

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
Departamento de Economía, Administración y Mercadología

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
PROGRAMA DESARROLLO DDE ESTRATEGIAS COMERCIALES
NACIONALES E INTERNACIONALES
NACIONALES E INTERNACIONALES



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3J02A Cedecom Internacional

Exportación de Servicios Legales a Colombia KERNEL Blindaje Empresarial

PRESENTAN

Programas educativos y Estudiantes

Lic. Ingeniería Industrial Camila Lozano Muñoz

Lic. Comercio y Negocios Globales Paulina Martinez Barba

Lic. Ingeniería Industrial Alejandro Rivera Reyes

Lic. Comercio y Negocios Globales Esteban Nájera Covarrubias

Profesor(es) PAP: Jose Manuel Allera Mercadillo / Carlos Rikken Ramirez

Tlaquepaque, Jalisco, julio 2026

ÍNDICE

Contenido

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	2
Resumen	4
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional	4
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	5
1.2 Caracterización de la organización	7
1.3 Identificación de la(s) problemática(s)	8
1.4. Planeación de alternativa(s), objetivo(s) particular(es) y formalización de acuerdos de colaboración	10
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	11
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	36
1.7. Bibliografía y otros recursos	38
1.8. Anexos generales	44
2. Productos	45
3. Reflexión crítica y ética de la experiencia	48
3.1 Sensibilización ante las realidades	48
3.2 Aprendizajes logrados	51
3.3 Congruencia con perfil de egreso	55

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (coparticipación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que estudiantes, actores sociales y profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, cocrear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de éste y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

El presente PAP tiene como objetivo fortalecer la estrategia de internacionalización de KERNEL Blindaje Empresarial, que se había comenzado en primavera de 2026. Esta continuidad del proyecto busca principalmente encontrar canales para identificar empresas colombianas que busquen la internacionalización. Los principales objetivos de este PAP fueron definir el perfil del cliente ideal colombiano, el análisis de barreras legales y regulatorias para la entrada de empresas colombianas al mercado mexicano, la definición del perfil del gestor, definición de procesos de facturación y cobro y el acercamiento exploratorio a empresas colombianas que buscan internacionalizarse.

La metodología utilizada se basa en un cronograma que consta de 5 puntos principales entre los cuales se comenzó con una validación, diagnóstica y estrategia, para después pasar a la propuesta comercial, viaje, marketing y legal, finalizando con conclusiones y recomendaciones.

Entre los principales resultados destacan la segmentación del mercado objetivo en cuatro perfiles de clientes potenciales, la construcción de un mapa actualizado de organismos empresariales y ferias sectoriales en Colombia, la elaboración de una propuesta comercial fortalecida para KERNEL y el diseño de lineamientos para la contratación de un gestor comercial local, así como el tema contable y fiscal necesarios.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa aplican sus conocimientos y generan alternativas para dar respuesta a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por

tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

La globalización y la creciente integración económica entre países han transformado la forma en que las empresas operan y generan valor. Actualmente, las organizaciones ya no limitan sus actividades a los mercados locales, sino que buscan oportunidades de crecimiento mediante la internacionalización de productos, servicios e inversiones. Este proceso implica enfrentar diversos retos legales, regulatorios y comerciales que requieren acompañamiento especializado para minimizar riesgos y garantizar el cumplimiento normativo.

Es aquí dónde surge la importancia de los servicios legales empresariales internacionales, los cuales facilitan que empresas de distintos países puedan establecer relaciones comerciales seguras, expandirse a nuevos mercados y contribuir al desarrollo económico de sus regiones. La internacionalización empresarial no solo beneficia a las organizaciones involucradas, sino que también genera impactos positivos en la economía de los países participantes mediante la atracción de inversión extranjera, la generación de empleos, el incremento de las exportaciones y el fortalecimiento de las cadenas globales de valor.

Este PAP se centra en la relación entre México y Colombia, dos países que mantienen una estrecha cooperación comercial impulsada por acuerdos internacionales como la Alianza del Pacífico y diversos tratados que promueven el intercambio de bienes, servicios e inversiones. Durante los últimos años, el comercio bilateral ha mostrado un crecimiento constante, permitiendo que empresas colombianas identifiquen a México como una puerta de entrada estratégica hacia Norteamérica y que empresas mexicanas encuentren oportunidades de negocio en Sudamérica.

La problemática que se trata en este PAP son las dificultades que enfrentan numerosas empresas colombianas al intentar establecer operaciones comerciales en México. Entre los principales desafíos se encuentran el desconocimiento de la legislación mexicana, los requisitos para el registro de marcas, la protección de datos personales, la elaboración de contratos comerciales, el cumplimiento fiscal y corporativo, así como los procesos necesarios para constituir sociedades o desarrollar actividades comerciales dentro del territorio mexicano.

KERNEL Blindaje Empresarial es una firma mexicana especializada en la prevención de riesgos legales para empresas. A través de servicios relacionados con propiedad intelectual, protección de datos, cumplimiento normativo y asesoría corporativa, la organización busca convertirse en un aliado estratégico para empresas colombianas interesadas en operar dentro del mercado mexicano.

La relevancia social y económica de este PAP es que contribuye al fortalecimiento de la actividad empresarial entre ambos países. Al facilitar que más empresas colombianas puedan ingresar exitosamente al mercado mexicano, se promueve la generación de empleo tanto en Colombia como en México, se incrementa la inversión, se fomenta la creación de alianzas comerciales internacionales y se fortalece el intercambio de conocimiento y tecnología entre organizaciones.

De igual manera, el PAP contribuye indirectamente a la captación de divisas para México mediante la exportación de servicios profesionales especializados. Los servicios jurídicos desarrollados por KERNEL representan una forma de exportación de conocimiento, permitiendo que una empresa mexicana genere ingresos provenientes del extranjero sin necesidad de trasladar físicamente bienes. Este tipo de actividades forman parte de la economía del conocimiento, sector que actualmente es considerado uno de los principales motores de crecimiento económico sostenible a nivel internacional.

Este PAP es continuación, en esta etapa se profundizó en el análisis de sectores económicos prioritarios, organismos empresariales, ferias internacionales, cámaras de comercio y mecanismos institucionales que permitan generar una red sólida de contactos para el desarrollo de operaciones comerciales futuras.

En conclusión, el PAP busca contribuir al fortalecimiento de la relación económica México-Colombia, facilitar el comercio internacional, promover la competitividad empresarial, impulsar la generación de empleos y fomentar el crecimiento económico mediante la prestación de servicios profesionales especializados que permitan a las empresas operar con mayor seguridad y confianza en mercados internacionales.

1.2 Caracterización de la organización

KERNEL Blindaje Empresarial es una boutique mexicana especializada en servicios jurídicos preventivos orientados a la protección y fortalecimiento de empresas. Su propuesta de valor se centra en reducir riesgos legales, regulatorios y operativos mediante servicios relacionados con protección de datos personales, registro de marcas, propiedad intelectual, cumplimiento y asesoría corporativa.

La organización opera bajo un modelo de atención personalizada, dirigido principalmente a PyMEs que requieren acompañamiento jurídico especializado sin incurrir en los elevados costos asociados a grandes firmas legales internacionales. Su experiencia de más de treinta años le ha permitido consolidar una red de relaciones empresariales y desarrollar una metodología enfocada en la prevención de contingencias legales.

Las actividades principales de KERNEL incluyen el registro de marca, así como su búsqueda y mapeo exploratorio, la implementación de avisos de privacidad y programas de cumplimiento regulatorio, así como la asesoría corporativa para empresas nacionales y que buscan operar bajo la legislación mexicana.

Dentro de la organización participan abogados especializados en distintas áreas del derecho empresarial, personal administrativo encargado de la gestión operativa y directivos responsables del desarrollo estratégico y comercial. En el contexto del proyecto de internacionalización, también se contempla la incorporación de gestores comerciales externos que faciliten la generación de contactos y prospectos en Colombia.

La razón de ser de KERNEL consiste en proporcionar seguridad jurídica a las empresas para que puedan desarrollar sus actividades comerciales con menor exposición a riesgos legales y regulatorios. Esta misión se extiende ahora hacia empresas colombianas interesadas en expandirse hacia México, aprovechando la creciente integración económica entre ambos países.

KERNEL cuenta con excelente propuesta de valor exportable, por eso se acerca al PAP del Iteso buscando apoyo para su propuesta exportable.

1.3 Identificación de la(s) problemática(s)

Se realizó un diagnóstico inicial, en el cual se identificó que existe una oportunidad de mercado para KERNEL Blindaje Empresarial en Colombia; sin embargo, la organización enfrenta diversos desafíos para materializar esta expansión internacional.

La primera problemática corresponde a la falta de conocimiento detallado sobre las necesidades específicas de las empresas colombianas interesadas en ingresar al mercado mexicano. Aunque existe una relación comercial sólida entre ambos países, cada perfil de empresa enfrenta barreras distintas dependiendo de su nivel de internacionalización, es por eso que se segmentó el perfil de cliente en 4 diferentes tipos de empresas.

Una segunda problemática consiste en la ausencia de una red comercial consolidada en Colombia que permita a KERNEL generar prospectos de manera sistemática. El modelo comercial de la firma depende en gran medida de relaciones institucionales, conferencias empresariales y recomendaciones, por lo que requiere construir nuevos canales de acceso al mercado colombiano, lo que se busca hacer a través de un gestor.

Asimismo, se identificó que muchas empresas colombianas enfrentan barreras regulatorias significativas al intentar operar en México. Entre ellas destacan el cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas (NOM), requisitos sanitarios de COFEPRIS, registro de marcas ante el IMPI, cumplimiento fiscal ante el SAT, obligaciones laborales, protección de datos personales y estructuración de contratos internacionales. Estas dificultades representan riesgos para las empresas, pero también oportunidades de negocio para KERNEL.

1.4. Planeación de alternativa(s), objetivo(s) particular(es) y formalización de acuerdos de colaboración

Como respuesta a las problemáticas identificadas, se diseñó una estrategia de internacionalización. Esto consistió en buscar identificar clientes potenciales aprovechando las fortalezas actuales de la organización, particularmente su experiencia jurídica especializada y su capacidad de generar confianza.

Los objetivos particulares del periodo fueron:

- Actualizar el perfil del cliente ideal colombiano y segmentar los mercados objetivo.
- Identificar las principales barreras jurídicas, regulatorias y comerciales que enfrentan las empresas colombianas al ingresar a México.
- Identificar organismos empresariales, cámaras de comercio, ferias sectoriales y canales institucionales para la generación de prospectos.
- Construir un directorio que sirva como base de datos para la generación de prospectos de clientes.
- Realizar benchmarking de servicios legales competidores y fortalecer la propuesta de valor de KERNEL.
- Diseñar un perfil de gestor comercial local que facilite el desarrollo de relaciones empresariales en Colombia.
- Elaborar un plan de viaje comercial que contemple dos escenarios: un viaje exploratorio de tres días en Bogotá y un viaje integral por Colombia.
- Realizar un presupuesto estimado para ambos viajes.

