EDM | Expert Deployment Mechanism for Trade and Development



Guía para la Exportación de Servicios

Exporta tus servicios conecta con el mundo

PERÚ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Perú Responde

GUÍA PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

Calle Uno Oeste n.° 50, Urb. Córpac, San Isidro, Lima - Perú
Teléfono: (01) 513 6100

https://www.gob.pe/mincetur

© Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR
Todos los derechos reservados.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2026-14244

Dirección de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Fotografía: Archivos fotográficos Pexels, Canva Pro y Getty Images
Diseño y diagramación: Zoraya Salcedo Salcedo
Edición: Gráfica Industrial Alarcón SRLtda.

Lima, setiembre 2026

EL MECANISMO DE DESPLIEGUE DE EXPERTOS PARA EL COMERCIO Y EL DESARROLLO

Financiado por Asuntos Globales Canadá, el Mecanismo de Despliegue de Expertos para el Comercio y el Desarrollo (EDM) brinda asistencia técnica basada en la demanda a los países elegibles para Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD), incluido el Perú. El programa EDM apoya a estos países en la negociación, implementación, aprovechamiento y adaptación de los acuerdos comerciales y de inversión con Canadá.

En el Perú, la asistencia técnica del EDM se ha centrado en profundizar la relación comercial y económica bilateral mediante el aumento del uso del Tratado de Libre Comercio Canadá–Perú (CPFTA) y el apoyo a la implementación del Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP). Si bien las fases anteriores se enfocaron principalmente en fortalecer la capacidad de formulación de políticas comerciales, la atención actual se ha desplazado hacia el fortalecimiento de las instituciones de apoyo al comercio y la mejora de los servicios que brindan a los exportadores.

Como parte de este esfuerzo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) - la entidad responsable de las políticas nacionales de exportación de servicios - solicitó el apoyo del EDM para fortalecer los programas de capacitación en exportaciones del sector servicios.

Esta guía responde a esa solicitud. Está diseñada para apoyar a las pequeñas y medianas empresas de servicios en cada etapa de su camino hacia la exportación. En última instancia, esta asistencia técnica tiene como objetivo incrementar las exportaciones de servicios del Perú, contribuyendo a la diversificación exportadora, al incremento de los ingresos, la generación de empleo y la reducción de la pobreza.

Elaborado por Michelle Hustler, GATEWAY to Trade (2025)

Las opiniones y recomendaciones expresadas en este material de capacitación pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente las posiciones del Gobierno de Canadá, ni del Gobierno del Perú.

Tabla de
CONTENIDOS

09 INTRODUCCIÓN AL COMERCIO DE SERVICIOS

14 PREPARACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

21 PLANIFICACIÓN DE EXPORTACIONES

25 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

32 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO Y DEL SEGMENTO DE CLIENTE

37 CREAR UNA PROPUESTA DE VALOR

43 DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO

48 DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EFECTIVA

54 FINANZAS Y EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

61 GANAR CLIENTES INTERNACIONALES

64 PRESTACIÓN DE SERVICIOS A NIVEL INTERNACIONAL

67 CONSIDERACIONES LEGALES PARA EXPORTADORES DE SERVICIOS

73 SERVICIO POSVENTA Y CRECIMIENTO

LISTA DE ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

AGCS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
AOD	Asistencia Oficial para el Desarrollo
B2B	*Business to Business* (Empresa a Empresa)
B2C	*Business to Consumer* (Empresa a Consumidor)
CPFTA	Tratado de Libre Comercio Canadá–Perú
CPTPP	Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico
CRM	*Customer Relationship Management* (Gestión de la Relación con los Clientes)
EDM	*Expert Deployment Mechanism* (Mecanismo para el Despliegue de Expertos en Comercio y Desarrollo)
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IA	Inteligencia artificial
KPI	*Key Performance Indicator* (Indicador Clave de Desempeño)
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas de servicios
OMC	Organización Mundial del Comercio
PI	Propiedad intelectual
TIC	Tecnología de la información y la Comunicación
TI	Tecnología de la información
TLC	Tratado de Libre Comercio



Introducción

Durante la última década, la tecnología ha transformado la economía global y, con ella, la forma en que los servicios se crean, entregan y consumen. Los avances en herramientas digitales, plataformas en la nube, automatización y colaboración remota han ampliado de manera significativa lo que puede prestarse a través de fronteras. Hoy en día, servicios que antes requerían interacción presencial o una ubicación física pueden ofrecerse desde prácticamente cualquier lugar del mundo. Esta transformación digital ha abierto nuevas oportunidades para proveedores de servicios de todos los tamaños.

Al mismo tiempo, las empresas están adquiriendo e integrando más servicios que nunca en sus principales operaciones. Las empresas manufactureras, por ejemplo, dependen cada vez más de proveedores externos de servicios para el diseño, la logística, el mantenimiento, el análisis de datos y la atención al cliente. A medida que los servicios se integran más profundamente en las cadenas globales de valor, la demanda de proveedores de servicios especializados y de alta calidad continúa creciendo en todos los sectores.

Un elemento crucial es que las empresas ya no se limitan a proveedores locales. Ahora buscan, a nivel mundial, profesionales que puedan trabajar de manera remota, cumplir con plazos de forma confiable y ofrecer precios competitivos. Estos cambios permiten que las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios (MIPYMES), incluidas las de Perú, compitan internacionalmente, accedan a clientes en nuevos mercados y diversifiquen sus fuentes de ingresos. En consecuencia, ya no están limitadas por el tamaño de su mercado doméstico y pueden aspirar a crecer a escala global.

Sin embargo, a pesar de estas oportunidades crecientes, el proceso de preparar un servicio para la exportación no puede seguir el mismo camino que, durante décadas, se ha perfeccionado para los bienes. Los modelos tradicionales de exportación se diseñaron para productos tangibles: artículos que pueden empacarse, transportarse, almacenarse, inspeccionarse y regularse en la frontera. Los servicios, por el contrario, se comportan de forma muy distinta. Sus características fundamentales determinan cómo deben personalizarse, comunicarse, fijarse en precio, entregarse y evaluarse. Estas diferencias implican que exportar un servicio requiere un conjunto propio de estrategias y capacidades.



Muchos de los programas y herramientas de exportación existentes aún están orientados a las necesidades de exportadores de bienes, y abordan temas como embalaje y etiquetado, transporte y logística, requisitos técnicos y procedimientos aduaneros. Estos contenidos tienen relevancia limitada para proveedores de servicios como consultores, diseñadores, desarrolladores de software, ingenieros o profesionales creativos. En cambio, los exportadores de servicios deben priorizar la construcción de confianza a distancia, articular claramente su propuesta de valor, establecer una presencia digital sólida, proteger su propiedad intelectual y gestionar relaciones con clientes internacionales, factores que dependen en gran medida de la comunicación, la credibilidad y la adaptabilidad.

Esta guía surge como respuesta a esa necesidad. Ofrece una hoja de ruta clara, práctica y paso a paso, diseñada específicamente para MIPYMES del sector servicios que buscan ingresar o expandirse en mercados internacionales. Tanto si recién comienza a explorar oportunidades globales como si ya presta servicios en el exterior, esta guía le ayudará a navegar las dinámicas únicas del comercio de servicios, fortalecer su preparación exportadora y posicionar su empresa para aprovechar las crecientes oportunidades de la economía mundial en rápida evolución.

X3

La innovación en las TIC ha transformado el comercio. Desde 2005, las exportaciones de servicios comerciales casi se han triplicado, y los servicios entregados digitalmente han crecido casi cuatro veces.

50%

Aunque los servicios representan solo 25% del comercio mundial total en términos de balanza de pagos, su participación aumenta a alrededor del 50% cuando se mide en valor agregado, lo que refleja el enorme volumen de servicios incorporados en los bienes exportados.

¿Cómo está organizada esta guía?

ESTABLECER EL CONTEXTO

01 Introducción al Comercio de Servicios

Cómo se comercializan los servicios a nivel internacional y por qué exportar servicios es diferente de exportar bienes.

PREPARARSE PARA EXPORTAR

02 Preparación para la Exportación

Evaluar si su empresa cuenta con las capacidades, los sistemas y la mentalidad necesarios para exportar servicios.

03 Planificación de la Exportación

Traducir la preparación en un plan de exportación claro y realista.

ELEGIR MERCADOS Y DEFINIR EL VALOR

04 Investigación de Mercados

Identificar la demanda internacional utilizando herramientas de investigación específicas para servicios.

05 Identificación de un Mercado Objetivo y un Segmento de Clientes

Centrarse en los mercados y clientes donde la probabilidad de éxito es mayor.

06 Elaboración de una Propuesta de Valor Atractiva

Comunicar con claridad qué ofrece, a quién va dirigido y por qué es relevante.

ENTRAR Y POSICIONARSE EN EL MERCADO

07 Desarrollo de una Estrategia de Entrada al Mercado

Elegir cómo acceder a los mercados internacionales y prestar el servicio.

08 Desarrollo de una Estrategia de Marketing Eficaz

Construir visibilidad, credibilidad y confianza con compradores internacionales.

09 Finanzas Clave – Gestión del Aspecto Financiero de la Exportación de Servicios

Fijar precios con confianza, gestionar el flujo de caja y reducir el riesgo financiero.

CAPTAR CLIENTES, ENTREGAR Y PROTEGER VALOR INTERNACIONAL

10 Ganar Clientes Internacionales

Asegurar clientes alineando expectativas y gestionando riesgos.

11 Prestación de Servicios a Nivel Internacional

Gestionar la entrega, la comunicación y la calidad a través de fronteras.

12 Consideraciones Legales para Exportadores de Servicios

Proteger el negocio mediante contratos, propiedad intelectual, protección de datos y cumplimiento normativo.

GENERAR IMPULSO Y CRECIMIENTO

13 Servicio Posventa y Crecimiento

Convertir proyectos puntuales en trabajo recurrente y un crecimiento exportador sostenible.

1. Introducción al comercio de servicios

¿Qué hace que los servicios sean únicos? ¿Por qué son importantes? ¿Cómo están las tendencias globales transformando las oportunidades para empresas de todos los tamaños, incluidas las de Perú? Comprender este panorama es el primer paso esencial antes de planificar, investigar o exportar. Permite al exportador situarse dentro de las realidades de la economía global, entender dónde encaja y prepararse para tomar decisiones informadas a lo largo de todo el proceso de exportación.

EXPORTACIÓN DE SERVICIOS Y SU IMPACTO EN LAS MIPYMES

Durante las últimas dos décadas, los servicios se han convertido en la fuerza impulsora de la economía global. Hoy representan más de dos tercios del PBI mundial y aproximadamente la mitad del empleo a nivel global, y para muchos países - incluido el Perú - constituyen la fuente de exportaciones de más rápido crecimiento. A diferencia de los bienes, los servicios no requieren almacenes, contenedores ni logísticas complejas. Una sesión de consultoría puede brindarse en línea en tiempo real; un proyecto de diseño desarrollado en Lima puede enviarse instantáneamente a un cliente en Toronto; y una solución de software puede escalar globalmente sin distribución física.

