de ventas actual del distribuidor, para ello se busca crear un canal propio en las zonas de mayor influencia y potencial; de esta manera se propone analizar en detalle los resultados de ventas históricos por asesor, zona, cliente y línea de producto durante el periodo de alianza y basados en dicha información, seleccionar profesionales comerciales que cubran las zonas desatendidas, garantizando por parte de K Group un plan de capacitación, formación y acompañamiento por

parte de la dirección comercial de la compañía, lo que permita brindar respaldo y herramientas comerciales que impacten positivamente en la venta de los productos KMX.

- B. Venta B2C; Para esta labor se hace necesario la creación de una plataforma propia para atender al consumidor final, esto apoyado de la vinculación a todas las plataformas de ventas online tales como MercadoLibre, eBay, Amazon entre otras, las cuales funcionarían como medio para el posicionamiento del producto con el consumidor final.

6.3.2 Estrategia K Group 360

La estrategia K Group 360, se consolida como el factor diferenciador del servicio y de acompañamiento al distribuidor; esta consta de 4 grandes fases como se muestra en la Ilustración 19, las cuales se activan de manera inmediata durante la evolución de la alianza; la primera de estas se denomina “Entrenamiento” y responde a todas las actividades de capacitación y formación al distribuidor de las líneas KMX, aquí se entrega información técnico comercial y experiencias positivas de otros mercado, posterior de esta se encuentra la fase “Marca” y se incluyen las diferentes estrategias de mercadeo, diseño de piezas, catálogos, campañas digitales para dar a conocer los productos y generar confianza en el público objetivo y finalmente de manera más administrativa y de proyección se encuentran las fases “desarrollo corporativo” y “Estrategia” las cuales consisten en la integración y sinergia de áreas tales como abastecimiento, nuevos desarrollos y en general planes corporativos para lograr el crecimiento de las líneas en el mercado específico.

K Group 360 será fundamental para la evolución del negocio en el mercado Mexicano, por lo que se considera pertinente activar cada una de las etapas y dar el respectivo seguimiento y soporte para el éxito del mismo.

Ilustración 19. Estrategia K Group 360



Fuente: Información suministrada compañía K Group Corp.

6.3.3 Informaciones Financieras

El desarrollo y ejecución del presente proyecto requiere una inversión económica tanto en productos o inventario como en capital de trabajo para el apalancamiento de este durante los primeros 6 meses, razón por la cual es estratégico iniciar con una operación liviana que se estructure y consolide dentro de la empresa del distribuidor.

De acuerdo con lo anterior, la Tabla 18. Inversión estimada de la operación, nos muestra los costos tentativos de operar mes a mes una vez llegue la primera importación al mercado mexicano.

Los valores allí expresados están en USD dólares americanos y han sido tomados de acuerdo con averiguaciones de tarifas del mercado, así como también conocimiento del negocio en cuanto a porcentajes, márgenes de utilidad y asignación salarial del personal.

Tabla 18. Inversión estimada operación KMX México por mes

Area	Concepto	Monto USD
L O G I S T I C A	Almacenamiento - Alistamiento Picking - Packing (3% Venta Global)	\$ 600
R H	Director Comercial (Mes)	\$ 800
	Auxiliar Administrativo	\$ 400
	Contador (Externo)	\$ 140
S O P O R T E	Software Comercial / Contable (Mes)	\$ 100
	Inversión Publicidad (Material Pop - Redes Sociales)	\$ 300
E V Q E U N I T P A O S	Viaticos (Acompañamiento Comercial)	\$ 400
	Comisiones x Venta (5%)	\$ 1.000
INVERSION TOTAL POR MES		\$ 3.740

Fuente: Información suministrada compañía K Group Corp e investigación en el mercado.

De acuerdo con lo anterior la inversión mensual es de 3.740 usd promedio para operar y el margen promedio de rentabilidad en el sector automotriz en el canal mayorista es del 25%, lo que nos permite en la Tabla 19, calcular el punto de equilibrio, tomando como base una venta de 20.000 usd promedio durante

el primer año, la cual es alcanzable de acuerdo con los históricos realizados en los años 2019 – 2020 por parte del distribuidor.