Se elaboró un cronograma de trabajo para organizar el desarrollo del proyecto. En dicho cronograma se estructuraron las actividades en diferentes etapas. En las primeras etapas se encuentra la actualización del perfil del cliente, de la propuesta comercial, el análisis de competencia y el diseño del perfil del gestor comercial. En las siguientes etapas tenemos la planeación del viaje comercial, la logística, los

presupuestos y la definición de indicadores de desempeño. Finalmente, se tiene que integrar los resultados y preparar los entregables. Este cronograma se revisó y validó con el Lic. Roberto Ruvalcaba representante de KERNEL Blindaje Empresarial.

La formalización de acuerdos de colaboración se llevó a cabo mediante la aprobación del plan de trabajo entre el equipo PAP y KERNEL Blindaje Empresarial, en el que se establecen los alcances, actividades, responsabilidades y entregables del proyecto.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Se desarrollaron las siguientes actividades enumeradas:

Sección 1: Actualización, Diagnóstico y Definición Estratégica

Descripción general de la sección

La primera sección del plan de trabajo consistió en un conjunto de actividades de investigación aplicada cuyo propósito fue actualizar, validar y profundizar el diagnóstico estratégico elaborado por el equipo del semestre anterior. El trabajo no partió de cero: tomó como base los entregables del PAP primavera 2026 y los sometió a un proceso sistemático de verificación, enriquecimiento y reencuadre desde la perspectiva de la propuesta de valor de la organización cliente. Las actividades de esta sección se desarrollaron durante las primeras tres semanas del proyecto y sentaron las bases conceptuales y de mercado para todas las decisiones estratégicas posteriores.

La metodología general empleada en esta sección fue la investigación documental de fuentes secundarias, complementada con análisis comparativo de datos y síntesis estratégica. Las herramientas utilizadas incluyen bases de datos públicas de organismos gubernamentales e internacionales, plataformas de inteligencia

comercial, portales institucionales de agencias de promoción de exportaciones, y literatura especializada en internacionalización de servicios profesionales.

Actividad 1.1 — Actualización del Perfil del Cliente Ideal Colombiano (ICP)

Procedimiento de trabajo

El equipo revisó la información desarrollada en el semestre previo sobre el proceso de internacionalización y los servicios ofrecidos por la organización cliente, identificando que existía una orientación general hacia empresas colombianas con interés en el mercado mexicano, pero sin una segmentación formal que diferenciara los distintos estadios de madurez internacional en los que estas empresas pueden encontrarse.

A partir de esta revisión, se propuso un marco de segmentación en cuatro perfiles de cliente, cada uno definido por su situación actual respecto a México, sus características operativas, su tamaño estimado y los sectores en los que más frecuentemente se encuentra. Los cuatro segmentos identificados fueron:

- Segmento 1: Empresas colombianas que buscan comercializar productos o servicios en México sin establecer presencia física, mediante exportación directa o canales digitales.
- Segmento 2: Empresas colombianas en proceso de establecer operaciones físicas en México (oficinas, bodegas, filiales).
- Segmento 3: Empresas colombianas en búsqueda activa de alianzas estratégicas, socios comerciales o nuevas oportunidades de negocio en territorio mexicano.
- Segmento 4: Empresas colombianas que ya cuentan con operación formal en México y requieren acompañamiento legal continuo para cumplimiento regulatorio.

Para cada segmento se caracterizaron variables como años mínimos de operación,

capacidad de inversión, tipo de necesidad legal predominante, tamaño en número de empleados y sectores con mayor representatividad. El producto de esta actividad fue una matriz de segmentación del cliente ideal que le permite a la organización diferenciar su aproximación comercial según el estadio de internacionalización del prospecto.

Herramientas utilizadas

Revisión del plan de trabajo del semestre anterior, análisis de literatura sobre internacionalización de empresas latinoamericanas, y consulta de informes sectoriales de ProColombia y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT).

Actividad 1.2 — Identificación de Barreras para Entrar a México por Segmento

Procedimiento de trabajo

Una vez definida la segmentación del cliente ideal, el equipo realizó un análisis de barreras de entrada al mercado mexicano diferenciado por segmento. El objetivo de esta actividad fue identificar los puntos de dolor específicos que experimenta cada tipo de empresa colombiana durante su proceso de expansión hacia México, de modo que la organización cliente pueda posicionar sus servicios como soluciones concretas a problemas reales y no como servicios genéricos.

El análisis se estructuró en torno a tres dimensiones por segmento: barreras regulatorias, barreras operativas y barreras jurídicas. Para cada una se describió el problema, su impacto práctico en la operación de la empresa colombiana y la forma en que una asesoría especializada en legislación mexicana puede reducir o eliminar esa barrera.

Los marcos regulatorios analizados incluyeron, entre otros: normativas de comercio exterior mexicanas, requisitos de constitución societaria, obligaciones fiscales ante

autoridades federales, legislación laboral, régimen de inversión extranjera, normativa de protección de datos personales y régimen de propiedad industrial. En todos los casos se trabajó con fuentes oficiales mexicanas vigentes para 2026.

El resultado de esta actividad fue un documento de análisis de barreras organizado por los cuatro segmentos definidos en la actividad anterior, que sirve como insumo tanto para la argumentación comercial de la organización como para el diseño de los contenidos de las conferencias que se proponen como estrategia de captación.

Herramientas utilizadas

Legislación mexicana vigente (Ley Federal del Trabajo, Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, Ley de Inversión Extranjera, Código de Comercio), portales institucionales del SAT, IMPI, INAI, COFEPRIS, Secretaría de Economía y RNIE. Análisis comparativo con el marco legal colombiano para identificar asimetrías regulatorias relevantes para el prospecto.

Actividad 1.3 — Actualización de Cifras de Comercio Bilateral México–Colombia

Procedimiento de trabajo

El equipo procedió a verificar y actualizar las cifras de comercio bilateral, inversión extranjera directa y presencia empresarial colombiana en México que habían sido utilizadas en el plan de trabajo del semestre anterior. Esta actividad fue necesaria porque varias de las cifras originales correspondían a años anteriores (2022 en su mayoría) y algunas presentaban inconsistencias metodológicas que debían corregirse antes de utilizarlas en comunicaciones o materiales de la organización.

El proceso consistió en tres pasos. En primer lugar, se identificaron todas las fuentes citadas en el plan de primavera y se clasificaron como verificables o no verificables. En segundo lugar, se buscaron las versiones más actualizadas de cada dato en las fuentes primarias correspondientes. En tercer lugar, se contrastaron los datos

encontrados entre distintas fuentes para identificar discrepancias y establecer cuál de ellas era la más confiable y metodológicamente sólida para cada indicador.

Las variables actualizadas incluyeron: volumen del comercio bilateral México–Colombia (exportaciones e importaciones en ambos sentidos), flujo anual y acumulado histórico de inversión extranjera directa de Colombia hacia México, distribución geográfica de esa inversión dentro del territorio mexicano, número de empresas colombianas con presencia registrada en México, y volumen de exportaciones colombianas no minero-energéticas hacia México por sector.

Como resultado, se identificaron cifras incorrectamente interpretadas en el plan previo (datos extraídos de bases de datos en unidades no convertidas a dólares, que generaban cifras inconsistentes con todas las demás fuentes), las cuales fueron corregidas y sustituidas por los valores actualizados. También se incorporaron fuentes nuevas que no habían sido consultadas en el semestre anterior y que aportaron información de mayor precisión y vigencia.

Herramientas utilizadas

Base de datos COMTRADE de las Naciones Unidas (actualización junio 2025), portal DataMéxico de la Secretaría de Economía, base de datos DANE Colombia a través de Data sur, informes de Analdex, perfil logístico de ProColombia para México, documento de la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría de Economía, y declaraciones oficiales de la Embajada de México en Colombia verificadas en medios de comunicación.

Actividad 1.4 — Actualización y Validación del Mapa de Canales en Colombia

Procedimiento de trabajo

Esta actividad tuvo como objetivo verificar la vigencia y completitud del mapa de canales identificado por el equipo del semestre anterior, que incluía cámaras de comercio, gremios empresariales, ferias sectoriales y plataformas de negocio.

Adicionalmente, se buscó identificar canales relevantes que no hubieran sido contemplados en el plan previo.

El trabajo se organizó en dos fases. La primera consistió en validar la información existente: se verificaron los datos de contacto, la vigencia institucional y la relevancia actual de cada canal previamente identificado. La segunda fase consistió en una investigación orientada a detectar canales complementarios de alto valor que no habían sido incorporados.

En la fase de validación se confirmó la pertinencia de los cuatro grandes canales institucionales ya identificados: las cámaras de comercio regionales (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla), ProColombia, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). Se documentaron además dos nuevos canales institucionales: el Consulado General de Colombia y la Embajada de Colombia en México —como puntos de derivación de empresas colombianas que buscan servicios legales confiables en territorio mexicano— y la Cámara de Comercio México-Colombia (CCMEXCOL) como organismo binacional con sede en Ciudad de México.

En la fase de investigación de nuevos canales, el equipo realizó un análisis de las ferias sectoriales en Colombia con mayor participación de empresas exportadoras hacia México, identificando cuatro ferias de alto potencial para prospección directa, clasificadas por sector industrial. Asimismo, se investigó el ecosistema de misiones comerciales Colombia–México organizado por ProColombia, identificando sus distintos formatos (macrorruedas, misiones exploratorias sectoriales, ruedas de negocios) y los mecanismos para acceder a la agenda de próximas actividades.

El producto de esta actividad fue un mapa de canales actualizado y ampliado, organizado por tipo de canal, con datos de contacto, calendario de actividades y una recomendación de estrategia de relacionamiento para cada uno.

Herramientas utilizadas

Portales institucionales de ProColombia, Confecámaras, ANDI, Fenalco,

CCMEXCOL y Cancillería de Colombia. Revisión de bases de datos de ferias internacionales en Colombia (Corferias, Plaza Mayor Medellín, Centro de Eventos Valle del Pacífico). Verificación de agenda de macrorruedas en macrorruedas procolombia.co. Consulta de medios especializados en comercio exterior colombiano.

Actividad 1.5 — Benchmarking de Competencia y Propuesta de Valor

Procedimiento de trabajo

La última actividad de la sección consistió en la elaboración de un análisis comparativo de los principales competidores en el mercado de servicios jurídicos relevantes para la organización cliente, con el objetivo de evaluar el posicionamiento actual de sus servicios y detectar oportunidades de diferenciación o ajuste.