Para las MIPYMES, esto es especialmente importante. La exportación de servicios reduce muchas de las barreras tradicionales de entrada. El capital limitado, la baja capacidad productiva o el aislamiento geográfico son factores mucho menos restrictivos que en el comercio de bienes. En cambio, la competitividad depende del conocimiento técnico, la especialización, la creatividad, la capacidad digital y la habilidad para generar confianza, competencias en las que las MIPYMES suelen destacarse.

El comercio de servicios promueve una mayor inclusividad, especialmente para mujeres, jóvenes emprendedores y MIPYMES.

En 2021, el **59 % de las mujeres** empleadas trabajaba en el sector servicios, y 9 de cada 10 empresas de servicios eran **MIPYMES.**



¿Qué hace que los servicios sean diferentes?

Exportar servicios no es simplemente “exportar sin envío”. Los servicios, por su naturaleza única, se comportan de manera fundamentalmente distinta a los bienes, y estas diferencias determinan cómo las MIPYMES de servicios deben desenvolverse en los negocios y en el comercio internacional.



INTANGIBILIDAD

Los clientes no pueden ver ni tocar un servicio antes de comprarlo. Su decisión depende, en gran medida, de la credibilidad, la evidencia de experiencia previa y el valor percibido antes de la prestación del servicio.



INSEPARABILIDAD

La prestación y el consumo suelen ocurrir al mismo tiempo (por ejemplo, consultorías o capacitaciones), lo que significa que el exportador debe estar preparado para interactuar en tiempo real entre países y zonas horarias.



PERECIBILIDAD

Los servicios no pueden almacenarse para usarse más adelante. Cuando la capacidad no se utiliza -como una hora vacía en la agenda de un consultor- no se puede recuperar. Esto hace que la programación eficiente, la digitalización y la gestión del tiempo sean fundamentales.



VARIABILIDAD

Los servicios pueden variar de un cliente a otro o incluso de un proyecto a otro. A medida que las MIPYMES ingresan a nuevos mercados, se vuelven esenciales los procesos claros, la documentación y los controles de calidad.



NO PROPIEDAD

Los clientes no “poseen” un servicio una vez entregado. En su lugar, obtienen acceso a conocimientos especializados, a una experiencia o a un resultado definido. Esto aumenta la importancia de definir claramente los entregables, gestionar expectativas y proteger la propiedad intelectual y los derechos contractuales.



CO-CREACIÓN

Muchos servicios se desarrollan de manera colaborativa con el cliente. La prestación exitosa en mercados internacionales requiere una comunicación sólida, claridad en el alcance y una gestión de proyectos eficaz a través de fronteras.

Muchos servicios pueden prestarse de forma digital o mediante compromisos de corta duración, lo que reduce la necesidad de grandes inversiones de capital, inventarios o infraestructura física. Esto disminuye las barreras de entrada para emprendedoras y emprendedores que pueden enfrentar limitaciones relacionadas con el financiamiento, la movilidad o la ubicación geográfica, y permite que conocimientos, creatividad y saberes culturales arraigados lleguen a los mercados globales sin necesidad de reubicación. Estas condiciones generan oportunidades comerciales para que empresas lideradas por mujeres y pueblos indígenas puedan acceder a los mercados internacionales a través de la exportación de servicios.

¿Cómo se mueven los servicios a través de las fronteras (modos de suministro)?

El comercio internacional de servicios funciona de manera muy diferente al comercio de bienes. En el caso de los bienes, el producto siempre cruza la frontera. Sin embargo, los servicios pueden comercializarse de múltiples formas, dependiendo de dónde se encuentren el proveedor y el consumidor. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) clasifica estas interacciones en cuatro "modos de suministro".

Modo 1 - Comercio Transfronterizo

El servicio cruza la frontera, generalmente entregado de forma digital.

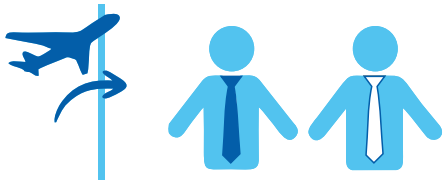
Ejemplos: desarrollo de software, diseño consultoría, donde los entregables se remitan por medios digitales.



Modo 2 - Consumo en el Extranjero

El consumidor viaja al lugar donde se presta el servicio.

Ejemplos: turismo, estudios de intercambio, y turismo de salud.



Modo 3 - Presencia Comercial

El proveedor establece una presencia legal o física en el extranjero a través de una inversión.

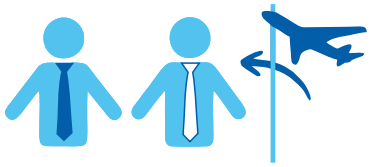
Ejemplos: sucursales o filiales de empresas de telecomunicaciones o bancos, entre otros.



Modo 4 - Presencia de Personas Naturales

Personas viajan temporalmente para prestar un servicio.

Ejemplos: ingenieros que supervisan un proyecto o técnicos que realizan una instalación.



Para la mayoría de las MIPYMES que inician su camino exportador, el Modo 1 ofrece la mayor oportunidad, ya que depende principalmente de la capacidad digital y no de presencia física ni de viajes internacionales. Sin embargo, muchos servicios técnicos o de alto valor utilizan una combinación de los Modos 1, 3 y 4, según los requisitos del consumidor y la naturaleza del proyecto.

Comprender estos modos es fundamental, ya que influyen en el acceso al mercado, los requisitos regulatorios y las decisiones posteriores sobre las estrategias de entrada al mercado y los modelos de prestación del servicio.

Tendencias globales que están moldeando las oportunidades de la exportación de servicios

Una serie de fuerzas globales están transformando la forma en que los servicios se compran, se entregan y se valoran. Estas fuerzas determinan dónde deben enfocar las MIPYMES sus estrategias de exportación. Las tendencias surgen de cambios en la tecnología, los modelos de negocio, la regulación y los patrones de demanda global, y generan tanto oportunidades como presiones para los proveedores de servicios en el Perú y en el mundo.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Los avances en computación en la nube, la inteligencia artificial (IA), la automatización, las plataformas colaborativas y el trabajo remoto han convertido la prestación transfronteriza de servicios en la norma, no la excepción.

NEARSHORING E INTEGRACIÓN REGIONAL

Las empresas de América del Norte y Europa buscan cada vez más socios en zonas horarias cercanas que ofrezcan alineación cultural, tiempos de respuesta más rápidos y competitividad en costos. América Latina - incluido el Perú - está bien posicionada para aprovechar esta demanda, especialmente en servicios de TI, procesos de negocios, servicios creativos y servicios profesionales especializados.

MICROSOURCING Y CONTRATACIÓN POR PROYECTO

Los compradores globales recurren cada vez más a microempresas y especialistas independientes para tareas altamente específicas. Este cambio favorece a las MIPYMES con capacidades de nicho, portafolios sólidos y capacidad para entregar con rapidez y flexibilidad.

CONSCIOUS SOURCING Y EXPECTATIVAS DE NEGOCIO RESPONSABLE

Los compradores prefieren cada vez más a proveedores que demuestren prácticas responsables, inclusivas, éticas y ambientalmente sostenibles. Esto incluye igualdad de género, protección de datos, ciberseguridad, conciencia de carbono e impacto comunitario. Estos estándares se han convertido en diferenciadores competitivos: lo que antes era “bueno tener” ahora es “imprescindible”.

TRANSICIÓN HACIA SERVICIOS BASADOS EN CONOCIMIENTO

Los servicios de TI, ingeniería, desarrollo de software, marketing digital, producción audiovisual, animación, consultoría y otros servicios intensivos en conocimiento continúan creciendo a nivel mundial. Estos subsectores son vías atractivas para las MIPYMES porque dependen más del talento que de la infraestructura, una ventaja clave para economías emergentes.

MAYOR ROL DE LOS SERVICIOS EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO INCLUSIVO

Debido a que muchos servicios dependen de habilidades más que de infraestructura física, ofrecen oportunidades significativas para mujeres, jóvenes y MIPYMES, que representan una gran parte de la fuerza laboral global en servicios.

Se requieren **30** servicios diferentes para que un pan llegue a la canasta del supermercado, y representan el **72 %** de su precio final.



¿Dónde se ubica su empresa en el panorama global?

Antes de avanzar hacia evaluaciones de preparación y planificación, las MIPYMES deben comprender cómo su oferta de servicios encaja dentro de estas tendencias globales. Reflexionar sobre este panorama ayuda a las empresas a adoptar una mentalidad exportadora e identificar dónde pueden tener ventajas naturales.

Preguntas clave para la reflexión incluyen:

- ¿Qué tendencias globales se alinean más estrechamente con su experiencia o especialidades?
- ¿Puede adaptarse su servicio para una prestación digital o híbrida?
- ¿Resuelve su servicio un problema que existe en múltiples mercados o sectores?
- ¿Cómo fijan precios, cómo se posicionan y cómo entregan servicios similares los competidores internacionales?
- ¿Podría su servicio funcionar como un insumo dentro de una cadena global de valor en lugar de ser una exportación final?

Esta reflexión aún no trata de tomar decisiones: se trata de comprender su posición dentro de un ecosistema global de servicios que está cambiando rápidamente.

DESMINTIENDO MITOS COMUNES SOBRE LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

"SOY DEMASIADO PEQUEÑO PARA EXPORTAR."

La mayoría de los exportadores de servicios del Perú son micro y pequeñas empresas. Las grandes firmas globales suelen elegir MIPYMES porque son flexibles, se adaptan más rápido y pueden personalizar soluciones con agilidad. Y, dado que los servicios no dependen de economías de escala, una empresa puede exportar incluso un solo proyecto.

"EXPORTAR ES DEMASIADO COMPLICADO."

Muchas MIPYMES peruanas asocian la exportación con trámites aduaneros y logística, pero los servicios evitan casi todos estos procesos. Entregables claros, contratos y herramientas digitales forman la base principal. Esto reduce la carga administrativa y es especialmente útil para empresas lideradas por mujeres y para negocios rurales o indígenas que pueden enfrentar mayores limitaciones de movilidad o documentación.

"NO PUEDO COMPETIR EN EL EXTERIOR."

La tecnología ha permitido que empresas peruanas en cualquier región - urbana o rural - trabajen con clientes internacionales. La entrega digital elimina desventajas geográficas y permite que las MIPYMES compitan en función de su experiencia, creatividad, confiabilidad y especialización, en lugar de su cercanía a los grandes mercados.

"NO PUEDO COSTEAR LA EXPORTACIÓN."

Exportar servicios requiere mucho menos capital que exportar bienes. Las MIPYMES no necesitan fábricas, inventarios ni redes de distribución física. Los insumos principales son habilidades, procesos y conectividad. Esto hace que la exportación sea mucho más accesible para negocios con recursos financieros limitados.

"NO NECESITO EXPORTAR; MI MERCADO LOCAL ES FUERTE."

La demanda doméstica puede fluctuar y depender únicamente del mercado local limita las oportunidades de crecimiento. En el Perú, los servicios representan más de la mitad del PBI y del empleo, pero solo el 15.9 % de las exportaciones totales, lo que evidencia un potencial significativo sin aprovechar. Exportar diversifica los ingresos, fortalece la resiliencia y conecta a las MIPYMES con la economía global de servicios, que crece rápidamente.