Tabla 19. Calculo punto equilibrio operación KMX

Concepto	Valor
Venta proyectada Mes (USD)	\$ 20.000
Margen Utilidad (%)	25%
Utilidad Bruda (USD)	\$ 5.000
Inversion Estimada Mes (USD)	\$ 3.740
Utilidad Neta (USD)	\$ 1.260
Punto Equilibrio (USD)	\$ 14.960

Fuente: Información suministrada compañía K Group Corp e investigación en el mercado.

Las cifras anteriormente presentadas corresponden a la operatividad mensual, sin embargo, también es importante anotar que esta nueva unidad de negocio para la compañía K Group le requiere una inversión inicial en mercancías y algunos activos fijos necesarios para el desarrollo de este, en la Tabla 20, se relaciona el ejercicio de importación de un contenedor como inversión inicial, el cual se proyecta comercializar durante los primero 5 meses de operación y como se mencionó anteriormente en el modelo de negocio, se mantendrá stock de productos en origen para cubrir movimientos de la demanda y así responder de manera oportuna.

Tabla 20. Inversión inicial operación

Concepto	Condicion Pago	Valor
Inversion Inicial Mercancias Importadas (Valor FOB Usd)	Credito Proveedor x 6 Meses	\$ 80.000
Transporte Internacional (USD) Seguros	Contado	\$ 4.000
Valor CIF		\$ 84.000
% Arancel Partidas KMX (5%)	Contado	\$ 4.200
Valor Base IVA		\$ 88.200
% IVA (16%)	Contado	\$ 14.112
Nacionalizacion (2%)	Contado	\$ 1.600
Transporte Flete Local	Contado	\$ 250
Recepcion Mercancias (Contenedor)	Contado	\$ 300
VALOR TOTAL IMPORTACION		\$ 104.462
CREDITO		\$ 80.000
CONTADO		\$ 24.462

I
M
P
O
R
T
A
C
I
O
N

Concepto	Valor Usd
Muebles - Enseres	\$ 2.500
Equipo de computo	

Fuente: Legiscomex e Información suministrada compañía K Group Corp.

Con base en las cifras reportadas, la compañía K Group debería contar con una inversión inicial estimada de 50.000 Usd que le permita cubrir los gastos de la primera importación, más los costos fijos del primer semestre y tener un remanente para gastos de una segunda operación de importación de mercancías.

La compañía K Group durante los últimos 7 años ha reflejado un crecimiento sostenido en sus ventas de dos dígitos periodo a periodo; como producto de esto es la vinculación de nuevos distribuidores y líneas

de negocios que se han sumado para el logro de dicho resultado, en la Tabla 21. Evolución de las Ventas 2017 – 2022 se evidencia dicho comportamiento.

Tabla 21. Evolución de las ventas 2017 – 2022

VARIABLE / AÑO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% Crecimiento Ventas	75%	18%	14%	27%	84%	51%

Fuente: Elaboración propia, con información comercial de la compañía

Adicional de esto, es importante mencionar que la compañía por sus años de trayectoria y trabajo en equipo con las fábricas en ASIA, posee unas condiciones comerciales de crédito extendido y más aún cuando se trata de proyectos especiales como la inmersión en el mercado Mexicano, siendo un objetivo comercial para muchas compañías y fabricantes del sector, teniendo así la capacidad técnica y financiera para la ejecución del mismo.

7. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

1. En el análisis global de Benchmarking, se analizaron 7 variables relevantes tales como: gobierno, geografía, demografía economía, transporte, sector automotriz y mercado y a su vez 35 indicadores, que permitieron identificar condiciones comerciales, barreras de acceso, logística internacional y atributos diferenciadores de las marcas KMX para el ingreso al mercado Mexicano.
2. A nivel de geografía y demografía; México con 130 millones de habitantes y 1.9 millones de km², promete una amplia oportunidad de compra, consumo y desgaste de piezas automotrices, adicional el tener el español como lengua oficial en los dos países, facilita la comunicación y representa favorabilidad a la hora de realizar negocios entre las dos naciones.
3. En cuanto a variables económicas se refiere, el análisis de benchmarking nos presenta un México con un PIB per cápita de 19.796 Usd (2019), alto índice y facilidad para hacer negocios, amplia fuerza laboral y mano de obra calificada compuesta por 50.914 (millones – 2019), una tasa de desempleo controlada 3,49 % (2019) y en general variables de tasa de inflación y deuda pública estables, cifras de alto impacto para la ejecución de la propuesta de internacionalización de KMX.
4. El transporte en México es otra de las notables fortalezas para operaciones de comercio internacional, aquí encontramos un país adecuadamente dotado por puertos marítimos, terminales petroleros, puertos de contenedores, vías navegables, aeropuertos y carreteras pavimentadas para garantizar una logística optima en tiempos y costos.
5. El sector automotriz, es sin duda, una de las variables de mayor relevancia y oportunidad para la viabilidad del presente proyecto, aquí resaltamos un parque vehicular de 34 millones (2020), un crecimiento del 74% durante los últimos 10 años, una venta de vehículos nuevos por año de más de 1 millón de unidades y una amplia participación de marcas tales como Nissan – Volkswagen – General Motor – Toyota y Kia, todas estas atendidas en el portafolio de KMX.