El benchmarking se estructuró en torno a los servicios específicos que la organización ofrece a empresas internacionales que operan bajo la legislación mexicana. Para cada servicio se identificaron tres categorías de competidores: firmas transnacionales con presencia en México y Colombia, despachos boutique especializados en el mercado mexicano, y plataformas de tecnología legal (LegalTech) que ofrecen soluciones automatizadas.

Las variables comparadas para cada categoría de competidor fueron: esquema de cobro (por hora, por proyecto o por suscripción), rango de precios de mercado, alcance del servicio incluido, limitaciones del servicio y tipo de cliente al que naturalmente sirven. Este análisis permitió identificar el segmento del mercado en el que los servicios de la organización son más competitivos, así como los servicios donde existe margen de ajuste en precio o alcance para fortalecer la propuesta de valor.

El resultado fue una matriz de benchmarking que posiciona a la organización frente a cada categoría de competidor por servicio, y un diagnóstico narrativo de su ventaja

competitiva para el segmento de pequeñas y medianas empresas internacionales que requieren asesoría especializada con acompañamiento personalizado.

Para preservar los acuerdos de confidencialidad con la organización cliente, este documento no incluye las tarifas específicas de sus servicios ni las recomendaciones de ajuste de precio derivadas del análisis.

Tabla 1. Benchmarking de competencia

Fuente: Elaboración propia

Benchmarking de Competencia				
Servicio	Firmas Transnacionales e Internacionales (Pérez-Llorca / Gómez-Pinzón, Holland & Knight)	Boutiques Especializadas en México	LegalTech (EasyLex, Legalarío, etc.)	Posicionamiento o KERNEL
Registro de Marca (IMPI) **Tarifas por servicio completo	USD 1,500 – 2,500 + tasas gubernamentales No incluyen oposiciones o requerimientos posteriores	USD 350 – 575 servicio integral Servicio integral.	85 – 195 + tasas gubernamentales Servicio automatizado	Se encuentra dentro del rango competitivo del mercado boutique. Incluye búsqueda fonética, tasas gubernamentales y

Benchmarking de Competencia				
				acompañamiento básico
Protección de Datos Personales (Aviso de Privacidad) **Tarifas por servicio completo	USD 5,000 – 12,000. Generalmente dentro de auditorías integrales de compliance	USD 550 – 1,100 por proyecto personalizado	USD 85 – 170 Mediante plantillas automatizadas	Posicionado en el límite inferior del mercado especializado. Representa una ventaja para MiPymes que buscan cumplimiento normativo a menor costo
Términos y Condiciones **Tarifas por servicio completo	Normalmente integrado en paquetes corporativos de mayor alcance	USD 250 – 450	USD 55 – 140 Mediante plantillas estándar	Competitivo, aunque ligeramente por debajo del promedio del mercado. Existe margen para incrementar precio sin afectar competitividad.
Constitución de Sociedades en México	USD 8,000 – 15,000 más gastos notariales	USD 1,950 – 2,800 como paquete llave en mano	No disponible	Oportunidad de desarrollar un paquete propio para empresas colombianas que buscan

Benchmarking de Competencia				
				establecer operaciones en México
Nivel de Personalización	ALTO	ALTO	BAJO	KERNEL compete mediante asesoría especializada y acompañamiento personalizado
Diagnóstico Inicial	SÍ	SÍ	NO	Factor diferenciador frente a plataformas automatizadas
Acompañamiento Durante el Proceso	SÍ	SÍ	NO	Genera valor para empresas que desconocen la regulación mexicana
Relación Costo-Beneficio para MiPymes	BAJA	MEDIA	ALTA (SIN ASESORÍA)	Permite atender un segmento poco atractivo para las grandes firmas
Mercado Objetivo Natural	Grandes corporativos multinacionales	PyMEs y empresas medianas	Microempresas y emprendedores	Segmento alineado con la propuesta de valor de KERNEL

Herramientas utilizadas

Investigación de mercado en portales de firmas legales mexicanas y colombianas con presencia pública de tarifas o rangos de precio. Revisión de plataformas LegalTech activas en México. Consulta de directores de despachos boutique especializados en propiedad industrial, protección de datos y derecho corporativo. Análisis comparativo de estructuras de cobro mediante información pública disponible en los sitios web de los competidores identificados.

Resumen realizado con ayuda de Anthropic. (2026). *Claude* (Versión claude-sonnet-4-6) [Modelo de lenguaje de gran escala]. <https://claude.ai>

Actividad 2.1. Acercamientos Exploratorios e Investigación de Prospectos en el Mercado de Origen

Como fase inicial para la validación comercial, se determinó la necesidad de ejecutar un mapeo sistemático de organizaciones corporativas dentro del mercado colombiano que manifiesten indicadores de internacionalización. Esta búsqueda exploratoria se diseñó para centralizarse en plataformas de vinculación de comercio exterior, redes profesionales de negocios y comunidades de inversión transfronteriza auspiciadas por organismos multilaterales, con el objetivo de identificar unidades económicas con planes activos de expansión hacia el mercado mexicano.

Actividad 2.2. Compilación del Directorio de Unidades Económicas Establecidas en Destino

Para complementar la prospección en origen, se gestionó el análisis de las bases de datos de corporaciones de origen colombiano que ya cuentan con un establecimiento permanente, filial o estructura societaria activa en territorio mexicano. La recopilación de esta información se vinculó a los registros y censos de asociaciones comerciales bilaterales especializadas, lo cual permite delimitar un

universo de estudio real conformado por organizaciones que requieren un mantenimiento corporativo continuo y servicios preventivos en materia de cumplimiento normativo (*compliance*).

Actividad 2.3. Estructuración de la Base de Datos de Clientes Potenciales

A partir de la información recabada en las etapas previas, se procedió a consolidar una base de datos unificada y depurada de prospectos comerciales. Cada registro fue clasificado en función de su sector industrial, tamaño de la organización, historial de exportación y nivel de riesgo regulatorio en México. Esta base de datos constituye el activo operativo central para iniciar las secuencias de comunicación comercial y los diagnósticos preliminares de viabilidad.

Actividad 2.4. Definición del Perfil del Gestor Comercial en el Mercado de Origen

Para ejecutar la estrategia de penetración de mercado sin sobredimensionar la estructura de costos fijos de la organización, se definió el perfil de un colaborador externo especializado que actúe como punta de lanza en el mercado de origen.

- Denominación Funcional: Consultor de Desarrollo de Negocios Internacionales / Business Development Representative (BDR).
- Zona de Cobertura Operativa: Base central en la ciudad de Bogotá, con movilidad estratégica hacia el nodo industrial de Medellín bajo un esquema híbrido de asignación y trabajo de campo.
- Línea de Reporte Directo: Dirección General de la Firma Consultora Legal-Corporativa.
- Modalidad Contractual: Contrato de Prestación de Servicios Civiles (Profesional Independiente).

Actividad 2.4.1. Análisis de Viabilidad: Justificación Estratégica para la Contratación del Gestor

La incorporación de un gestor comercial local en el mercado de origen no constituye una opción accesorio, sino un componente crítico de viabilidad financiera y operativa fundamentado en cinco variables estructurales:

- **Naturaleza Relacional del Sector B2B Legal:** El modelo de captación de la Firma no se sustenta en estrategias de publicidad digital masiva, sino en la construcción de relaciones de alta confianza y en la participación activa dentro de foros gremiales. Debido a que la tasa de conversión histórica de la Dirección General en el mercado mexicano alcanza el 80% gracias a su vinculación con cúpulas empresariales, el despliegue en el nuevo mercado requiere de un actor local que posea canales de comunicación preexistentes con dichos entornos, un activo que no es sustituible mediante interacciones remotas.
- **Temporalidad y Ciclo de Conversión Comercial:** La planeación del proyecto contempla misiones comerciales presenciales y puntuales por parte de la Dirección General. No obstante, el ciclo de toma de decisiones para la contratación de servicios de consultoría legal-corporativa oscila entre las cuatro y las doce semanas. Disponer de un recurso local permanente garantiza el seguimiento oportuno, la maduración de los prospectos y la continuidad del proceso comercial una vez concluida la visita presencial de los directivos.
- **Dispersión Geográfica de los Clientes Potenciales:** El mercado objetivo se localiza en diversos nodos urbanos (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla), cada uno con dinámicas gremiales, ferias sectoriales y calendarios de negocios independientes. El gestor proporciona una cobertura flexible y multi-región, optimizando los costos de traslado y evitando desplazamientos innecesarios del personal directivo desde México.
- **Eficiencia de Costos frente al Riesgo Operativo:** Bajo un esquema de compensación mixto (honorario base mitigador combinado con un atractivo esquema de incentivos por desempeño), la Firma acota su riesgo financiero. Si el gestor no concreta oportunidades, el impacto económico queda topado a un costo operativo marginal, el cual resulta sustancialmente menor que el costo de realizar viajes internacionales sin una agenda de reuniones previamente validada.

- Viabilidad y Flexibilidad del Marco Jurídico Local: La legislación civil del mercado de origen faculta a organizaciones extranjeras sin establecimiento permanente a celebrar contratos de prestación de servicios con profesionales independientes. Esta figura elimina la obligación de constituir filiales de forma anticipada, exime a la Firma de cargas de seguridad social directas y traslada la responsabilidad de las aportaciones al propio contratista independiente, simplificando la operación administrativa.

Actividad 2.4.2. Análisis de Factibilidad: Identificación y Gestión de Riesgos Asociados

De manera objetiva, la adopción de este modelo comercial presenta contingencias potenciales que la Dirección General debe evaluar y controlar de forma anticipada:

- Riesgo de Asimetría en la Representación de la Marca: Una transmisión deficiente o técnicamente errónea de los servicios por parte del gestor puede deteriorar el posicionamiento premium de la Firma o generar falsas expectativas en el alcance de las propuestas. Al tratarse de servicios intangibles de alta especialidad, el daño reputacional por una mala praxis de ventas puede ser crítico.
- Riesgo de Centralización Relacional: Si el gestor personaliza excesivamente el vínculo comercial con las empresas prospectadas en lugar de institucionalizarlo bajo la marca de la Firma, existe la contingencia de que la cartera de clientes dependa del individuo y se pierda la continuidad en caso de una rescisión contractual.
- Riesgo de Opacidad en la Supervisión a Distancia: La dispersión geográfica entre la Dirección General en México y la operación del gestor en Colombia introduce dificultades para auditar la frecuencia y calidad real de las prospecciones, con el riesgo latente de periodos de inactividad operativa.
- Riesgo Jurídico por Reclasificación Contractual (Agencia Comercial): Si el instrumento jurídico es redactado de manera deficiente, la relación podría encuadrarse involuntariamente bajo la figura regulada del Contrato de Agencia Comercial conforme al Código de Comercio local. Esto obligaría a la

Firma al pago de una prestación económica obligatoria (cesantía comercial) equivalente a la doceava parte del promedio de las comisiones recibidas por el gestor por cada año de servicios, sin importar la causa de la terminación.