2. Preparación para la exportación

Antes de que una empresa pueda ingresar a los mercados internacionales, debe entender si está preparada, no solo en términos de interés, sino también en capacidades, sistemas, procesos y mentalidad. Evaluar la preparación para la exportación debe ser el primer paso en el camino exportador y constituye la base sobre la cual se construye el plan de exportación.

Este capítulo ayuda a las MIPYMES a evaluar dónde se encuentran hoy y determinar qué debe mejorarse antes de exportar. Para muchas empresas, esta etapa no se trata de decir “no” a la exportación, sino de determinar cómo decir “sí” de manera estratégica.



La importancia de la preparación para la exportación

Muchas empresas comienzan a exportar antes de estar completamente preparadas y, como resultado, enfrentan dificultades en la entrega, la fijación de precios, las expectativas del cliente, la comunicación o la sostenibilidad financiera. En el sector servicios, la preparación es aún más crítica porque el producto es intangible, a menudo cocreado con los clientes y profundamente dependiente de la confianza, la comunicación y la calidad constante.

Una preparación insuficiente puede dañar la credibilidad, generar trabajo no remunerado o limitar futuras oportunidades. En cambio, una preparación sólida aumenta la confianza, reduce riesgos y posiciona a las MIPYMES para asegurar clientes de mayor valor en los mercados adecuados.

La experiencia del Perú refuerza esta necesidad. Muchas MIPYMES entrevistadas mostraron un fuerte interés en exportar, pero carecían de procesos estructurados, ofertas bien definidas o sistemas digitales para gestionar la entrega.

COMPRENDER LA PREPARACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

La preparación para la exportación no se trata de perfección. Las MIPYMES no comienzan su camino con sistemas impecables ni con amplia experiencia internacional. En cambio, estar preparadas significa contar con:

- Una oferta de servicios comercializable, que pueda explicarse, entregarse y valorarse con claridad;
- La capacidad interna para gestionar clientes adicionales o internacionales;
- Sistemas y procesos básicos que garanticen la consistencia;
- La capacidad de comunicarse eficazmente a través de fronteras y zonas horarias;
- Estabilidad financiera y operativa; y
- Una mentalidad orientada a adaptarse, aprender y crecer.

La preparación para la exportación es una tarea continua, y lo que importa es contar con una base sólida y el compromiso de mejorar con el tiempo.



Evaluación de preparación para la exportación

Una evaluación de preparación para la exportación permite que las MIPYMES se evalúen a sí mismas en los elementos clave necesarios para exportar con éxito. Estos suelen incluir:

OFERTA DE SERVICIOS Y PROPUESTA DE VALOR

- ¿El servicio está claramente definido y es fácil de explicar a un comprador internacional?
- ¿Los procesos de entrega están documentados y se aplican de manera consistente?
- ¿Puede adaptarse el servicio para cumplir con necesidades culturales, lingüísticas o regulatorias en otros mercados?

CAPACIDAD EMPRESARIAL Y OPERATIVA

- ¿Cuenta con la capacidad directiva y los recursos de personal para asumir clientes adicionales o internacionales?
- ¿Existen mecanismos de aseguramiento de la calidad que garanticen una entrega consistente a través de fronteras?
- ¿Están claramente establecidos los roles, las responsabilidades y los flujos de trabajo internos?

CAPACIDAD DIGITAL Y HERRAMIENTAS DE ENTREGA

- ¿Cuenta con las plataformas, software y sistemas necesarios para interactuar con clientes y entregar servicios de manera virtual?
- ¿Se siente cómodo/a utilizando estas herramientas para colaborar y gestionar proyectos con clientes en el extranjero?

PREPARACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

- ¿Puede gestionar términos de pago internacionales, facturación, flujo de caja y consideraciones de tipo de cambio?
- ¿Comprende las implicaciones financieras de escalar su servicio a mercados internacionales?

BASES DE MARKETING Y VENTAS

- ¿Su sitio web es profesional, confiable y está alineado con las expectativas internacionales?
- ¿Cuenta con materiales de respaldo - como portafolios, estudios de caso, testimonios o perfiles - que demuestren experiencia y capacidad?

MENTALIDAD EXPORTADORA Y ADAPTABILIDAD

- ¿Está preparado para ajustar su servicio, precios o métodos de entrega según las realidades del mercado?
- ¿Recibe la retroalimentación como oportunidad y considera el desarrollo exportador como un proceso de aprendizaje continuo?

Para muchas empresas de servicios lideradas por mujeres, la preparación para exportar tiene más que ver con la estructura que con la escala. Definiciones claras de los servicios y sistemas sólidos ayudan a proteger el tiempo, gestionar el alcance del trabajo y reducir el riesgo de que este sea infravalorado.

Análisis FODA para la exportación: ¿estoy listo/a para exportar?

Antes de ingresar a un mercado internacional, es fundamental que una empresa comprenda sus capacidades internas y el entorno externo que influirá en su éxito. El análisis FODA es una herramienta empresarial ampliamente utilizada que apoya la toma de decisiones informadas, al ayudarle a examinar sus capacidades internas y las condiciones externas que pueden afectar su desempeño. En este contexto, le permite evaluar su nivel de preparación para exportar, identificando en qué aspectos está bien posicionado/a para competir internacionalmente y en cuáles puede ser necesario un mayor fortalecimiento.



FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- **Fortalezas y Debilidades** reflejan factores internos: sus capacidades, recursos, sistemas y limitaciones.
- **Oportunidades y Amenazas** reflejan factores externos: tendencias de mercado, competencia, regulaciones, condiciones económicas y otros factores fuera de su control directo.
- Las fortalezas y oportunidades son factores **positivos;** las debilidades y amenazas son factores **negativos.**



Ejercicio:
Cómo realizar un análisis FODA para la exportación

Dedique un tiempo a trabajar en su Análisis FODA para la Exportación. Utilice las preguntas orientadoras de cada sección para reflexionar con honestidad sobre su empresa. Al finalizar, identifique al menos tres próximos pasos claros que su empresa debería tomar para fortalecer su preparación para exportar.

Comience preguntándose: "¿Estoy listo/a para exportar?"



01

Identificar Fortalezas

Enumere los factores internos que fortalecen su capacidad para exportar con éxito: sus capacidades, activos y ventajas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué hace especialmente bien?
- ¿Qué hace que su servicio sea único o diferente de la competencia?

Escriba aquí sus fortalezas:



02

2. Identificar Debilidades

Reconozca las limitaciones internas que podrían dificultar sus esfuerzos de exportación: áreas que podrían requerir mejora antes de ingresar a nuevos mercados.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué áreas de su empresa necesitan mejorar para competir internacionalmente?
- ¿Qué dificultades experimentan a veces sus clientes (tiempos de entrega, consistencia, comunicación, etc.)?

Escriba aquí sus debilidades:



03

Identificar Oportunidades
Considere las condiciones externas favorables que podrían apoyar su crecimiento en los mercados de exportación.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué oportunidades existen en los mercados de exportación para su servicio?
- ¿Cómo pueden sus fortalezas ayudarle a acceder a estas oportunidades?

Escriba aquí sus oportunidades:

04

Identificar Amenazas
Evalúe los riesgos o desafíos externos que podrían afectar su capacidad para exportar con éxito.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué factores externos podrían dificultar la exportación (competencia, regulaciones, tipo de cambio, impactos climáticos)?
- ¿De qué manera sus debilidades pueden aumentar su vulnerabilidad frente a estos riesgos?

Escriba aquí sus amenazas:



05

Analizar y Priorizar

Revise su FODA para determinar qué factores son más importantes:

- ¿Qué fortalezas puede aprovechar?
- ¿Qué debilidades deben abordarse primero?
- ¿Qué oportunidades se alinean más estrechamente con sus capacidades?
- ¿Qué amenazas representan el mayor riesgo?



06

Identificar Acciones

Identifique al menos tres acciones prioritarias que su empresa debe tomar para fortalecer su preparación para exportar.

Para cada acción, especifique qué se debe hacer, quién será responsable, cuándo debe completarse y qué recursos se requerirán.

ACCIÓN 1

Qué: .....

Quién: .....

Cuándo: .....

Recursos necesarios: .....

ACCIÓN 2

Qué: .....

Quién: .....

Cuándo: .....

Recursos necesarios: .....

ACCIÓN 3

Qué: .....

Quién: .....

Cuándo: .....

Recursos necesarios: .....

Estas acciones iniciales crean las condiciones para una estrategia de exportación sólida. En la siguiente sección, se desarrolla sobre esta base y mediante la elaboración de un Plan de Exportación: una hoja de ruta estructurada que integra los objetivos, las capacidades y las oportunidades de mercado en un camino claro a seguir.

3. Planificación de exportaciones

La evaluación de preparación para la exportación brinda claridad sobre la situación actual de su empresa. El siguiente paso es traducir esa preparación en una estrategia orientada al futuro: su Plan de Exportación.

Un plan de exportación le ayuda a tomar decisiones informadas, reducir riesgos, asignar recursos de manera efectiva y mantener el enfoque al ingresar a nuevos mercados. Se convierte en la hoja de ruta que guía a su empresa desde la intención hasta la implementación.



La importancia de un plan de exportación

Exportar requiere más que interés u oportunidad: requiere planificación.
Un plan de exportación reúne la información, las decisiones y las acciones necesarias para ingresar y crecer en mercados internacionales con confianza y claridad.

Un plan de exportación bien desarrollado:

- Aclara sus objetivos y prioridades;
- Identifica los mercados y segmentos de clientes con mayor potencial;
- Fortalece su credibilidad ante compradores, socios y financiadores;
- Asegura la alineación de su equipo, sistemas y recursos;
- Reduce riesgos al anticipar desafíos; y
- Respalda una implementación disciplinada y medible.

COMPONENTES CLAVE DE UN PLAN DE EXPORTACIÓN

Los planes de exportación pueden variar en extensión y formato, pero la mayoría incluye los siguientes elementos:

1. **Resumen Ejecutivo**
   Una visión concisa de sus objetivos de exportación, mercados objetivo y la dirección estratégica del plan.

2. **Descripción de la Empresa y la Oferta de Servicios**
   Un resumen de su empresa, equipo, capacidades y de los servicios que planea exportar.

3. **Selección del Mercado Objetivo**
   Una justificación de los mercados seleccionados, basada en investigación, datos y alineación con sus fortalezas y capacidad de servicio.

4. **Perfil del Cliente**
   Una definición clara del segmento o segmentos de clientes objetivo dentro de cada mercado.

5. **Análisis de la Competencia**
   Una evaluación de los principales competidores y sustitutos, así como de su posicionamiento relativo.

6. **Adaptación del Servicio al Mercado y al Segmento de Cliente**
   Cómo se ajustará o personalizará el servicio para cumplir con expectativas, normas culturales, requisitos regulatorios y realidades operativas del mercado elegido.

7. **Propuesta de Valor**
   Una declaración clara del valor único que su empresa ofrece, explicando por qué el cliente objetivo debería elegir su servicio sobre otras alternativas y qué beneficios o resultados obtendrá.

8. **Estrategia de Entrada al Mercado**
   Su enfoque para ingresar al mercado (p. ej., exportación directa, alianzas, plataformas digitales, agentes y modelos híbridos).