6. En cuanto a aranceles, México cuenta con tratado de libre comercio con China; obteniendo preferencias de 0 % para las partidas de frenos automotrices, piezas de dirección y amortiguadores, únicamente en el caso rotulas de suspensión el ad-Valorem es del 5%.
7. El análisis del mercado ratifica que, aunque la competencia es dinámica en precios, cobertura y estrategias, siempre hay un espacio para nuevas ofertas por parte del consumidor, es aquí donde la propuesta de KMX enfocada en calidad, presentación, segmentación, precios competitivos y valores agregados en servicio, marcará la diferencia.
8. Asia se consolida como el segundo socio comercial de México, en las partidas de los productos KMX; representando el 13 % de sus importaciones.
9. El 61% de las exportaciones desde China de las partidas analizadas, ingresan por vía marítima y el puerto recomendado para el ingreso de los productos KMX es el de Manzanillo; el cual se encuentra ubicado en la costa del océano pacífico y se encuentra a una distancia de 600 kilómetros de la ciudad de Querétaro, en la que actualmente están las bodegas logísticas del distribuidor.
10. Estratégicamente se recomienda dar continuidad y re oxigenación al proceso de internacionalización de la marca KMX en México, por medio del distribuidor en la ciudad de Querétaro; operación en la cual se considera pertinente que la compañía K Group Corp, tome participación accionaria y por ende posibilidad de decisiones en cuanto a direccionamiento, de esta manera y por el potencial del mercado se sugiere reforzar en las líneas Suspensión y dirección, enfocando los esfuerzos en el parque automotor relevante desde el año 2010 en adelante.
11. Atender el exigente mercado automotriz Mexicano requiere para la compañía K Group Corp, definir un modelo de negocio que cumpla con aspectos de logística, abastecimiento, servicio y competitividad; de tal manera que es pertinente concentrar esfuerzos en un programa robusto de productos definido por vehículo y línea de producto, enfocando el desarrollo, producción, almacenamiento y abastecimiento óptimo con piezas de alto impacto en el mercado a penetrar.

12. La estrategia de comercialización interna se desarrollará atendiendo los canales B2B y B2C; la primera de estas por medio de un equipo comercial presencial y call center, debidamente capacitados y dotados de herramientas de ventas; lo que permita una asesoría integral, profesional a clientes de este canal y el segundo B2C, por medio de creación paginas oficiales en MercadoLibre – Amazon – Ebay y así trabajar en el posicionamiento de la marca con el cliente final.
13. Las cifras de exportaciones de vehículos (4º a nivel mundial) y autopartes (lugar No 5º a nivel mundial) desde México representan una gran oportunidad para expandir los negocios de la compañía K Group no solo en el mercado doméstico sino también como plataforma para otros países de Sur - Centroamérica y el Caribe.
14. La implementación de la estrategia K Group 360, que consiste en apoyo en entrenamiento, marketing y desarrollo corporativo de la mano del distribuidor, es fundamental para el éxito del negocio en el mercado mexicano.
15. Respecto al análisis financiero y viabilidad de ejecución de la propuesta de internacionalización de los productos KMX, se recomienda dar inicio con una operación liviana y de bajos costos fijos, con un equipo optimo que opere de manera transversal desde México y Colombia, garantizando un margen de utilidad sobre el 25% y que a su vez se logre una política de precios competitivos al cliente.
16. El apalancamiento financiero por parte de aliados estratégicos en Asia y el comportamiento creciente de las ventas de la compañía durante los últimos años, serán fundamentales para el desarrollo y ejecución de este.
17. El desarrollo de la propuesta de internacionalización de los productos KMX, nos permite recomendar y tomar como punto de partida para proyectos futuros en el cual se investigue a profundidad estrategias de marketing de los competidores directos en el mercado mexicano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIA (2014), "Información Estadística", Boletín de Prensa de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C., consultado en <http://www.amia.com.mx/descargarb.html> (9 de julio de 2014).