Actividad 2.4.3. Estrategias de Mitigación de Riesgos Operativos

Tabla 2. Matriz de Mitigación de Riesgos en la Contratación Internacional

Riesgo Identificado	Estrategia de Mitigación Operativa y Jurídica
Representación Técnica Incorrecta	Implementación de un proceso intensivo de transferencia de conocimientos (<i>onboarding</i>) liderado por la Dirección General. Se restringen las facultades del gestor: su función se limita estrictamente a la identificación de necesidades y agendamiento de citas, quedando la cotización, el análisis de viabilidad técnica y el cierre en manos exclusivas de los directivos de la Firma.
Centralización Relacional	Registro obligatorio de cada interacción, correo y dato de contacto en el sistema CRM institucional desde el primer día. Toda la comunicación se efectúa bajo cuentas de correo corporativas y perfiles alineados a la marca. El contrato de servicios incorporará una cláusula estricta de no competencia y confidencialidad por un periodo de 12 meses posteriores a la terminación de la relación.

Opacidad en la Supervisión	Establecimiento de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's) de actividad mínima con corte semanal dentro del CRM. El desembolso del honorario base se condiciona a la entrega del reporte de gestión del sistema. El registro de dos semanas consecutivas con un desempeño inferior al 70% de las metas activará una cláusula de revisión y posible rescisión contractual.
Reclasificación Jurídica (Agencia)	Formalización rigurosa mediante un Contrato de Prestación de Servicios de objeto específico e independiente. Se prohibirá explícitamente el uso de terminología que sugiera exclusividad, representación permanente o mandatos de agencia. El clausulado deberá ser validado por un especialista en derecho comercial local para asegurar la naturaleza civil del vínculo.

Conclusión del Análisis de Conveniencia: El balance estratégico demuestra que los beneficios de contar con un brazo comercial local superan con creces los riesgos operativos descritos, toda vez que cada una de las contingencias identificadas es plenamente gobernable y mitigable mediante un diseño contractual robusto y controles automatizados en el CRM.

Actividad 2.4.4. - Criterio de Cobertura Geográfica: Centralización frente a Dispersión

Para la fase piloto de internalización, el análisis determinó la conveniencia de integrar a un único gestor de alcance nacional con residencia en la capital y

movilidad programada, en lugar de atomizar los recursos en múltiples agentes locales.

La dispersión inicial de la fuerza de ventas elevaría los costos de coordinación, diluiría la consistencia del mensaje institucional en el mercado y complicaría los procesos de auditoría interna desde México. La centralización en la capital del mercado de origen es un criterio objetivo: dicha metrópoli concentra el mayor volumen de unidades empresariales registradas y es la sede de los principales organismos de promoción económica, ministerios y agencias de comercio exterior encargadas de regular los flujos bilaterales.

Por su parte, el nodo económico secundario se integra a la cobertura debido a su vocación industrial y manufacturera, altamente alineada con el perfil de cliente que requiere blindaje normativo, permitiendo que un solo consultor cubra ambos polos mediante desplazamientos trimestrales planificados. El escalamiento a un segundo gestor permanente quedará supeditado al cumplimiento de una meta crítica de tracción comercial (cierre mínimo de 15 a 20 cuentas corporativas en el primer ciclo anual).

Actividad 2.4.5. - Objetivo General del Puesto

El consultor actuará como un desarrollador de mercado de carácter netamente activo (*Hunter*). Su propósito fundamental es insertarse en los ecosistemas corporativos locales, detectar de manera oportuna a las organizaciones con necesidades de cumplimiento transfronterizo, calificar su viabilidad técnica y asegurar la apertura de canales de comunicación directa para que la Dirección General ejecute el cierre comercial de los servicios especializados en Derecho Corporativo, Propiedad Industrial y Protección de Datos.

Actividad 2.4.6. - Responsabilidades y Distribución del Tiempo Operativo

Las obligaciones del puesto se estructuran en cuatro bloques funcionales con una asignación de tiempo balanceada para optimizar la productividad:

- Inteligencia Comercial y Mapeo de Cuentas (20%): Identificar semanalmente un mínimo de 20 nuevas corporaciones que participen en misiones comerciales hacia México, macrorruedas de negocios o ferias sectoriales, determinando la identidad y datos de contacto de los tomadores de decisión (Dirección General, Direcciones Jurídicas o Direcciones de Finanzas).
- Prospección Activa y Contacto Directo (50%): Ejecutar secuencias de prospección a través de llamadas, correos institucionales y redes profesionales, asegurando un volumen mínimo de 15 contactos efectivos semanales y la conducción de reuniones preliminares de descubrimiento para filtrar la necesidad del prospecto.
- Relacionamiento e Intermediación Institucional (20%): Gestionar vínculos con las áreas de internacionalización de las principales cámaras de comercio, coordinadores de agencias de exportación y agregados económicos, posicionando a la Firma como un referente técnico para impartir conferencias o capacitaciones conjuntas.
- Gestión de Agendamiento y Reportes (10%): Coordinar las sesiones de diagnóstico entre los prospectos calificados y la Dirección General (fijando una meta de 2 a 3 citas de alto potencial al mes), elaborar resúmenes ejecutivos previos a cada reunión y mantener la actualización diaria del estado de cada cuenta en el CRM.

Actividad 2.4.7. - Perfil de Competencias y Requisitos de Contratación

El perfil exige un profesional con marcada orientación a la consultoría B2B y competencias comerciales desarrolladas, priorizando la capacidad de interlocución ejecutiva sobre la especialización jurídica teórica.

Tabla 3. Perfil del Candidato y Justificación de Criterios

Requisito Técnico / Profesional	Categoría	Justificación Académica y Operativa
Formación en Administración, Negocios Internacionales, Relaciones Internacionales, Mercadeo o Derecho (con enfoque comercial).	Obligatorio	Garantiza el dominio del lenguaje corporativo y la comprensión macroeconómica de los procesos de internacionalización.
Experiencia mínima de 1 a 2 años en ventas consultivas de servicios B2B, consultoría o servicios financieros de nivel corporativo.	Obligatorio	El ciclo de venta legal requiere madurez en el trato comercial; los perfiles de venta masiva no se adecúan al posicionamiento de la Firma.
Dominio comprobable de técnicas de prospección en frío y uso de herramientas digitales de búsqueda (<i>LinkedIn Sales Navigator</i>).	Obligatorio	Es la actividad medular del puesto para el llenado del embudo de ventas de manera autónoma.
Operación obligatoria de sistemas CRM	Obligatorio	Constituye el único mecanismo de control a distancia para validar

Requisito Técnico / Profesional	Categoría	Justificación Académica y Operativa
empresariales (<i>HubSpot, Pipedrive</i> o equivalente).		la actividad diaria desde la sede central en México.
Competencias de alta tolerancia a la frustración, autonomía operativa y comunicación verbal y escrita de nivel ejecutivo.	Obligatorio	El consultor opera de forma independiente y representa la imagen institucional de una Firma con posicionamiento premium.
Red de contactos activa o experiencia previa en el entorno de cámaras de comercio o agencias de promoción de exportaciones.	Deseable	Acelera significativamente la curva de aprendizaje y reduce el tiempo de maduración de los primeros prospectos comerciales.

Actividad 2.4.8. - Estructura e Ingeniería de la Compensación Financiera

La arquitectura financiera del puesto se diseñó bajo un modelo de optimización de flujo de caja que mitiga los costos fijos iniciales de la Firma e incentiva la productividad del consultor a través de metas alcanzables:

- **Componente Fijo (Honorario Base Mensual):** Se establece una asignación fija de \$1,500,000 a \$1,800,000 COP mensuales. Este monto se alinea con los parámetros del ingreso básico profesional en el mercado local para

puestos de nivel inicial-intermedio, cubriendo de manera estricta los viáticos de transporte local, planes de conectividad y telefonía. Su función es asegurar la disponibilidad horaria y el compromiso contractual con la Firma, sin generar confort financiero.

- Componente Variable (Comisiones por Desempeño):
 - *Servicios Modulares (Cierre Único)*: Otorgamiento del 10% sobre el valor neto cobrado por la Firma en contratos transaccionales originados por el gestor (tales como registros de propiedad industrial, constituciones societarias o auditorías iniciales).
 - *Servicios Recurrentes (Iguales Mensuales)*: Otorgamiento del 15% sobre el valor de la retribución mensual durante los primeros tres meses de vigencia del contrato de cumplimiento preventivo, incentivando la búsqueda de cuentas corporativas de largo plazo.

Actividad 2.4.9. - Indicadores Clave de Rendimiento (KPI's)

El control operativo y la justificación del desembolso del honorario base se validarán de forma estricta mediante el cumplimiento semanal de las siguientes métricas indexadas en el CRM:

1. Nuevas Cuentas Calificadas Incorporadas al Sistema: Mínimo 20 empresas semanales.
2. Contactos Efectivos Establecidos (Interacción Bidireccional): Mínimo 15 corporaciones semanales.
3. Sesiones Preliminares de Descubrimiento Ejecutadas por el Gestor: Mínimo 5 reuniones semanales.
4. Citas Técnicas Cualificadas Agendadas con la Dirección General: Mínimo 2 a 3 mensualmente.

Actividad 2.4.10. - Metodología de Reclutamiento, Selección y Onboarding

Para asegurar la calidad del perfil, el proceso de reclutamiento omitirá las bolsas de trabajo masivas, priorizando canales institucionales de alta especificidad: solicitudes de referidos directos dentro de los departamentos de comercio exterior de las

cámaras de comercio aliadas, vinculación con las bolsas de egresados de carreras con perfil exportador de universidades de alto prestigio regional, y convocatorias dirigidas en redes profesionales bajo descriptores de puestos especializados en servicios jurídicos transfronterizos.

Una vez seleccionado el candidato, se implementará un protocolo de inducción técnica acelerada que abarcará el análisis profundo del portafolio de servicios de la Firma, el entrenamiento en el manejo de objeciones legales comunes del empresario local y la entrega de un kit de herramientas comerciales estandarizadas (presentaciones institucionales, notas técnicas de soporte y accesos parametrizados al CRM), garantizando la alineación total con los estándares de calidad de la organización antes del inicio de la prospección en campo.

Actividad 3.1 - Actualización de calendario de ferias

Se llevó a cabo una investigación y actualización del calendario de ferias empresariales más relevantes de Colombia. Para ello se consultaron fuentes oficiales como cámaras de comercio, organizadores de eventos, organismos gubernamentales de promoción económica y asociaciones empresariales. Posteriormente se analizaron las características de cada feria considerando variables como el sector económico, número de expositores, perfil de asistentes, alcance internacional, frecuencia de realización y afinidad con el perfil de cliente objetivo de KERNEL Blindaje Empresarial.