9. **Plan de Marketing y Ventas**
   Posicionamiento de marca, mensajes clave, canales de marketing, estrategia digital, actividades promocionales y procesos de ventas.

10. **Plan Operativo y de Entrega**
    Cómo se prestará el servicio internacionalmente, incluidos personal, sistemas, herramientas digitales, control de calidad y servicio posventa.

11 **Gestión de Riesgos**
Identificación de riesgos potenciales (operativos, financieros, regulatorios, culturales) y estrategias para mitigarlos.

12 **Proyecciones Financieras y Estrategia de Precios**
Proyecciones de ventas, costos, modelo de precios, consideraciones de flujo de caja y supuestos financieros.

13 **Cronograma de Implementación**
Un calendario práctico que describe las actividades clave, hitos, responsables y recursos necesarios para ejecutar el plan.

14 **Análisis de Costos de Exportación y Rentabilidad**
Un resumen de todos los costos asociados a la exportación - incluyendo investigación de mercado, marketing, certificaciones, viajes, herramientas digitales, comisiones de socios y costos de adaptación - comparados con las ventas proyectadas para determinar la rentabilidad y sostenibilidad de la iniciativa exportadora.

Buenas prácticas en la planificación de exportaciones

Base sus decisiones en datos
Utilice evidencia para guiar la selección de mercados, la identificación de clientes, la fijación de precios y la estrategia de marketing.
Aproveche la investigación de mercado, los informes sectoriales y los conocimientos de los compradores.

Comprometa los recursos necesarios
La planificación puede requerir tiempo, herramientas, capacitación o incluso inversión financiera. Sea realista respecto a lo que se necesita y comprométase con el proceso.

Esté abierto al cambio
Los planes de exportación evolucionan. Sea flexible y esté dispuesto a ajustar su plan a medida que aprende más sobre el mercado, la competencia y los clientes.

Revíselo regularmente
No toda la información estará disponible al inicio. Actualice su plan conforme surjan nuevos conocimientos y utilícelo como una herramienta para hacer seguimiento al progreso. Un plan de exportación es un documento vivo.

Actualice su plan de negocios
Revise y actualice primero su plan de negocios existente; luego añada los componentes internacionales. Un plan de exportación no existe de forma aislada: debe alinearse con su estrategia empresarial general.

Involucre a su equipo
Involucre a su personal, mentores, miembros del Directorio, asesores y socios. Asigne responsabilidades para la investigación, redacción, validación e implementación.

Manténgalo simple
Comience de manera concisa. Un plan corto - incluso una presentación de 10 diapositivas - es más útil que un documento de 100 páginas que nunca se utiliza.

Integre prácticas de negocio responsable
Incorpore consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza en su plan.
Muchos compradores internacionales valoran - y esperan - prácticas empresariales responsables.

Priorice y dedique tiempo
Reserve entre una y dos horas por semana para trabajar en su plan. La planificación de exportaciones requiere consistencia, no velocidad.

Trabaje con un coach
Un coach o especialista en exportación puede ayudarle a evitar errores comunes, perfeccionar su estrategia y acelerar los resultados.

Implemente
La planificación es esencial, pero la ejecución es lo que genera resultados.
Asegúrese de que su plan de exportación incluya un cronograma claro de implementación y cúmplalo.

Para muchos compradores internacionales, un plan de exportación bien estructurado es una señal temprana de profesionalismo, responsabilidad y confiabilidad a largo plazo.

> Planificar no garantiza el éxito, pero no planificar garantiza el fracaso.



Plantillas y herramientas para el plan de exportación

Existen numerosas herramientas que pueden ayudarle a estructurar y desarrollar su plan de exportación. Estos recursos gratuitos ofrecen un punto de partida práctico para convertir sus intenciones de exportar en una **estrategia clara y accionable.**

Lamentablemente, pocos de estos recursos de planificación de exportaciones están dirigidos a proveedores de servicios o se encuentran disponibles en español.

TFO Canada y el Servicio de Comisionados de Comercio de Canadá ofrecen plantillas de planes de exportación en sus respectivos sitios web. Otra plantilla útil está disponible en el sitio web del World Trade Centre Winnipeg. Todos estos recursos están enlazados aquí.

Con una comprensión clara de lo que incluye un plan de exportación y de cómo abordar la planificación, el siguiente paso es profundizar en su conocimiento del mercado.

La siguiente sección explora la investigación de mercados y la selección del mercado objetivo, componentes esenciales para un plan de exportación sólido y basado en evidencia.



4. Investigación de mercados

La investigación de mercados es un paso fundamental para las MIPYMES del sector servicios, ya que ayuda a las empresas a comprender qué información es más relevante, cómo recopilarla y dónde encontrar fuentes confiables. Dado que los datos sobre servicios pueden ser limitados o fragmentados, resulta especialmente importante ir más allá de las estadísticas generales y desarrollar una comprensión clara de los clientes, los sectores, los competidores y las condiciones del mercado. Un enfoque simple y práctico para recopilar, analizar y aplicar información fortalece la toma de decisiones y sienta las bases para seleccionar el mercado objetivo y el segmento de clientes adecuados.



EL VALOR DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es el proceso de recopilar, analizar e interpretar información que permite a una empresa tomar decisiones informadas y estratégicas sobre ingresar a nuevos mercados o expandirse en los existentes. Para los exportadores de servicios, la investigación de mercados es especialmente crítica. Dado que los servicios son altamente personalizados y, a menudo, cocreados con los clientes, los exportadores deben comprender las tendencias del sector, las expectativas de los clientes y las normas del mercado para asegurar que su oferta se alinee con las necesidades y prácticas locales. Una investigación sólida ayuda a las MIPYMES a adaptar sus servicios de manera eficaz, evitar desajustes y posicionarse para el éxito.

La investigación de mercados eficaz ayuda a las MIPYMES a:

- **Apoyar la planificación** - aportando evidencia para definir prioridades empresariales y asignar recursos.
- **Facilitar la toma de decisiones estratégicas** - guiando decisiones sobre el ingreso al mercado, el posicionamiento y las estrategias comerciales.
- **Identificar oportunidades** - revelando tendencias sectoriales, nichos y demanda emergente.
- **Mejorar la competitividad** - permitiendo evaluar a los competidores y definir cómo diferenciarse.
- **Monitorear el desempeño** - mediante herramientas como retroalimentación de clientes, análisis de satisfacción y seguimiento de tendencias del mercado.

Sin investigación, las MIPYMES corren el riesgo de ingresar a mercados demasiado competitivos, poco alineados con sus capacidades o demasiado costosos de abordar. Con investigación, obtienen la claridad y la confianza necesarias para avanzar estratégicamente y elegir los mercados donde tienen mayores probabilidades de éxito.

¿POR QUÉ LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ES IMPORTANTE?

La investigación de mercados es un pilar fundamental para cualquier esfuerzo de exportación, pero las empresas del sector servicios suelen enfrentar mayores dificultades al buscar información confiable. A diferencia de los exportadores de bienes, los proveedores de servicios no completan declaraciones aduaneras ni documentos de envío que puedan ser recopilados y convertidos en estadísticas comerciales.

Como los servicios se entregan a través de diversos modos de suministro (ver página 11), muchas transacciones no pasan por canales formales. Esto las hace mucho más difíciles de medir y rastrear. Como resultado, en muchos países los datos de servicios son incompletos, inconsistentes o simplemente inexistentes, lo que deja a investigadores y responsables de políticas con una visión parcial de cómo se comercializan realmente los servicios a nivel internacional.
Además, los datos desagregados por género sobre el comercio de servicios son extremadamente limitados, lo que restringe la capacidad de los responsables de formular políticas para evaluar las brechas de género o diseñar políticas comerciales inclusivas basadas en evidencia.

Para las MIPYMES, esto crea un desafío práctico: la información necesaria para tomar buenas decisiones de exportación no siempre está fácilmente disponible, por lo que la investigación de mercados debe abordarse de manera creativa, utilizando múltiples fuentes y métodos de validación.



El Reporte de Comercio de Servicios - RCS
es un informe trimestral que analiza los resultados periódicos del comercio exterior de servicios del Perú con el mundo.
Tablero del Comercio Exterior de Servicios

La Investigación de Mercados va más allá de los “MERCADOS”

Para los exportadores de servicios, la investigación de mercados no consiste simplemente en identificar un país objetivo, las MIPYMES deben comprender cuatro dimensiones interconectadas que determinan el éxito exportador:



Mercados

Las MIPYMES necesitan una visión clara del entorno empresarial más amplio, incluyendo regulaciones, preferencias culturales, facilidad para hacer negocios, tributación, idioma, zonas horarias, infraestructura digital y la estructura general del sector. Estos factores determinan la viabilidad de ingresar y operar en un nuevo mercado.



Comprensión del Sector

La investigación sectorial ayuda a las MIPYMES a identificar tendencias que influyen en la demanda de sus servicios, como cambios regulatorios, escasez de talento, expectativas de sostenibilidad, ciclos de innovación y desarrollos tecnológicos. Comprender estas dinámicas garantiza que el servicio se alinee con necesidades reales y emergentes.



Competencia

En los servicios, la competencia suele ser más diversa que en los bienes. Puede incluir empresas locales, proveedores internacionales, freelancers, microagencias, plataformas de software e incluso sustitutos no tradicionales. Mapear este panorama competitivo es esencial para definir cómo su servicio puede diferenciarse.



Comprensión del Cliente

Los clientes en distintos mercados pueden tener necesidades, dificultades, expectativas, hábitos de compra y procesos de decisión muy diferentes. Comprender el contexto del cliente es la base para definir su propuesta de valor, la adaptación del servicio, el modelo de entrega y la estrategia de marketing.

Este enfoque más amplio garantiza que las MIPYMES no elijan mercados únicamente por tamaño o percepción, sino basándose en una comprensión integral de dónde pueden competir y tener éxito de manera realista.

Tipos de investigación de mercados

Para comprender plenamente una oportunidad de exportación, se requieren dos tipos complementarios de investigación: investigación secundaria e investigación primaria. Cada una aporta perspectivas diferentes y, en conjunto, ofrecen a las MIPYMES una base sólida de evidencia para la toma de decisiones.

Investigación Secundaria (*Desk Research*)

La investigación secundaria consiste en recopilar y analizar información que ya existe. Es el enfoque más accesible y rentable para las MIPYMES y les permite construir una comprensión inicial de los mercados, sectores, competidores y clientes.

Las fuentes de información más usuales incluyen:

- informes sectoriales, estudios de mercado y análisis de tendencias;
- publicaciones de organismos de promoción comercial y organizaciones internacionales;
- bases de datos gubernamentales, portales regulatorios y documentos de políticas;
- información en línea: sitios web, blogs, reseñas, ofertas de empleo y foros sectoriales;
- plataformas de redes sociales, tales como:
  - LinkedIn, para detectar tendencias de contratación, actividades empresariales, tomadores de decisión y conversaciones del sector.
  - YouTube, para paneles con expertos, debates y perspectivas de compradores.
  - X (Twitter) y Reddit, para obtener información en tiempo real, percepciones y debates sectoriales.
- plataformas profesionales y de servicios freelance como LinkedIn, Upwork y Behance.