Durán, C. R. (2016). Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México. *Friedrich Ebert Stiftung*, (6).

Echeverría, A. K. G. (2020) Historia de la Industria Automotriz en México y Sus Modelos Productivos de 1925 a 2008.

Ferrell, O. C., Hartline, M. D., & Lucas, G. (2012). Estrategia de marketing.

Gachúz y Montes (2020) La industria automotriz en México y China: Oportunidades de complementariedad.

García Yañez, M. E. (2020). Factores determinantes para las exportaciones del sector automotriz en México 1993-2017.

Godínez Montoya, L., Figueroa Hernández, E., & Pérez Soto, F. (2020). Análisis del mercado interno y externo del sector automotriz en México.

<https://www.automotores-rev.com/crecera-mercado-de-refacciones-a-28-mil-mdd-para-2020-aridra/>

https://www.amia.com.mx/publicaciones/industria_automotriz/

<https://www.indexmundi.com/mexico/area.html>

<https://noticiasdeasopartes.com/?p=10265>

<https://www.motor.com.co/industria/SABE-CUANTOS-CARROS-HAY-EN-COLOMBIA-A-2022-20220225-0004.html>

<https://www.lapatria.com/economia/parque-automotor-en-el-pais-ha-crecido-60-en-los-ultimos-10-anos-andi-453134>

<https://www.runt.com.co/runt-en-cifras/parque-automotor>

<https://www.andemos.org/wp-content/uploads/2022/01/Informe-Vehiculos-2021-12.pdf>

<https://www.portalautomotriz.com/noticias/automotriz/datos-del-parque-vehicular-en-mexico-0>

<https://alianzaautomotriz.com/parque-vehicular-crece-74-aumenta-potencial-de-talleres/>

<https://www.autofact.com.mx/blog/comprar-carro/modelos/marcas-carros-mas-vendidos>

<https://es.statista.com/estadisticas/1114981/volumen-ventas-vehiculos-electricos-hibridos-mexico/>

(<https://grob.mx/Products>)

<https://www.macmap.org>

Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de gestión*, 5(2), 55-73.

Larrinaga, O. V. (2007). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *The Institute for Business and Finance Research*, 355.

Llamazares, O. (2014). ¿Qué es un plan de exportación. *Recuperado de https://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf*.

Maillard, V. P. P. Análisis comparado de las políticas públicas de China y México en el sector automotriz. *públicas*, 53.

Manuel, C. R. G., Paula, V. C., Mónica, B. J., & Gustavo, A. M. La Industria Automotriz en México y El Desarrollo de Proveedores Nacionales.

Maya, J. C. G., & Montes, M. P. (2020). La industria automotriz en México y China. *Latin American Journal of Trade Policy*, 3(6), 68-86.

Miranda, A. V. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y administración*, (221), 209-246.

- Pedro Pablo Cardozo, Andrés Chavarro, Carlos Ariel Ramírez, (2007). Teorías de internacionalización.
- Ramírez, J., & Calles, R. (2021). MAnnual de Metodología de la Investigación en Negocios Internacionales. ECOE Edicioenes. doi:978-958-503-088-6
- Suárez, Y. C. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial, 2(1), 24-52.
- Spendolini, M. (1992). *The benchmarking book* (No. 04; e-book.).
- Vanegas, J. E., & de Angulo, J. F. (1995). Benchmarking: en el camino de la competitividad. *Revista universidad eafit*, 31(97), 63-66.
- Yañez, M. E. G., & Valencia, J. B. (2021). Factores Determinantes para las Exportaciones del Sector Automotriz en México, 1993-2017. *Cimexus*, 16(1), 53-74.
- Yolanda, C. S. (2015). Evolución, condiciones actuales y retos del sector automotriz en México y en el Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México.