Como resultado de este análisis se elaboró una matriz comparativa de eventos empresariales, mediante la cual fue posible identificar aquellos espacios con mayor potencial para la generación de oportunidades comerciales. Entre los eventos evaluados se incluyeron ferias de los sectores textil, moda, alimentos, agroindustria y tecnologías de la información, priorizando aquellas donde participan empresas exportadoras con interés en establecer relaciones comerciales con México. Posteriormente, las ferias fueron clasificadas de acuerdo con su conveniencia

estratégica, permitiendo establecer un orden de prioridad para futuras actividades de prospección internacional.

Actividad 3.2 - Actualización logística, viáticos, viaje, escalas, etc

Se realizó la actualización de la planeación logística del viaje comercial. Se desarrollaron dos escenarios de trabajo: un viaje exploratorio de corta duración enfocado en la ciudad de Bogotá y una gira comercial de mayor alcance que contempla las principales ciudades empresariales del país. Para ambos escenarios se diseñó un itinerario de actividades que incluyó reuniones institucionales, visitas a organismos empresariales, participación en eventos de networking y encuentros previamente programados con empresas potenciales. La planeación se realizó considerando criterios de eficiencia logística, tiempos de traslado y concentración geográfica de oportunidades de negocio.

Asimismo, se realizó un análisis de las instituciones y organismos que pueden funcionar como aliados estratégicos para el proceso de internacionalización de KERNEL. Se investigaron entidades de promoción comercial, cámaras de comercio, asociaciones empresariales y organismos de apoyo a la inversión, evaluando el tipo de servicios que ofrecen y su posible contribución para facilitar el acercamiento con empresas colombianas interesadas en ingresar al mercado mexicano. Como resultado se elaboró un directorio institucional que servirá como herramienta para el establecimiento de futuras relaciones de colaboración.

Actividad 3.3 - Identificar KPI's del viaje

Se definieron los indicadores de desempeño (KPI's) que permitirán evaluar objetivamente los resultados obtenidos durante las misiones comerciales. Se diseñaron indicadores relacionados con el número de reuniones realizadas, contactos generados, empresas prospectadas, alianzas institucionales

establecidas, oportunidades comerciales identificadas y seguimiento posterior a las visitas. Estos indicadores facilitarán la medición del impacto de las actividades comerciales y la toma de decisiones para futuras estrategias de expansión.

Actividad 3.4 - Mitigar riesgos legales, comerciales y operativos antes del viaje comercial

De manera complementaria, se efectuó un análisis preventivo de riesgos asociados al viaje comercial. Se investigó la normativa migratoria aplicable para ciudadanos mexicanos que realizan actividades de negocios en Colombia, verificando los requisitos de ingreso, los permisos necesarios y las actividades autorizadas bajo la legislación vigente. También se identificaron los procedimientos administrativos que deben cumplirse antes del viaje, con el propósito de minimizar riesgos legales y operativos durante el desarrollo de las actividades comerciales.

Actividad 4.5 – Definir el proceso de seguimiento a posibles clientes

Con el propósito de fortalecer la estrategia comercial de KERNEL Blindaje Empresarial, se definió un proceso de seguimiento para los prospectos identificados durante las actividades de prospección. Para ello, se desarrolló una propuesta para estructurar el flujo de atención de los prospectos desde el primer acercamiento hasta la posible contratación de los servicios, delimitando las responsabilidades del gestor comercial y del equipo de KERNEL.

Asimismo, se establecieron las principales etapas del proceso comercial, incluyendo la identificación del prospecto, el primer acercamiento, la transferencia de la oportunidad a KERNEL, la elaboración de la propuesta comercial y el seguimiento de la negociación. También se propuso la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para facilitar el registro de la información, el control de las interacciones y el seguimiento de cada oportunidad comercial.

Como resultado, se integró una propuesta de seguimiento comercial que permitirá a KERNEL gestionar de manera más organizada las oportunidades de negocio, fortalecer el control de las negociaciones y facilitar la implementación de indicadores para evaluar el desempeño de su estrategia comercial.

Actividad 4.6 – Diseñar el protocolo de cobro y facturación para operaciones internacionales

Como parte de la estrategia de internacionalización de KERNEL Blindaje Empresarial, se desarrolló un protocolo orientado a definir el esquema de cobro y facturación para la prestación de servicios a clientes colombianos. El trabajo se realizó mediante investigación documental y análisis comparativo de fuentes fiscales, financieras y comerciales, con el propósito de evaluar distintos esquemas de facturación, medios de pago y alternativas para la administración de operaciones internacionales.

Asimismo, se evaluaron diferentes alternativas para la recepción de pagos internacionales, comparando las transferencias bancarias tradicionales mediante la red SWIFT con plataformas financieras (fintech) especializadas en operaciones transfronterizas. Para este análisis se consultaron fuentes oficiales, literatura especializada y plataformas financieras internacionales, identificando sus principales ventajas y limitaciones para el caso de KERNEL.

Como resultado, se integró un protocolo de cobro y facturación que servirá como guía para futuras operaciones internacionales de la empresa, proporcionando recomendaciones para la gestión financiera, documental y fiscal de los servicios ofrecidos a clientes colombianos.

Actividad 4.7 – Desarrollar lineamientos legales para las relaciones comerciales entre México y Colombia

Con el propósito de brindar mayor certeza jurídica a la estrategia de internacionalización, se desarrolló un conjunto de lineamientos orientados a fortalecer la relación comercial entre KERNEL Blindaje Empresarial y sus futuros clientes en Colombia. La actividad se desarrolló mediante la revisión de legislación mexicana, tratados internacionales y fuentes especializadas en contratación y fiscalidad internacional, con el objetivo de identificar los principales aspectos jurídicos que deberían contemplarse antes de iniciar operaciones comerciales entre ambos países.

Posteriormente, se analizaron aspectos relacionados con la formalización de contratos de prestación de servicios, la confidencialidad de la información, la legislación aplicable y la documentación necesaria para respaldar las operaciones internacionales. Asimismo, se identificó la importancia de documentar adecuadamente cada operación y de conservar la evidencia correspondiente para fines administrativos y fiscales.

Como resultado, se integraron recomendaciones dirigidas a fortalecer el cumplimiento legal y administrativo de las operaciones entre México y Colombia, destacando la conveniencia de validar previamente, con un contador o especialista fiscal, aquellos aspectos relacionados con el tratamiento tributario de los servicios internacionales antes de implementar la estrategia propuesta.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

El plan de trabajo fue el principal producto entregable que proporcionamos a la empresa, así como algunos anexos importantes. El plan es muy valioso para la empresa porque no se queda solo en el diagnóstico, sino que responde directamente a los problemas que detectamos al inicio: KERNEL no sabía bien qué necesitaban las empresas colombianas, no tenía una red de contactos en Colombia y no tenía claro cómo lidiar con las barreras legales para entrar a México. Con el plan, la empresa ya tiene un perfil claro de sus clientes ideales segmentado en

distintos tipos de empresa según qué tan avanzada va su internacionalización, y sabe exactamente qué barrera enfrenta cada uno (regulatoria, fiscal, de propiedad intelectual, etc.), lo cual le permite ofrecer un servicio más a la medida en lugar de un discurso genérico.

Además del perfil de cliente, el plan le da a KERNEL un mapa completo de los canales por donde puede llegar a esos clientes en Colombia: cámaras de comercio, ProColombia, asociaciones empresariales, la embajada y el consulado, además de las industrias y ferias clave por sector. Esto es algo que la empresa no tenía antes y que le ahorra meses de investigación. A esto se suma el perfil completo de la persona que necesitarían contratar como gestor comercial en Colombia: qué debe hacer, cuánto ganar, cómo evaluar su desempeño con KPI's y hasta cómo reclutarlo, lo cual convierte una idea abstracta ("necesitamos presencia en Colombia") en un plan de contratación concreto y listo para ejecutarse.

Lo mejor del entregable es que no son solo ideas o recomendaciones, sino cosas que la empresa puede usar de inmediato: una base de datos con prospectos reales, un calendario de las ferias comerciales más importantes con fechas y logística de viaje, formatos de cómo cobrar y facturar a clientes en otro país, ideas de storytelling y pitch para vender el servicio, y un proceso paso a paso de cómo dar seguimiento a un cliente potencial hasta cerrarlo. Cada una de estas herramientas está pensada para que alguien en KERNEL la pueda tomar y aplicar sin tener que empezar de cero o contratar a alguien más para que se lo arme.

En cuanto a los resultados e impactos, el mayor logro fue convertir un problema que para la empresa se sentía grande y difícil de atacar ("cómo entramos a Colombia") en una serie de pasos concretos y ordenados que se pueden ir ejecutando uno por uno. Esto le da a KERNEL más seguridad para tomar decisiones, porque ya no está partiendo de cero ni adivinando qué hacer, y le ahorra mucho tiempo y esfuerzo que hubieran tenido que invertir ellos mismos en investigar y armar toda esta estrategia.

Lo que todavía queda pendiente para la empresa es salir a validar en la realidad los prospectos que identificamos, decidir si contratan al gestor comercial y ejecutar el

viaje a Colombia que se propuso. También queda pendiente medir qué tan bien funcionan en la práctica las propuestas de marketing (el storytelling, el pitch, los webinars) una vez que se usen con clientes reales. Si el PAP continúa en una siguiente etapa, sería bueno regresar a ver cómo les fue con todo esto: si los prospectos sí se convirtieron en clientes, cómo le fue al gestor contratado, y con esa información ir ajustando la estrategia para que sea cada vez más efectiva.