La investigación secundaria permite a las MIPYMES examinar rápidamente múltiples mercados, identificar riesgos y oportunidades generales y formular hipótesis sobre dónde podría encajar mejor su servicio.

Investigación Primaria (Validación Directa)

La investigación primaria consiste en recopilar información directamente de compradores, socios o expertos del sector. Ayuda a las MIPYMES a validar lo aprendido en la investigación secundaria y a comprender matices que los datos publicados no revelan.

Algunos ejemplos incluyen:

- entrevistas breves o llamadas exploratorias con posibles compradores;
- encuestas o cuestionarios dirigidos a segmentos específicos;
- conversaciones en comunidades sectoriales o de compradores en LinkedIn, Reddit o foros especializados;
- participación en grupos de redes sociales relevantes para el sector;
- asistencia a eventos virtuales, seminarios web o ferias comerciales;
- pruebas de precios o características del servicio con clientes potenciales; y
- proyectos piloto o pruebas de concepto.

La investigación primaria es esencial porque los servicios dependen del contexto, las relaciones y las expectativas. Hablar directamente con los tomadores de decisión permite a las MIPYMES confirmar la demanda, perfeccionar su propuesta de valor y evitar desajustes costosos.

Para muchas empresas de servicios lideradas por mujeres, el acceso a la investigación de mercados tradicional puede verse limitado por factores como el tiempo, los costos, las restricciones de movilidad, el menor tamaño de la empresa o un acceso reducido a redes empresariales consolidadas. Los métodos de investigación digital, como el análisis en LinkedIn, las comunidades en línea, las entrevistas virtuales y la escucha en redes sociales ofrecen formas prácticas y de bajo costo para comprender las necesidades de los clientes, validar la demanda y poner a prueba supuestos sin necesidad de viajes extensos ni grandes presupuestos.

Pasos de la investigación de mercados

La investigación de mercados no necesita ser compleja ni costosa. Lo importante es seguir un proceso estructurado y coherente. Las MIPYMES pueden utilizar los siguientes pasos para guiar su investigación:

1 Definir la Pregunta de Investigación

Los clientes no pueden ver ni tocar un servicio antes de comprarlo. Su decisión depende, en gran medida, de la credibilidad, por eso, las preguntas de investigación claras ayudan a las MIPYMES a mantenerse enfocadas y evitar distracciones o recolección de información innecesaria.

Ejemplos:

- ¿Existe demanda por mi servicio entre empresas medianas en el Mercado X?
- ¿Qué problemas enfrentan los posibles clientes del sector creativo que mi servicio puede resolver?
- ¿Quiénes son los principales competidores y cómo se diferencian?

---

2 Identificar los Métodos, las Herramientas y los Recursos de Recolección de Datos

Determine si su pregunta de investigación se responde mejor mediante investigación secundaria (desk research), investigación primaria (validación directa) o una combinación de ambas. Identifique los métodos, las herramientas y los recursos que utilizará y asegúrese de que sean apropiados, confiables y alineados con sus necesidades de información.

---

3 Realizar la Recolección de Datos

Las MIPYMES deben:

- registrar sistemáticamente las fuentes y los hallazgos,
- priorizar información confiable y reciente, y
- documentar supuestos que requieran validación posterior.

4 Analizar los Resultados

El análisis implica identificar patrones, comparar los hallazgos con las capacidades internas y evaluar la viabilidad.

Preguntas orientadoras:

- ¿El mercado se alinea con nuestras fortalezas?
- ¿Somos competitivos en comparación con los proveedores existentes?
- ¿Son viables los requisitos (certificaciones, expectativas de entrega, idioma, etc.)?
- ¿Qué adaptación podría ser necesaria?

---

5 Documentar los Hallazgos en el Plan de Exportación

Capture los hallazgos de forma clara y organizada para incorporarlos directamente en el plan de exportación.

La información debe alimentar:

- la selección del mercado objetivo,
- la definición del segmento de cliente,
- la estrategia de adaptación del servicio,
- la propuesta de valor,
- las consideraciones de precios y
- la identificación de riesgos.

---

6 Traducir la Investigación en Acciones

Convierta los hallazgos en tareas específicas, con plazos definidos y responsables asignados, para avanzar en el proceso de exportación.

Las acciones pueden incluir:

- perfeccionar la propuesta de valor según las necesidades del cliente,
- actualizar características o métodos de entrega del servicio,
- preparar materiales de marketing dirigidos,
- programar entrevistas de validación o acciones de contacto, y
- recopilar información faltante identificada durante la investigación.

Es importante asignar responsabilidades (quién hará qué), definir plazos (para cuándo) e identificar los recursos necesarios (presupuesto, herramientas y apoyo). Esto garantiza que la investigación de mercados no quede solo en un documento, sino que impulse pasos concretos.



Fuentes útiles para la investigación de mercados

Aunque los datos sobre servicios pueden ser limitados, las MIPYMES aún pueden acceder a fuentes confiables y prácticas para respaldar su investigación y toma de decisiones. Algunas fuentes útiles incluyen:

Banco Mundial – Business Ready:
Una iniciativa de recopilación y análisis de datos del Grupo Banco Mundial que evalúa el clima de negocios y de inversión a nivel mundial.

OCDE - Services Trade Restrictiveness Index (STRI):
Proporciona información comparativa sobre las barreras regulatorias que afectan el comercio de servicios entre países.

Centro de Comercio Internacional (ITC):
Sus recursos incluyen SME Trade Academy, SheTrades y Sustainability Map, así como TradeMap, que ofrecen datos básicos sobre el comercio internacional de servicios.

Peru Xpert:
Plataforma nacional que ofrece herramientas, orientación y recursos para exportadores peruanos de servicios.

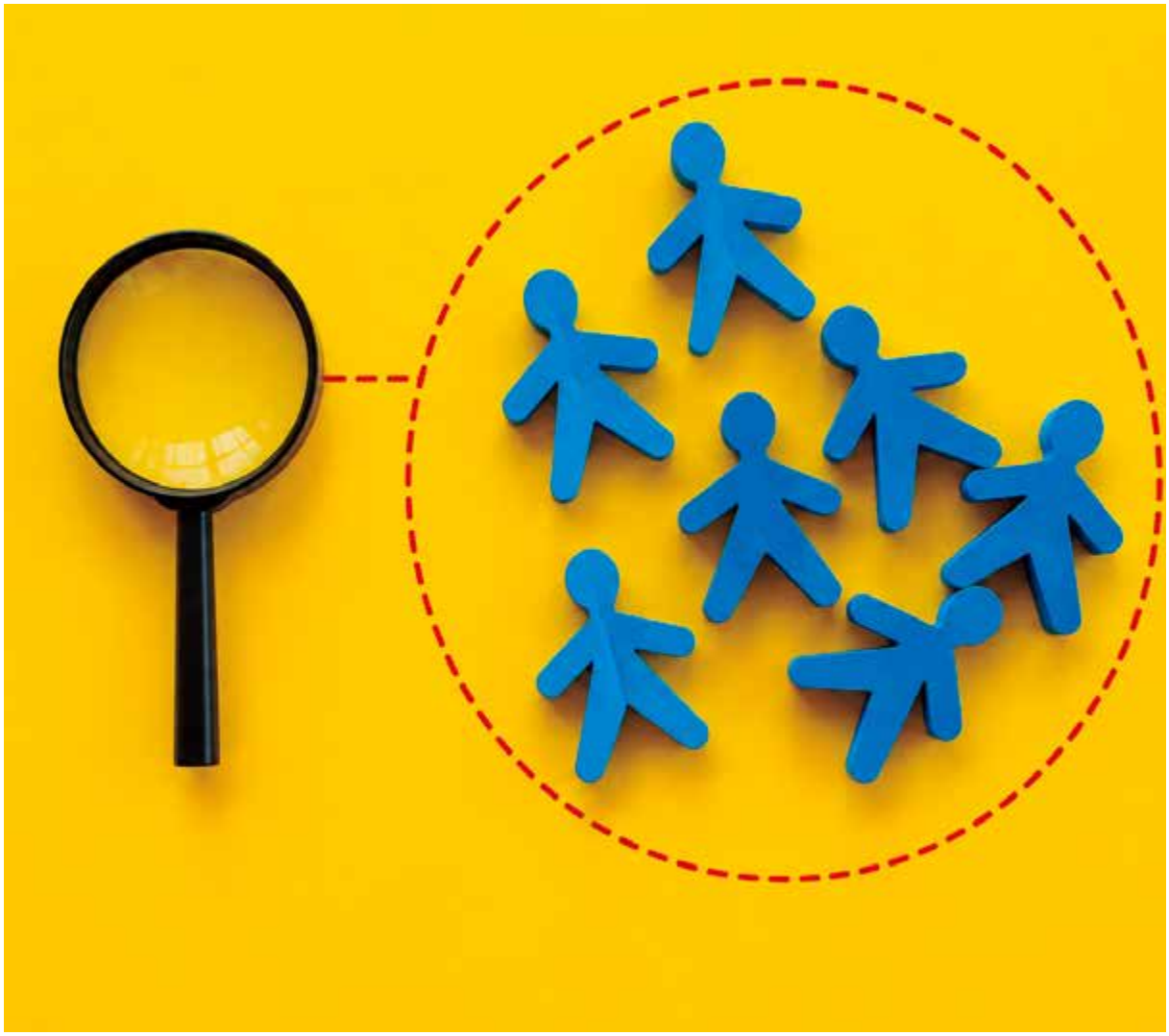
Centro para la Promoción de Importaciones (CBI):
Proporciona estudios de mercado sobre exportaciones hacia la Unión Europea, incluyendo oportunidades en turismo, servicios de TI e ITO/BPO.

Trade Facilitation Office (TFO) Canada:
Publica estudios de mercado sectoriales para exportar a Canadá, incluyendo turismo, servicios de TI, servicios educativos, y las industrias creativas y culturales.

Con una comprensión clara de cómo realizar investigación de mercados y dónde encontrar información confiable, las MIPYMES están preparadas para el siguiente paso: seleccionar su mercado objetivo y segmento de cliente, utilizando criterios claros y basados en evidencia.

5. Identificación del mercado objetivo y del segmento de cliente

Identificar el mercado objetivo adecuado y definir claramente el segmento de clientes al que se dirigirá son pasos fundamentales para las MIPYMES que se preparan para exportar. Una comprensión sólida de quién es el cliente y qué necesita está en el centro de cualquier estrategia de exportación eficaz. El segmento de clientes seleccionado determina cómo se posiciona, adapta, fija precios, comercializa y presta un servicio en los mercados internacionales, convirtiéndose en la base de todos los pasos posteriores del proceso de exportación.



El cliente en el centro de su camino a la exportación

Seleccionar el mercado objetivo y el segmento de cliente correcto es uno de los pasos más importantes para prepararse para exportar servicios. El éxito en la exportación no proviene de intentar vender en todas partes, sino de centrarse en los lugares y clientes donde el servicio tiene mayor probabilidad de éxito.

Los servicios están moldeados por las expectativas del cliente y por el entorno en el que se entregan. Lo que funciona bien en un país o sector puede no ser valorado - o ni siquiera factible - en otro. Los mercados difieren en sus necesidades, formas de trabajar, estilos de comunicación, niveles de madurez digital y comportamientos de compra. Seleccionar el mercado adecuado y, dentro de este, el segmento de cliente correcto significa elegir un contexto donde su servicio pueda cumplir, de manera realista, con los requisitos del mercado y las expectativas del cliente, creando valor real.

El segmento de cliente objetivo se convierte en el eje de su estrategia de exportación: define su propuesta de valor, influye en cómo adapta su servicio, guía su estrategia de precios y comunicación, y determina los canales que utilizará para llegar a los compradores. Una clara concentración en un segmento bien alineado ayuda a las MIPYMES a utilizar sus recursos de manera eficaz, comunicar con precisión y construir relaciones más sólidas con clientes con mayor probabilidad de conversión y crecimiento.

SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La investigación de mercados proporciona la información base para evaluar oportunidades, pero las MIPYMES deben ahora traducir esa información en una elección clara y fundamentada. No existe una fórmula única para seleccionar un mercado objetivo; en su lugar, las empresas pueden seguir un proceso práctico y enfocado que reduzca el mundo a un número pequeño de opciones realistas. Para los exportadores de servicios, esto implica identificar mercados donde la empresa pueda cumplir, de manera realista, con las expectativas del cliente, entregar el servicio de forma eficaz y competir con éxito. Las MIPYMES pueden abordar esta decisión a través de seis pasos prácticos:



Paso 1 - Filtro preliminar

Comience identificando entre 5 y 10 mercados que parezcan adecuados para su negocio. Busque similitudes o conexiones que reduzcan la curva de aprendizaje y minimicen el riesgo, como idioma compartido, familiaridad cultural, compatibilidad de zonas horarias, redes existentes o consultas previas de clientes.

Para los servicios, considere especialmente mercados que sean fáciles de alcanzar digitalmente y donde las barreras de comunicación sean mínimas. Este primer paso es un escaneo rápido, no una evaluación detallada.



Paso 2 - Evaluar la viabilidad de entrada al mercado

Evalúe lo que se requeriría para que su empresa pueda ingresar y operar en cada mercado potencial. Estos requisitos pueden incluir el reconocimiento de credenciales, procesos de licenciamiento o registro, normas de protección de datos o privacidad y estándares sectoriales. Para los exportadores de servicios, también es importante considerar factores prácticos que influyen en la entrega diaria, como la compatibilidad lingüística, las expectativas culturales en la comunicación, la alineación de zonas horarias y el nivel de madurez digital del mercado para la colaboración remota.

Como parte de esta evaluación, los exportadores de servicios deberían revisar si existe un Tratado de Libre Comercio (TLC) entre su país de origen y el mercado objetivo, y si dicho acuerdo incluye disposiciones significativas sobre el comercio de servicios. Los TLC pueden reducir la incertidumbre regulatoria y aclarar las condiciones de acceso al mercado. En particular, los anexos sobre medidas disconformes pueden ofrecer información útil sobre restricciones sectoriales, requisitos de licenciamiento o limitaciones para proveedores extranjeros de servicios.

Analizar estos factores ayuda a determinar si su servicio puede cumplir, de manera realista, con los requisitos del mercado o si sería necesario adaptarlo. Si se requieren ajustes significativos, considere el costo, la viabilidad y la practicidad antes de avanzar.



Paso 3 - Evaluar el entorno general del mercado (PESTEL)

PESTEL es un marco de análisis en inglés que corresponde a los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales (Ecológicos) y Legales.

Examine las condiciones más amplias que influyen en cómo se compran y entregan los servicios en cada mercado. Factores como la estabilidad política, las condiciones económicas, la confiabilidad de la moneda y el acceso a divisas, la adopción digital, las actitudes culturales hacia la subcontratación y las expectativas ambientales y sociales afectan la atractividad del mercado. También es importante considerar la solidez del entorno legal, incluida la ejecución de contratos y la protección de la propiedad intelectual (PI), especialmente para servicios que involucran trabajo creativo, software o metodologías propias.

Comprender estos elementos ayuda a las MIPYMES a identificar entornos favorables, anticipar riesgos y priorizar mercados donde su servicio tenga mayores posibilidades de crecer y ganar tracción.



Paso 4 - Confirmar la demanda del mercado

Evalúe dónde está creciendo la demanda para su tipo de servicio. Considere:

- el tamaño y las características de su grupo objetivo de clientes;
- si existen suficientes compradores potenciales en el mercado;
- tendencias sectoriales que puedan apoyar su oferta (p. ej., transformación digital, subcontratación, sostenibilidad, innovación e inclusión); y
- los problemas del cliente que su servicio puede resolver.

Utilice datos disponibles, retroalimentación de compradores y sus propias conversaciones exploratorias para confirmar que existe una demanda real y suficiente.



Paso 5 - Evaluar la competitividad

Analice cómo se compara su servicio con los proveedores existentes en ese mercado:

- ¿Quiénes son los competidores locales o internacionales establecidos?
- ¿Cómo posicionan, fijan el precio y entregan sus servicios?
- ¿Qué fortalezas tienen?
- ¿Qué lo diferencia a usted (experiencia, especialización, perspectiva cultural, capacidad de respuesta, idioma, innovación, creatividad, costo o calidad del servicio)?

El mercado seleccionado debe ser uno en el que usted pueda competir eficazmente, no solo participar.



Paso 6 - Identificar el mercado más prometedor

El último paso es determinar qué mercado ofrece la mejor combinación de oportunidad y viabilidad. Considere:

- el nivel de adaptación requerido;
- costos frente a posibles retornos;
- facilidad para contactar y comunicarse con los clientes;
- riesgos o barreras operativas; y
- disponibilidad de socios, redes o instituciones de apoyo.

Recuerde: Su mercado objetivo no tiene por qué ser un país entero. Puede ser una región, un sector o una ciudad específica donde se concentran sus clientes ideales. Continúe monitoreando y ajustando su elección a medida que surja nueva información o cambien las condiciones.



¿Qué es la segmentación de clientes?

Un mercado no es lo mismo que un cliente. Incluso dentro de un mismo país, los compradores pueden diferir ampliamente en sus necesidades, expectativas, poder adquisitivo, nivel de madurez digital y procesos de toma de decisiones. La segmentación de clientes es el proceso de dividir el mercado en grupos más pequeños y definidos de clientes que comparten características o desafíos comunes.

La segmentación ayuda a las MIPYMES a:

- comprender qué compradores tienen mayor probabilidad de valorar su servicio;
- adaptar su mensaje, sus precios y su modelo de entrega;
- enfocar sus recursos limitados en los clientes con mayor potencial; y
- diferenciarse al abordar necesidades específicas en lugar de ofrecer soluciones amplias o genéricas.

En los servicios, la segmentación es especialmente crítica porque los servicios son flexibles, adaptables y, a menudo, cocreados con el cliente. Saber para quién está diseñando y entregando su servicio hace que su estrategia de exportación sea mucho más efectiva.

B2B Y B2C: ¿POR QUÉ IMPORTA LA DISTINCIÓN?

Antes de segmentar, las MIPYMES deben comprender si sus clientes principales son empresas (B2B) o consumidores individuales (B2C), ya que la forma de analizarlos, alcanzarlos, fijar precios y construir relaciones es muy diferente en cada caso.

B2B (Business-to-Business) – Servicios para empresas

Cuando se venden servicios a empresas, las decisiones de compra generalmente:

- se basan en la lógica, la evidencia y los resultados esperados;
- son influenciadas por múltiples tomadores de decisión;
- se enfocan en generar ingresos, reducir costos o mejorar operaciones;
- forman parte de un ciclo de venta más largo que requiere confianza, credibilidad y seguimiento;
- representan el inicio de relaciones de largo plazo; y
- se fijan en función del valor entregado.

B2C (Business-to-Consumer) – Servicios para consumidores

Cuando se vende directamente a consumidores, las decisiones de compra suelen:

- estar influenciadas por la emoción, la conveniencia o el estilo de vida;
- tomarse rápidamente por un solo decisor;
- ser impulsadas por la experiencia de marca y la facilidad de uso; y
- apoyarse en modelos de precios más simples.

Tanto si el cliente es una empresa como un consumidor, la segmentación ayuda a las MIPYMES a:

- identificar qué es lo que más le importa a sus clientes;
- adaptar su mensaje y oferta de servicio;
- diseñar una experiencia que responda a las expectativas del cliente; y
- asignar tiempo y recursos de manera más estratégica.

Para las empresas de servicios lideradas por mujeres y por pueblos indígenas, definir con claridad el mercado objetivo y el segmento de clientes puede ser especialmente poderoso. Un enfoque bien dirigido ayuda a optimizar el tiempo, reducir los costos de marketing y evitar la sobreextensión, al concentrar los esfuerzos en clientes y mercados donde la confianza, la alineación cultural y la experiencia especializada son más valoradas.



Tipos clave de segmentación

La segmentación de clientes puede abordarse desde varios ángulos. Cada modelo destaca aspectos diferentes del cliente y, a menudo, es útil aplicar más de uno - e incluso todos - para desarrollar una visión completa de quién es su cliente ideal y qué necesita.

Segmentación Geográfica

Define a los clientes según su ubicación física u operacional, incluyendo:

- País, región o ciudad.
- Tamaño o tipo de ciudad.
- Compatibilidad de zonas horarias (importante para la prestación remota de servicios).

Segmentación Demográfica

Para servicios B2B, las características demográficas pueden incluir:

- Tamaño de la empresa.
- Número de empleados.
- Ingresos anuales.
- Tipo de organización (emprendimiento, MIPYME, ONG y corporación).

Para servicios B2C, pueden incluir:

- Edad.
- Género.
- Ocupación.
- Nivel educativo.
- Ingresos del hogar.
- Origen étnico.

Segmentación Psicográfica

Analiza los valores, las creencias y las motivaciones que influyen en cómo los clientes toman decisiones, tales como:

- Orientación hacia la innovación.
- Actitud hacia la subcontratación.
- Enfoque en la sostenibilidad.
- Disposición al cambio o a la transformación digital.
- Tolerancia al riesgo.

Las características psicográficas son especialmente importantes para servicios que dependen de la colaboración y la confianza.

Segmentación Conductual

Se centra en cómo los clientes se comportan y toman decisiones de compra:

- Criterios de compra (precio, velocidad, calidad, especialización).
- Proceso de toma de decisiones (centralizado vs. descentralizado).
- Estilos preferidos de comunicación y entrega.
- Adopción digital y expectativas tecnológicas.

Los rasgos conductuales suelen ofrecer las ideas más prácticas para adaptar y posicionar un servicio.

6. Crear una propuesta de valor

Comprender qué significa el “valor” en el sector servicios y cómo comunicarlo de manera clara y convincente es esencial para las MIPYMES que ingresan a los mercados internacionales. Definir el valor requiere analizar la competitividad, identificar las necesidades del cliente y traducir estos elementos en una propuesta de valor sólida, utilizando herramientas prácticas como el Lienzo de Propuesta de Valor. Una propuesta de valor bien definida se convierte en la base para un marketing, una comunicación y unas ventas eficaces a nivel internacional.