1.7. Bibliografía y otros recursos

1. Airwallex. (s. f.). Colombia bank accounts and local payouts. <https://www.airwallex.com/docs/payouts/payout-network/bank-accounts/colombia>
2. Airwallex. (s. f.). Cross-border payments. <https://www.airwallex.com/global/payments/cross-border-payments>
3. Alianza del Pacífico. (s. f.). El poder de la integración. <https://alianzapacifico.net/>
4. Ámbito Jurídico. (2024). Todo lo que necesita saber sobre el contrato de agencia comercial. <https://www.ambitojuridico.com/noticias/mercantil/mercantil-propiedad-intelectual-y-arbitraje/todo-lo-que-necesita-saber-sobre-el>
5. Analdex (Asociación Nacional de Comercio Exterior). (2026, 18 de febrero). Informe de importaciones 2025. <https://analdex.org/2026/02/18/informe-de-importaciones-2025/>
6. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2026). <https://www.andi.com.co>
7. Cadexport. (2023). El agente comercial internacional. <https://www.cadexport.com/el-agente-comercial-internacional/>
8. Cadexport. (2023). Cómo calcular la comisión del agente comercial. <https://www.cadexport.com/comision-del-agente-comercial/>
9. Cámara de Comercio de Bogotá. (2026). Servicios empresariales e internacionalización. <https://www.ccb.org.co>
10. Cámara de Comercio de Barranquilla. (2026). Servicios y afiliados. <https://www.camarabaq.org.co>
11. Cámara de Comercio de Cali. (2026). Directorio institucional. <https://www.ccc.org.co>

12. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2026). Programas de apoyo empresarial. <https://www.camaramedellin.com.co>
13. Cámara de Comercio México-Colombia (CCMEXCOL). (2026). Servicios institucionales y membresías. <https://ccmexcol.com>
14. Cámara de Comercio México-Colombia (CCMEXCOL). (s. f.). Directorio de asociados. <https://www.ccmexcol.com/asociados>
15. Cambridge Mercantile Corp. (s. f.). SWIFT transfers guide. <https://cambridgecurrencies.com/swift-transfers-guide/>
16. Cancillería de Colombia. (2022a). Resolución 5477 de 2022: Por la cual se dictan disposiciones en materia de visas. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/pdf/resolucion_minrelaciones_5477_2022.pdf
17. Cancillería de Colombia. (2022b). Resolución 5488 de 2022: exención de visas y disposiciones migratorias. https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minrelaciones_5488_2022.htm
18. Cancillería de Colombia. (s.f.-a). ¿Necesito visa para ir de turismo o negocios a Colombia? https://www.cancilleria.gov.co/tramites_servicios/visa/requisitos
19. Cancillería de Colombia. (s.f.-b). Visa V Negocios. <https://www.cancilleria.gov.co/v/negocios>
20. Cancillería de la República de Colombia. (2026). Trámite de apostilla y legalización en línea. https://www.cancilleria.gov.co/tramites_servicios/apostilla_legalizacion
21. colombia-checkmig.com. (2025). Requisitos de entrada a Colombia para mexicanos en 2026. <https://www.colombia-checkmig.com/es/requisitos/mexicanos>
22. Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (2026). Red de cámaras. <https://www.confecamaras.org.co>
23. Congreso de Colombia. (1971). Código de Comercio de Colombia — Decreto 410 de 1971, artículos 1317 a 1324: Contrato de Agencia Comercial. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio_pr040.html
24. Congreso de la Unión. (1889). Código de Comercio. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCom.pdf>
25. Congreso de la Unión. (1934). Ley General de Sociedades Mercantiles. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSM.pdf>
26. Congreso de la Unión. (1967). Código Fiscal de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>

27. Congreso de la Unión. (1993). Ley de Inversión Extranjera.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIE.pdf>
28. Congreso de la Unión. (2010). Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
29. Convención Interamericana sobre Derecho Aplicable a los Contratos Internacionales. (1994). <https://pjetam.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/Convencion-Interamericana-sobre-Derecho-Aplicable-a-los-Contratos-Internacionales.pdf>
30. DataMéxico. (s. f.). Colombia: Comercio exterior, inversión, remesas y migración.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/country/colombia>
31. Datasur. (2025, 27 de octubre). Exportaciones Colombia 2024: Datos, productos y empresas top. <https://www.datasur.com/exportaciones-en-colombia-2024-datos-productos/>
32. Deel. (2025). Contratos laborales en Colombia: tipos y requisitos.
<https://www.deel.com/es/blog/contratos-laborales-colombia/>
33. Deel. (2025). Cómo contratar talento en Colombia desde cualquier lugar.
<https://www.deel.com/es/blog/como-contratar-talento-en-colombia/>
34. Econocom. (2025). ¿Cuánto gana un Agente Comercial?
<https://www.econocom.es/newsroom/cuanto-gana-un-agente-comercial>
35. Econocom. (2025). ¿Cómo calcular la tasa de comisión de un Agente Comercial? <https://www.econocom.es/newsroom/como-calcular-tasa-comision-un-agente-comercial>
36. Esdemarketing. (2023). ¿Qué porcentaje de comisión debería pagar a un comercial? <https://www.esdemarketing.com/que-porcentaje-de-comision-y-como-deberia-pagar-a-un-comercial/>
37. Exporteers. (2025). Tasa de comisión del agente exportador.
<https://exporteers.com/es/commission-rate-sales-agent/>
38. Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). (2026). Directorio y servicios. <https://www.fenalco.com.co>
39. Forvis Mazars Colombia. (2022). La normatividad y los procesos de las visas colombianas fueron actualizados con las Resoluciones 5477 y 5488.
<https://www.forvismazars.com/co/es/acerca-de-nosotros/noticias-publicaciones-y-media/nuestras-publicaciones/actualidad-juridica-y-tributaria/resoluciones-5477-y-5488>
40. Impactamag. (2026, enero 28). ProColombia impulsa misión de compradores internacionales en Colombiatex 2026.
<https://www.impactamag.com/2026/01/procolombia-impulsa-mision-de.html>
41. Inexmoda. (2026). Colombiatex de las Américas. <https://colombiatex.com>

42. Infobae Colombia. (2025, junio 5). Cancillería filtró borrador de resolución con la lista de países exentos de visa para entrar a Colombia.
<https://www.infobae.com/colombia/2025/06/05/se-conocio-el-borrador-de-resolucion-con-la-lista-de-paises-que-estarian-exentos-de-visa-para-entrar-a-colombia/>
43. Infobae / EFE. (2026, mayo 21). Bogotá será sede de la industria alimentaria de Latinoamérica con la feria Alimentec.
<https://www.infobae.com/america/agencias/2026/05/21/bogota-sera-sede-de-la-industria-alimentaria-de-latinoamerica-con-la-feria-alimentec/>
44. Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (s. f.). Consulta de información marcaria (Marcia). <https://marcia.impi.gob.mx/>
45. Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. (s. f.). Normatividad en materia de protección de datos personales. https://home.inai.org.mx/?page_id=3402
46. KPMG Colombia. (2024, julio). Retos de la Resolución 5477 del 2022.
<https://kpmg.com/co/es/home/insights/2024/07/retos-de-la-resolucion-5477-del-2022.html>
47. KPMG México. (2024). Exportación de servicios sujeta a la tasa 0% de IVA.
<https://kpmg.com/mx/es/tendencias/2024/02/ao-exportacion-de-servicios-sujeta-a-la-tasa-0-de-iva.html>
48. Magneto 365. (2026). Salario mínimo Colombia 2026: \$1.750.905.
<https://www.magneto365.com/co/blog/salario-minimo-vigente>
49. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT). (2025, febrero). Exportaciones de bienes no minero energéticos consolidan su crecimiento en 2024: crecen 20.7% hacia México.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/exportaciones-bienes-nme-consolidan-incremento>
50. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT). (s. f.). Colombia y México analizaron el avance de su relación comercial [Nota de prensa]. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/colombia-y-mexico-analizaron-avance-de-relacion>
51. Notaría 19 Bogotá. (2024). Contrato de Agencia Comercial.
<https://www.notaria19bogota.com/contrato-de-agencia-comercial/>
52. Occidente. (2026, abril 17). Liderazgo regional: empresas impulsan las exportaciones del Valle — Macrorrueda de las Américas 2026.
<https://occidente.co/empresario/exportaciones-valle-del-cauca-macrorrueda-americas-2026-procolombia/>
53. Procuraduría Federal del Consumidor. (s. f.). Registro Público de Contratos de Adhesión (RCAL). <https://rcal.profeco.gob.mx/>

54. ProColombia. (2025). Perfil logístico de exportación a México.
<https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/herramientas-del-exportador/perfil-logistico/mexico>
55. ProColombia. (2025). Prográmese para nuestras próximas actividades.
<https://procolombia.co/sala-de-prensa/noticias/programese-para-nuestras-proximas-actividades>
56. ProColombia. (2025). Conozca el listado de acuerdos comerciales vigentes en Colombia.
<https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/acuerdos-comerciales-colombia-exportadores>
57. ProColombia. (s. f.). ¿Sabe qué productos colombianos llegan a México?
<https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/crecen-las-exportaciones-de-colombia-sabe-que-productos-colombianos-llegan-mexico>
58. ProColombia. (s. f.). Misiones Comerciales.
<https://www2.procolombia.co/misiones-comerciales/misiones-comerciales>
59. Portafolio. (2024, septiembre 18). ProColombia anunció macrorrueda de negocios internacionales en México.
<https://www.portafolio.co/negocios/industrias/procolombia-anuncio-macrorrueda-de-negocios-internacionales-en-mexico-613591>
60. Revolut Business. (s. f.). Business accounts and international payments.
<https://www.revolut.com/business/>
61. Rippling. (2025). Cómo pagar a los contratistas internacionales en Colombia. <https://www.rippling.com/es-ES/blog/como-pagar-los-contratistas-en-colombia>
62. Rivermate. (2025). Contratación de Contractors en Colombia.
<https://rivermate.com/es/guias/colombia/freelancers>
63. Rodríguez Bernal, A. T. (2024, 17 de septiembre). Macrorrueda en México: el evento que impulsará las exportaciones, la inversión y el turismo en el país. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/macrorrueda-colombia-el-pais-de-la-belleza-en-mexico-el-evento-que-impulsara-las-exportaciones-la-inversion-y-el-turismo-en-el-pais-3381915>
64. Salazar Galán Abogados. (2026). Contratos Mercantiles en Colombia: Agencia Comercial. <https://www.salazargalan.com/contratos-mercantiles-en-colombia/>
65. Secretaría de Economía. (s. f.). Autorización de uso de denominación o razón social. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/autorizacion-de-uso-de-denominacion-o-razon-social>
66. Secretaría de Economía. (s. f.). Trámites ante el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE). <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/registro-nacional-de-inversiones-extranjeras-rnie>