EL ROL DE LA PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta de valor responde a una pregunta fundamental para los compradores:

> *“¿Por qué debería elegir su servicio en lugar de otro?”*

Para los exportadores de servicios, esto es especialmente importante. Los servicios son intangibles, a menudo parecen similares en apariencia, y dependen, en gran medida, de la confianza y la credibilidad percibida. Una propuesta de valor sólida:

- Aclara el valor único que usted ofrece;
- Reduce el riesgo percibido por parte de los compradores internacionales;
- Respalda las decisiones de fijación de precios;
- Fortalece la comunicación y el marketing;
- Lo diferencia en mercados saturados o competitivos; y
- Le ayuda a atraer a los clientes adecuados: aquellos que están más alineados con sus fortalezas.

Sin una propuesta de valor clara, las MIPYMES pueden terminar compitiendo por precio, entregando mensajes genéricos o enfrentando dificultades para demostrar su relevancia ante los compradores.

Comprender el valor

Muchas empresas pueden describir lo que venden, pero pocas pueden articular con claridad el valor que su servicio genera para los clientes. En el sector servicios, los clientes no pueden ver ni probar la oferta por adelantado: compran basándose en los resultados, la experiencia y los beneficios que esperan recibir.

El valor no se define por el servicio en sí, sino por lo que le permite al cliente lograr. En los servicios, el valor puede provenir de:

- la experiencia o especialización profunda;
- la creatividad o la innovación;
- la confiabilidad y la capacidad de respuesta;
- la calidad de la experiencia del cliente;
- la capacidad de resolver un problema específico de manera eficaz;
- la reducción de costos o el ahorro de tiempo;
- la mejora del desempeño o de los resultados;
- la alineación cultural o las perspectivas únicas; y
- la confianza y la facilidad de trabajar juntos.



Dos proveedores pueden ofrecer el mismo servicio pero generar un valor muy diferente según su enfoque, sus fortalezas o el nivel de ajuste con el cliente.

Diseñadores gráficos - Especialización en nichos

Dos diseñadores gráficos ofrecen servicios de desarrollo de marca.
El Diseñador A se especializa en trabajar con empresas turísticas y comprende cómo atraer a visitantes internacionales.
El Diseñador B se enfoca en branding digital de rápida ejecución para startups tecnológicas.
El valor que cada uno entrega se basa en su especialización en nichos.

Proveedores de soporte TI - Precio y eficiencia

Dos empresas de TI ofrecen servicios de migración a la nube.
La Empresa A ofrece un paquete estandarizado y de bajo costo diseñado para pequeñas empresas con necesidades simples.
La Empresa B ofrece un servicio más robusto con funciones avanzadas de seguridad, a un precio más alto.
El valor que cada una entrega difiere según precio y eficiencia versus seguridad y solidez.

Consultores de formación - Nivel de personalización

Dos consultores ofrecen programas de capacitación en liderazgo.
El Consultor A ofrece un currículo estructurado y predefinido, adecuado para grandes organizaciones.
El Consultor B diseña programas completamente personalizados según la cultura y las necesidades de cada cliente.
El valor que cada uno entrega depende del nivel de personalización requerido.



El lienzo de propuesta de valor

El Lienzo de Propuesta de Valor (*Value Proposition Canvas*) es una herramienta práctica que ayuda a alinear lo que usted ofrece con lo que su cliente realmente necesita.

Perfil del Cliente (Lado Derecho)

1. Tareas por realizar (*Jobs to be done*)

- ¿Qué está tratando de lograr el cliente?
- Tareas funcionales (actividades y proyectos)
- Tareas emocionales (confianza, seguridad y tranquilidad)
- Tareas sociales (credibilidad, reputación y colaboración)

2. Frustraciones (*Pains*)

- ¿Qué problemas u obstáculos enfrenta el cliente?
- ¿Qué le genera frustración?
- ¿Qué riesgos desea evitar?

3. Beneficios deseados (*Gains*)

- ¿Qué resultados le generarían satisfacción al cliente?
- ¿Qué superaría sus expectativas?
- ¿Qué mejoras o eficiencias busca?

Mapa de Valor (Lado Izquierdo)

1. Productos y Servicios

- ¿Qué exactamente está ofreciendo?

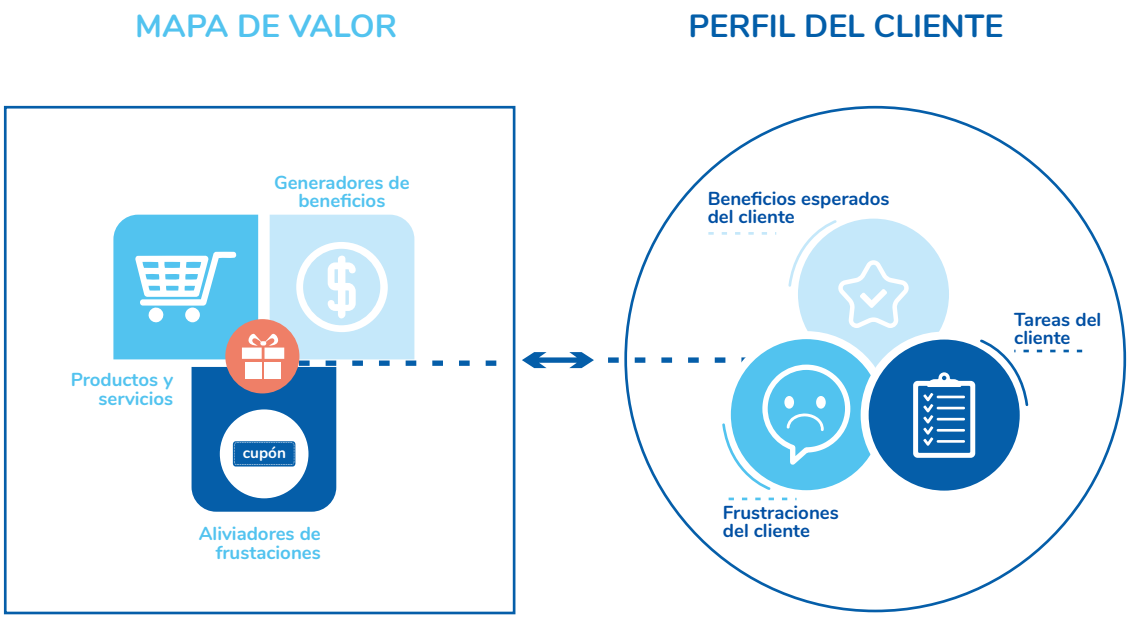
2. Aliviadores de Frustraciones (*Pain Relievers*)

- ¿Cómo reduce o elimina su servicio las frustraciones del cliente?

3. Generadores de Beneficios (*Gain Creators*)

- ¿Cómo crea su servicio mejoras o beneficios para el cliente?

El canvas ayuda a las MIPYMES a evitar mensajes vagos (“alta calidad”, “excelente servicio”) y garantiza que el valor que ofrecen se alinee con lo que realmente importa para el segmento de cliente seleccionado.



Análisis de competitividad para MIPYMES

Una vez que el perfil del cliente está claro, el siguiente paso es entender cómo se compara su servicio con el de otros proveedores en el mercado. El análisis de la competencia no define su propuesta de valor, pero sí ayuda a perfeccionarla al mostrar dónde puede generar valor que otros no ofrecen.



Un análisis de competitividad permite a las MIPYMES identificar:

- quiénes son los principales competidores (locales o internacionales);
- cómo se posicionan;
- qué hacen particularmente bien;
- dónde están sus brechas o debilidades;
- qué lo diferencia a usted;
- y, lo más importante: qué beneficio concreto obtiene el cliente gracias a esas diferencias.

A continuación, se presenta una estructura útil:

COMPETIDOR	SUS FORTALEZAS	SUS DEBILIDADES	SU VENTAJA	BENEFICIO PARA EL CLIENTE
1				
2				
3				

Este ejercicio ayuda a las MIPYMES a evitar mensajes genéricos. Pero recuerde: Una propuesta de valor sólida se basa principalmente en las necesidades, frustraciones y prioridades del cliente, no en los competidores.

Los competidores pueden estar resolviendo el problema equivocado, comunicándose de forma poco efectiva o no generando valor en aspectos que realmente importan a los compradores. Al enfocarse primero en el cliente y, luego, integrar el análisis competitivo, las MIPYMES pueden crear propuestas de valor relevantes, diferenciadas y significativas.

Para los proveedores de servicios indígenas y con fuerte arraigo cultural, el valor suele provenir de la experiencia vivida, los conocimientos tradicionales, la narrativa cultural o las perspectivas vinculadas al territorio, elementos que los competidores no pueden replicar. Cuando esta singularidad se articula con claridad, puede convertirse en un poderoso diferenciador en mercados internacionales que buscan autenticidad, diversidad y soluciones culturalmente informadas.



Crear una propuesta de valor sólida

Una propuesta de valor convincente es clara, concisa y específica. Debe hablar directamente a un segmento de cliente definido - no a todos.

Paso 1: Identificar el segmento de cliente

Utilice el segmento seleccionado en el módulo anterior.

Una propuesta de valor debe elaborarse para un grupo claramente definido a la vez.

- Es posible tener más de una propuesta de valor si se atienden segmentos distintos.

Paso 2: Definir el problema o la necesidad del cliente

- ¿Qué intenta solucionar, evitar o mejorar el cliente?
- ¿Qué obstáculo le impide alcanzar sus objetivos?

Paso 3: Articular su solución

Explique su servicio de forma simple y clara. Aunque los servicios suelen ser personalizados, los compradores internacionales necesitan claridad sobre lo que se ofrece. Estructurar el servicio en un formato claro - como entregables definidos, fases, límites de alcance o niveles de servicio - ayuda a los compradores a comprender qué están adquiriendo y reduce el riesgo percibido.

La estructuración del servicio no elimina la flexibilidad; por el contrario, proporciona un punto de partida que puede adaptarse a cada cliente. Las estructuras claras de servicio facilitan la comunicación de la propuesta de valor, su comparación y su fijación de precios, especialmente en mercados internacionales donde los compradores pueden estar evaluando múltiples proveedores.

Paso 4: Destacar los diferenciadores

¿Por qué usted? ¿Por qué no otro proveedor? Utilice las ideas obtenidas en el análisis de competitividad.

Ejemplos de diferenciadores:

- Metodología única
- Experiencia especializada
- Comprensión cultural o lingüística
- Rapidez o capacidad de respuesta
- Flexibilidad o personalización
- Enfoque innovador o creativo
- Trayectoria confiable

Paso 5: Enfatizar los beneficios

Los beneficios deben ser específicos y orientados a resultados, tales como:

- Ahorrar tiempo
- Reducir costos
- Mejorar la calidad
- Disminuir riesgos
- Aumentar la capacidad del cliente
- Mejorar la experiencia del usuario o cliente

Paso 6: Redactar la declaración de la propuesta de valor

Una fórmula simple:
Para [cliente objetivo], ofrecemos [servicio] que les ayuda a [resultado] mediante [diferenciador clave].

O una versión más breve:
Ayudamos a [cliente] a [lograr X] a través de [servicio], para que puedan [obtener Y].

Paso 7: Probar y perfeccionar

Pregúntese:

- ¿Es clara?
- ¿Es específica?
- ¿Refleja una necesidad real del cliente?
- ¿Es significativamente diferente de la competencia?
- ¿Resuena con compradores reales?