67. Secretaría de Economía. (2022, agosto). Ficha país: Colombia [Documento PDF].
<https://www.economia.gob.mx/files/gobmx/comercioexterior/fichas/col.pdf>
68. Secretaría de Relaciones Exteriores. (s. f.). Tratados Internacionales celebrados por México. <https://cja.sre.gob.mx/tratadosmexico/home>
69. Servicio de Administración Tributaria. (s. f.). Inscripción en el RFC de personas morales constituidas en México con socios extranjeros.
<https://www.sat.gob.mx/tramites/33806/inscribe-a-tu-empresa-en-el-rfc>
70. Servicio de Administración Tributaria. (s. f.). Portal del SAT.
<https://www.sat.gob.mx>
71. Servicio de Administración Tributaria. (s. f.). Regla 2.7.1.26. Clave en el RFC genérica para residentes en el extranjero. <https://www.mat.sat.gob.mx>
72. Servicio de Administración Tributaria. (s. f.). Ley del Impuesto al Valor Agregado. <https://www.mat.sat.gob.mx/ordenamiento/37585/ley-del-impuesto-al-valor-agregado>
73. Siempre al Día. (2026). Salario mínimo en Colombia 2026 — Decreto 0159 de 2026. <https://siemprealdia.co/colombia/derecho-laboral/salario-minimo-en-colombia/>
74. Soluciones Legales. (2026). Valor mínimo del contrato por prestación de servicios en Colombia. <https://www.solucioneslegales.net.co/blog/valor-minimo-del-contrato-por-prestacion-de-servicios-en-colombia-que-debes-saber-en-2025>
75. Superintendencia de Industria y Comercio. (2026, 30 de enero). Resolución No. 6167 de 2026: Por la cual se modifican las tasas de Propiedad Industrial para la vigencia 2026.
<https://sedeelectronica.sic.gov.co/transparencia/normativa/resolucion-no-6167del-30-de-enero-de-2026-por-la-cual-se-modifican-las-tasas-de-propiedad-industrial-para-la-vigencia-2026>
76. Trading Economics. (2025, junio). México: Exportaciones a Colombia [Datos de Comtrade, ONU]. <https://tradingeconomics.com/mexico/exports/colombia>
77. Transportes Ejecutivos. (2026). Alimentec | Anuga Select Colombia 2026: la feria líder de alimentos y bebidas en Bogotá.
<https://www.transportesejecutivos.com/blog/alimentec-anuga-2026-bogota-feria-alimentos-bebidas-transporte>
78. Universidad Nacional Autónoma de México. (s. f.). Arbitraje comercial internacional y solución de controversias.
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5120/24.pdf>
79. Wonder Legal. (2026). Contrato de Agencia Comercial — Modelo y ejemplo en Colombia. <https://www.wonder.legal/co/modele/contrato-agencia-comercial>

1.8. Anexos generales

Anexo A - Cronograma

Anexo B - Perfil de Cliente y Barreras

Anexo C - Directorio/Base de Datos

Anexo D - Presupuesto

Anexo E - Machote de correo primer acercamiento de contacto

2. Productos

Como resultado del desarrollo del proyecto, se elaboraron diversos productos que para apoyar la estrategia de internacionalización de KERNEL Blindaje Empresarial. Cada uno de estos constituye una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, la planeación y el desarrollo de futuras acciones de la empresa en su proceso de internacionalización. A continuación, se describen los principales productos generados durante el proyecto.

Plan de trabajo

Se elaboró un plan de trabajo integral para orientar el proceso de internacionalización de KERNEL Blindaje Empresarial hacia el mercado colombiano. Este documento reúne el análisis y las propuestas desarrolladas durante el proyecto, incluyendo la actualización del perfil del cliente objetivo, la identificación de barreras para la entrada al mercado mexicano, el benchmarking de competidores, la estrategia comercial, el diseño del perfil del gestor comercial, la planeación del viaje de negocios, la evaluación de ferias estratégicas, el análisis de riesgos legales y operativos, así como propuestas de marketing y seguimiento a prospectos. También, incorpora recomendaciones y herramientas que servirán como guía para empresa. Este documento constituye el principal entregable del proyecto, ya que integra de manera estructurada la investigación, el análisis y las soluciones propuestas para apoyar la toma de decisiones de KERNEL Blindaje Empresarial.

Cronograma de actividades

Se elaboró un cronograma de trabajo con el propósito de organizar las actividades del proyecto a lo largo del semestre. En él se establecieron las diferentes etapas de investigación, análisis, validación y desarrollo de propuestas, permitiendo dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados y coordinar las actividades entre el equipo y la empresa.

Perfil de cliente y análisis de barreras

Se desarrolló un documento en el que se actualizó el perfil del cliente objetivo de KERNEL Blindaje Empresarial, identificando las características de las empresas colombianas con mayor potencial para expandirse hacia México. En el documento, también se analizaron las principales barreras jurídicas, regulatorias y comerciales que enfrentan estas organizaciones durante su proceso de internacionalización.

Directorio / Base de datos

Se elaboró un directorio con información de organismos empresariales, cámaras de comercio, y otras instituciones relevantes. Este documento fue diseñado como una herramienta de consulta para facilitar la identificación de aliados estratégicos y apoyar futuras actividades de generación de contactos para KERNEL Blindaje Empresarial.

Perfil del gestor

Se desarrolló un perfil para el puesto de gestor comercial en Colombia, definiendo las funciones, responsabilidades, competencias y características necesarias para apoyar la estrategia de internacionalización de KERNEL Blindaje Empresarial. Este perfil sirve como guía para la futura selección e incorporación de un profesional que facilite la generación de relaciones comerciales y el seguimiento a prospectos en el mercado colombiano.

Propuesta de Rocket Pitch

Se elaboró una propuesta de Rocket Pitch con el objetivo de comunicar de manera clara, breve y efectiva la propuesta de valor de KERNEL Blindaje Empresarial en reuniones empresariales y eventos comerciales. El enfoque fue el de presentar la problemática que enfrentan las empresas colombianas durante su proceso de expansión hacia México, destacar los servicios especializados de la organización y generar interés para establecer un primer acercamiento con posibles clientes.

Propuesta de storytelling

Se desarrollaron dos propuestas de storytelling orientadas a fortalecer la comunicación institucional de KERNEL. En ambas, se busca transmitir la importancia de la asesoría legal preventiva durante los procesos de internacionalización. Este material está pensado como herramienta de apoyo para conferencias, reuniones y presentaciones institucionales, fortaleciendo la confianza y el posicionamiento de la empresa ante clientes potenciales.

Presupuesto del viaje comercial

Se desarrolló un presupuesto estimado para las dos propuestas de viaje comercial del proyecto. Este documento contempla los principales conceptos de gasto asociados a la logística del viaje, permitiendo evaluar la viabilidad económica de cada escenario y servir como apoyo para la toma de decisiones respecto a la ejecución de la estrategia de internacionalización.

Machote de correo para primer acercamiento

Se diseñó un formato de correo electrónico para el primer acercamiento con empresas e instituciones identificadas como prospectos potenciales. El objetivo de este documento es proporcionar una comunicación inicial clara, profesional e institucional que facilite la presentación de KERNEL Blindaje Empresarial, sus servicios y el establecimiento de futuros vínculos comerciales con organizaciones interesadas en expandirse hacia México.

3. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

3.1 Sensibilización ante las realidades

Paulina Martínez Barba

Al ser mi primer PAP, no sabía exactamente qué esperar de esta experiencia. Hasta ese momento, cuando pensaba en comercio internacional lo relacionaba principalmente con la importación y exportación de mercancías. Trabajar con KERNEL me permitió conocer otra forma de internacionalización que nunca había analizado a profundidad: la de los servicios. Esto me hizo darme cuenta de que detrás de un proyecto como este hay mucho más análisis y planeación de lo que imaginaba.

Conforme avanzó el proyecto, también entendí la responsabilidad que implica trabajar con una empresa real. Saber que las propuestas que desarrollamos para KERNEL podían servir como base para futuras decisiones me hizo ser mucho más cuidadosa al investigar y analizar la información. Poco a poco entendí que no se trata de encontrar la primera respuesta, sino de cuestionar, investigar y buscar la alternativa que realmente tenga sentido para la empresa.

Esta experiencia también cambió mi forma de ver mi profesión. Hoy entiendo que, como futura profesionista en Comercio y Negocios Globales, no solo podemos identificar oportunidades de negocio, sino también ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones mediante propuestas bien analizadas y con un sentido de responsabilidad hacia quienes confían en nuestro trabajo.

Esteban Nájera Covarrubias

Un reto verdaderamente interesante, ya que al principio fue complicado entender cómo es que puedes exportar un servicio a otro país, aunque no es así como tal lo que sí es una internalización de un servicio buscando un segmento en específico, un segmento internacional y hoy me queda más caro que nunca que muchas veces de puertas que no están ahí a la vista de todos que tienes que buscarlas que tienes que ir por ellas y ver la manera de abrirlas. Fue muy interesante e intensivo este PAP, donde logré entenderle la importancia de pensar un poquito más allá de la caja y entender que puede haber soluciones u opciones que no están a simple vista.

Creo que el impacto del proyecto llegará ya que se dejaron conocimientos muy buenos, para que muy pronto sea una realidad de este proyecto y en lo personal también queda muy claro en lo vital y lo importante que es hacer una buena planeación estratégica, el como si se planean, y si estructuran las cosas y sobre todo se hace una buena coordinación en el equipo pueden llegar a ver verdaderos resultados. Fue un verdadero placer participar en este Pub con sus debidos retos y siendo un PVP diferente de CEDECOM, donde se estaba entrecomillas exportando un servicio.

Camila Lozano Muñoz

Ya que yo ya había participado con la empresa en una primera etapa de este proyecto durante este mismo PAP en primavera, durante esta segunda etapa pude comprender aún más el impacto que tiene la planeación estratégica dentro del crecimiento de una empresa y también del impacto que se tiene ya que también además de estar ayudando a la empresa, podemos aportar un poco a que se generen nuevos empleos y que haya más inversión para ambos países. También en estas semanas comprendí que la internacionalización va mucho más allá de vender un producto o servicio en otro país, se necesita entender la cultura empresarial, las regulaciones, las necesidades del mercado y construir relaciones

de confianza con diferentes organizaciones. Esto me hizo darme cuenta de lo importante que es nuestra investigación como apoyo para la empresa en este proceso. Muchas de las decisiones que propusimos, como la selección de ferias comerciales, el diseño del viaje de negocios o la identificación de organismos estratégicos, dependían de investigar en varias fuentes confiables, analizar y verificar que fuera posible. Esto me hizo reflexionar sobre la responsabilidad que tenemos como futuros profesionistas al elaborar propuestas que servirán como base para la toma de decisiones de una organización.

Finalmente, ya viéndolo desde la perspectiva de mi carrera que es ingeniería industrial, entendí que no siempre se trata solamente de optimizar procesos; muchas veces como industriales nos enfocamos mucho en manufactura y con este PAP vi que podemos aplicar nuestros conocimientos al diseñar estrategias y generar soluciones que tengan un impacto positivo tanto en las organizaciones o empresas como en la sociedad.

Alejandro Rivera Reyes

Entré a este PAP sin saber muy bien qué esperar. Vengo de Ingeniería Industrial y, siendo honesto, mi imagen de la carrera siempre estuvo ligada a procesos, planta, manufactura, cadenas de suministro. Un proyecto de consultoría estratégica para internacionalizar un despacho jurídico no era exactamente lo que tenía en mente cuando elegí mi opción terminal. Eso, con el tiempo, resultó ser exactamente lo más valioso de la experiencia.

Lo primero que me confrontó fue darme cuenta de que no entendía nada del mundo legal empresarial. Las primeras semanas trabajamos con términos como IMPI, INAI, protección de datos, compliance. Para mí eran siglas vacías. Tuve que aprender desde cero, y eso me incomodó porque estaba acostumbrado a ser el que entiende las cosas rápido dentro de mi área. Esa incomodidad fue buena: me recordó que

aprender algo nuevo requiere humildad, y que en el ejercicio profesional real nadie sabe todo desde el principio.

Lo que más me movió fue entender que detrás del proyecto hay personas concretas. El Lic. Roberto lleva más de treinta años construyendo algo, y nosotros llegamos a proponer cómo podría llevar ese trabajo a otro país. Eso pesa. Cada recomendación que hacíamos como equipo tenía que estar fundamentada porque alguien más iba a tomar decisiones basándose en ella. Eso me enseñó algo que ninguna materia me había enseñado tan claramente: la diferencia entre opinar y recomendar con responsabilidad.

También reflexioné sobre el impacto que puede tener este tipo de trabajo. Si KERNEL logra establecerse en Colombia y empieza a acompañar a empresas que quieren operar en México, eso se traduce en inversión, en empleos, en intercambio económico entre dos países. Como ingeniero industrial entiendo bien los flujos y los sistemas, y este proyecto me mostró que los sistemas económicos y comerciales también se pueden diseñar, optimizar y mejorar, y que los ingenieros tenemos un lugar en esa conversación aunque no estemos en una planta de producción.

3.2 Aprendizajes logrados

Paulina Martínez Barba

Con este PAP pude seguir desarrollando mis conocimientos y aplicarlos en un proyecto real. Uno de los principales retos fue analizar temas que no conocía completamente, especialmente en la parte fiscal y de facturación internacional. Al principio tenía algunas ideas sobre cómo debía manejarse este tema; sin embargo, gracias a las observaciones del profesor Pepe y al proceso de investigación, pude verlo desde otra perspectiva. Esto me enseñó que, como profesionista, no basta con quedarse con la primera respuesta, sino que es necesario cuestionar, investigar y analizar diferentes escenarios antes de llegar a una conclusión.

También aprendí la importancia de trabajar en equipo. Cada uno de mis compañeros aportó conocimientos desde su área y eso permitió construir propuestas más completas. En lo personal, aprendí a escuchar diferentes puntos de vista, aprender de ellos y aceptar cambios cuando encontraba información que fortalecía el proyecto.

Otro aprendizaje importante fue comprender la responsabilidad que implica elaborar recomendaciones para una empresa real. Entendí que nuestras propuestas pueden influir en decisiones importantes, por lo que deben estar bien fundamentadas y, cuando un tema requiere conocimientos más especializados, es necesario reconocer nuestros límites y apoyarnos en expertos.

Finalmente, uno de los aprendizajes que más me dejó este PAP fue entender que, en el ámbito profesional, no siempre existe una única respuesta correcta. En varias ocasiones fue necesario replantear las propuestas conforme avanzaba la investigación, lo que me enseñó a analizar diferentes escenarios antes de emitir una recomendación.

Esteban Nájera Covarrubias

Una vez más se refuerza en mí la idea de lo vital y lo importante que es trabajar en equipo, y todos jalando parejo fue clave para nosotros. El irnos dividiendo las cosas y haciendo una planificación, con poco tiempo como es el verano, para ir avanzando poco a poco hacia nuestros objetivos, y claro, la gran ayuda de Carlos y de Juan fueron vitales para no desviarnos y, sobre todo, para aprovechar el tiempo en un proyecto como este con KERNEL.

Fue muy interesante, ya lo hablé en mi reflexión, pero lo quiero mencionar aquí porque es muy interesante cómo sí se pueden hacer cosas diferentes y que sí se pueden exportar servicios. Claro que no como uno lo piensa, pero sí se pueden adecuar las cosas. Muchas veces me quedo con la tranquilidad de que hay puertas, hay caminos en la vida profesional en los que muchas veces no se ve para dónde

ir, no hay un camino claro, y el hecho de saber por dónde irte y saber qué hacer para abrir tu propio camino se me hace un aprendizaje excelente.

Estoy tranquilo y satisfecho con el trabajo; seguro será el cimiento de un gran proyecto hacia KERNEL. Incluso es una guía específica, clara y concreta, en donde se puede replicar perfectamente en cualquier otro país. Nosotros sabemos que cuando trabajamos y cuando queremos entre nosotros no hay límite, no hay ningún límite.

Camila Lozano Muñoz

Con este PAP, pude seguir ampliando mis conocimientos y seguir desarrollándome como profesional. Como primer reto tuvimos que analizar toda la información que ya se tenía, más la nueva para poder convertirla en propuestas que fueran útiles para KERNEL, lo que me ayudó a desarrollar una mejor capacidad de análisis. También pude entender lo importante que es planear antes de ejecutar. El seleccionar las ferias con mayor potencial, proponer los KPI's, analizar posibles riesgos, crear itinerarios y presupuestos; nos ayudaron como equipo a tener mayor certeza de que el proyecto es viable y así reducir la incertidumbre y poder tomar mejores decisiones. El trabajo en equipo siguió siendo una parte muy importante del proyecto, cada uno de mis compañeros aportó conocimientos desde su área y eso permitió construir propuestas más completas, integrales e interdisciplinarias. En lo personal, aprendí a escuchar diferentes puntos de vista, aprendí que debo defender mis ideas cuando es necesario y adaptarme a nuevas formas de trabajo para lograr un mejor resultado. En la parte ética, volví a ver la importancia de tener responsabilidad y cuidar la información que una empresa comparte. También tener siempre en mente que las recomendaciones que realizamos pueden tener un impacto en decisiones importantes para la empresa, entonces hay que ser muy cuidadosos y hacerlas siempre con objetividad, profesionalismo y fundamento. Finalmente, este PAP me permitió seguir desarrollando habilidades que me ayudan a mi desarrollo profesional, como análisis estratégico, planeación, trabajo en equipo

y resolución de problemas. Y en cuanto a mi carrera, me hizo darme cuenta de que la ingeniería industrial tiene un campo de aplicación muy amplio, no sólo enfocado siempre a productos y manufactura, sino que también se puede a servicios como en este caso KERNEL.

Alejandro Rivera Reyes

En este PAP aprendí muchas cosas de gran valor para mi vida profesional y personal. En lo personal, aprendí a tener paciencia y empatía: el Lic. Roberto es un hombre muy ocupado, y muchas veces durante el proyecto no podía atendernos ni resolvernos dudas importantes durante semanas. Esto a veces llegó a desesperarme un poco, pero aprendimos a trabajar con la información disponible y a ser adaptables en cuanto a la cronología que se supone debía llevar el proyecto. Lo importante era no detenerse a pesar de las adversidades y ser creativo al momento de buscar soluciones o respuestas cuando no estaban disponibles de la manera que esperábamos. Por ejemplo, habíamos planeado pedirle a la empresa un sketch de un Rocket Pitch y un par de historias (“Storytelling”) de casos de éxito y utilizar estos recursos para contactar con los canales prospectos que encontramos durante la investigación; como nunca se nos fueron proporcionados por falta de tiempo del personal de la empresa, decidimos realizar nosotros mismos propuestas de los mismos. Esto al final fue algo enriquecedor para nosotros y para la empresa, pues ambos entregables fueron de su agrado. Del contenido, aprendí muchas cosas del ámbito legal, especialmente de los servicios que ofrece la empresa, protección de datos, aviso de privacidad, etc. En realidad no soy ni de lejos un experto en estos temas, pero aprendí que son muy importantes y que no deben ignorarse, cualquier empresa, sea mexicana o extranjera, el tener operaciones en México implica poner atención a esta parte legal y atenderla. Me imagino que esto aplica en otros países también, todos tienen sus propias leyes. Y del trabajo que realizamos, aprendí a investigar exhaustivamente, identificar fuentes confiables y no tan confiables, a utilizar siempre datos, nunca opiniones. Aprendí a citar y validar la información de cada búsqueda, incluso si era realizada por IA. Aprendí a redactar formalmente una

estrategia de internacionalización de una empresa, y que vender al extranjero no significa por fuerza exportar un producto, también ofrecer servicios puestos en México a empresas extranjeras con operaciones en el país o con planes de crecimiento a futuro de tenerla también es una inteligente manera de internacionalizarse. Aprendí que a la hora de hacerlo, hay que fijarse en muchos temas, ya sea donde buscar canales de contacto, como contactarlos, cómo manejar los pagos, facturas y el tipo de cambio entre países, como buscar aliados o empleados estratégicos en otro país, etc. Aprendí a recomendar asertiva y formalmente mediante un documento un curso de acción a una empresa, lo cual en el futuro podré replicar con otras, o incluso en mi propio negocio.

3.3 Congruencia con perfil de egreso

Humanidades	☐ Arquitectura	Choose an item.
	☐ Arte y creación	Choose an item.
	☐ Ciencias de la comunicación	Choose an item.
	☐ Ciencias de la educación	Choose an item.
	☐ Comunicación y artes audiovisuales	Choose an item.
	☐ Derecho	Choose an item.
	☐ Desarrollo Inmobiliario Sustentable	Choose an item.
	☐ Diseño	Choose an item.
	☐ Diseño de indumentaria y moda	Choose an item.
	☐ Diseño urbano y arquitectura del paisaje	Choose an item.
	☐ Gestión Cultural	Choose an item.
	☐ Gestión Pública	Choose an item.
	☐ Nutrición	Choose an item.
	☐ Periodismo y comunicación pública	Choose an item.
	☐ Psicología	Choose an item.
	☐ Publicidad y comunicación estratégica	Choose an item.
	☐ Relaciones internacionales	Choose an item.
	☐ Traducción e interpretación	Choose an item.
Ingenierías	☐ Ingeniería ambiental/ y tecnologías sustentables	Choose an item.
	☐ Ingeniería Civil	Choose an item.
	☐ Ingeniería de Alimentos	Choose an item.
	☐ Ingeniería Electrónica	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Biotecnología	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Ciberseguridad	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Desarrollo de Software	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Mecatrónica	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Nanotecnología	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Negocios y Servicios Digitales	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Sistemas Computacionales	Choose an item.
	☐ Ingeniería en Sistemas Digitales Embebidos	Choose an item.
	☐ Ingeniería Financiera	Choose an item.
	☒ Ingeniería Industrial	Choose an item.
	☐ Ingeniería Mecánica	Choose an item.
	☐ Ingeniería Química	Choose an item.
	☐ Ingeniería y Ciencia de Datos	Choose an item.

Negocios	☐ Administración de Empresas y Emprendimiento ☒ Comercio y Negocios Globales ☐ Contaduría y Gobierno Corporativo ☐ Finanzas ☐ Hospitalidad y Turismo ☐ Mercadotecnia y Dirección Comercial ☐ Negocios y Mercados Digitales ☐ Recursos Humanos y Talento Organizacional	Choose an item. Choose an item. Choose an item. Choose an item. Choose an item. Choose an item. Choose an item. Choose an item.