Ejemplos de declaraciones sólidas de propuesta de valor

Tu segundo cerebro

Recuerda todo y aborda cualquier proyecto con tus notas, tareas y agenda, todo en un solo lugar.

Consigue Evernote gratis



El mundo te espera

No importa a dónde vayas, te ayudaremos a llegar. Ya sea en el momento, programado con anticipación, por la noche o para tus traslados diarios. Además, gana recompensas en cada viaje.

Regístrate para viajar

Captura, organiza y aborda tus tareas pendientes en cualquier lugar.

Escapa del desorden y el caos: da rienda suelta a tu productividad con Trello.

7. Desarrollar una estrategia de entrada al mercado

Adaptar un servicio para cumplir con los requisitos del mercado y las expectativas de los clientes, así como elegir la forma más eficaz de ingresar a un mercado de exportación son pasos fundamentales para las MIPYMES que se expanden internacionalmente. Una estrategia de entrada al mercado bien diseñada ayuda a garantizar que el servicio sea creíble, competitivo y esté alineado con la manera en que los compradores del mercado objetivo prefieren trabajar.

DEFINIENDO UNA ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO

Una vez que la empresa ha identificado su mercado objetivo y su segmento de cliente, el siguiente paso es comprender cómo podría necesitar adaptarse el servicio para cumplir con los requisitos de ambos y, sobre esta base, determinar la mejor manera de llegar a los clientes y atenderlos. Una estrategia de entrada al mercado ofrece la hoja de ruta para hacerlo.

La adaptación del servicio y la estrategia de entrada al mercado están estrechamente vinculadas: la adaptación asegura que su servicio encaje en el mercado, mientras que la estrategia de entrada determina cómo ese servicio será entregado, posicionado y accesible para los compradores. Cada decisión influye en la viabilidad de la otra, por lo que es esencial considerarlas de manera conjunta.

Una estrategia de entrada al mercado bien diseñada ayuda a las MIPYMES a:

- adaptar su servicio a las necesidades del mercado y de los clientes;
- elegir la vía de entrada más adecuada y rentable;
- prepararse para los requisitos regulatorios, culturales y operativos;
- generar confianza y credibilidad con los compradores; y
- reducir riesgos y aumentar las posibilidades de éxito temprano.

Cuando la entrada a un mercado implica el movimiento temporal de personas que realizarán actividades de índole comercial (por ejemplo, visitas de corta duración, asignaciones basadas en proyectos o interacción con clientes en el mercado de destino), las MIPYMES también deberían revisar si existen compromisos derivados de algún **Tratado de Libre Comercio (TLC),** ya que estos pueden brindar mayor certeza e información sobre las categorías de personas de negocios comprometidas, la elegibilidad, la duración de la estancia, las actividades permitidas, y otras condiciones establecidas para facilitar el traslado temporal de personas como, por ejemplo, técnicos encargados de realizar instalaciones de maquinaria, ejecutivos, entre otros.

Los servicios están profundamente influenciados por el contexto: regulaciones, expectativas culturales, normas de comunicación y la forma en que los clientes prefieren relacionarse con los proveedores. Ingresar a un mercado sin comprender estos factores puede generar desalineación, desafíos de credibilidad o expectativas insatisfechas.

ADAPTAR SU SERVICIO AL MERCADO

Antes de ingresar a un nuevo mercado, las MIPYMES deben evaluar si su servicio cumple con los requisitos a nivel de mercado y qué ajustes podrían ser necesarios para operar de manera legal, ética y competitiva.

Adaptación Regulatoria y Profesional

Considere si alguno de los siguientes elementos aplica en su mercado objetivo:

- Requisitos de licencia o acreditación profesional.
- Reconocimiento de credenciales o cualificaciones.
- Regulaciones de protección de datos y privacidad (p. ej., GDPR, PIPEDA).
- Requisitos de ciberseguridad para la prestación remota de servicios.
- Legislación lingüística (p. ej., francés obligatorio en Quebec).
- Protecciones de propiedad intelectual.
- Normas sectoriales o estándares técnicos específicos.

El alineamiento regulatorio es un requisito previo para una entrada exitosa.

ADAPTAR SU SERVICIO AL CLIENTE

Después de asegurar el cumplimiento regulatorio, el siguiente paso es entender cómo podría necesitar adaptarse el servicio para satisfacer las expectativas, preferencias y formas de trabajar de los clientes en el mercado objetivo. Las expectativas de los clientes varían ampliamente entre países, sectores y culturas.

Adaptación Cultural y de Comunicación

- Estilos de comunicación preferidos (directo, conciso, relacional, formal e informal).
- Expectativas sobre tiempos de respuesta y plazos de entrega.
- Etiqueta en reuniones y estilo de presentación.
- Enfoques de negociación y procesos de toma de decisiones.

Adaptación de la Prestación del Servicio

- Preferencias por entrega sincrónica (en tiempo real) o asincrónica.
- Expectativas de disponibilidad en distintas zonas horarias.
- Estándares de calidad o cumplimiento.
- Cultura laboral, calendarios festivos y normas de programación.

Adaptación Tecnológica y de Colaboración

- Nivel de madurez digital del cliente.
- Herramientas digitales preferidas para gestión de proyectos, comunicación y uso compartido de archivos.
- Expectativas de ciberseguridad en entornos digitales compartidos.
- Requisitos de interoperabilidad con los sistemas del cliente.

Preferencias de Pago y Herramientas Comerciales

- Métodos de pago preferidos (p. ej., transferencia bancaria, tarjeta de crédito, PayPal, Stripe, Wise).
- Si el cliente está dispuesto a pagar internacionalmente o prefiere opciones locales.
- Expectativas de facturación, incluido formato, nivel de detalle y requisitos fiscales.
- Términos de pago habituales en el mercado (p. ej., 30/60 días, anticipos e hitos).
- Preferencias de moneda y herramientas para reducir el riesgo cambiario.

Adaptación de la Experiencia y la Interfaz de Usuario (para servicios digitales)

- Localización lingüística y tono.
- Preferencias de UX/UI según las normas del mercado.
- Estándares de accesibilidad (WCAG y regulaciones nacionales).
- Expectativas de diseño alineadas con la estética local.

Adaptación Comercial

- Expectativas de precios y modelos de tarificación comunes (por hora, retainer, por proyecto y suscripción).
- Términos de pago y enfoques aceptables de distribución de riesgos.
- Estructuras contractuales, incluidas responsabilidades, revisiones y definición de entregables.
- Preferencia por fases piloto o proyectos de prueba de concepto.

El ajuste comercial es esencial: incluso un servicio de alta calidad puede ser rechazado si los precios o prácticas contractuales no se alinean con las normas del mercado.

Vías de entrada al mercado para exportadores de servicios

No existe una única vía correcta para ingresar a un mercado internacional. La elección adecuada depende de la capacidad de la empresa, el tipo de servicio, las preferencias del cliente y el nivel de riesgo. Las MIPYMES pueden elegir una de estas vías o combinar varias.

Vías de Entrada Directa

Estas vías permiten que las MIPYMES lleguen a los clientes de manera directa.



- Prestación transfronteriza de servicios de manera digital
  Por ejemplo: consultoría, diseño, servicios de TI y capacitación entregados de forma virtual.
- Venta de servicios a visitantes internacionales en el Perú
  Por ejemplo: turismo, educación, bienestar y experiencias creativas.
- Viajes de corta duración para prestar servicios en el país del cliente.
  Muchas MIPYMES optan por visitar la ubicación del cliente para encargos breves, como coaching, instalación o puesta en marcha de sistemas, capacitación especializada, evaluaciones o colaboración en trabajos creativos o técnicos.
  Esta opción es popular porque permite generar confianza, ofrecer servicios de alto valor, de manera presencial, y evitar los costos de establecer una presencia permanente en el exterior.
- Plataformas y mercados digitales de servicios
  Por ejemplo: Upwork, Fiverr, Clutch y Behance.

Ideal para: MIPYMES con fuerte capacidad digital o servicios adecuados para la entrega remota o de corta duración.

Vías Basadas en Alianzas o Colaboraciones

Trabajar con socios puede reducir riesgos y fortalecer la credibilidad en el mercado.

- Alianzas estratégicas o acuerdos de colaboración.
- Subcontratación o integración en la cadena de valor de una empresa más grande.
- Entrega conjunta de programas o servicios.
- Representantes locales o “clientes ancla”.

Ideal para: MIPYMES que ingresan a mercados complejos, que venden a empresas medianas o grandes, o que requieren credibilidad y conocimiento local.

Establecimiento de Presencia en el Extranjero

Las MIPYMES más avanzadas pueden decidir establecer una presencia local para profundizar relaciones y ampliar operaciones.

- Oficina de representación o enlace.
- Subsidiaria local.
- Empresa conjunta (joint venture) con una firma local.

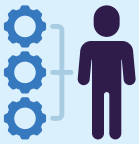
Ideal para: **MIPYMES** con una demanda creciente, contratos de largo plazo o servicios que requieren una interacción significativa en el mercado destino.



Elegir la estrategia adecuada de entrada al mercado

Seleccione la vía - o combinación de vías - que ofrezca el mejor equilibrio entre oportunidad, viabilidad y riesgo para su empresa.

Al definir su estrategia, considere:



- Las expectativas de su cliente objetivo.
- El costo y la complejidad de ingresar al mercado.
- El tiempo necesario para generar confianza y visibilidad.
- Su capacidad interna (habilidades, sistemas, personal y preparación digital).
- El panorama competitivo.
- La viabilidad regulatoria.
- Posibles alianzas o instituciones de apoyo.

Para muchas empresas de servicios lideradas por mujeres y por pueblos indígenas, las modalidades de entrada a mercados que se basan en la prestación digital de servicios, visitas de corto plazo a clientes o alianzas estratégicas pueden reducir significativamente los costos y los riesgos. Estos enfoques permiten a las MIPYMES probar mercados, generar confianza y obtener ingresos sin la carga financiera y operativa que implica establecer una presencia permanente en el exterior.

Una estrategia de entrada al mercado sólida es realista, centrada en el cliente y alineada con los objetivos de largo plazo de la empresa.

APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Las instituciones de promoción de exportaciones desempeñan un papel fundamental para ayudar a las MIPYMES a ingresar a nuevos mercados. Las empresas deben aprovechar oportunidades que puedan reducir costos, aumentar visibilidad o abrir puertas a compradores potenciales.

Ejemplos:



- Misiones comerciales, eventos de matchmaking y reuniones B2B virtuales.
- Ferias internacionales y exposiciones del sector servicios.
- Programas de compradores y misiones inversas.
- Seminarios, web sesiones de pitch y vitrinas de innovación.
- Redes de diáspora y cámaras de comercio.
- Asociaciones sectoriales o clústeres en el mercado objetivo.

Para aprovechar al máximo estas oportunidades, las MIPYMES deben preparar:

- Una propuesta de valor clara.
- Declaración de capacidades o perfil empresarial breve.
- Muestras o demostraciones de su servicio.
- Testimonios, casos de éxito o referencias de clientes.
- Mensajes concisos adaptados al mercado.

Con su estrategia de entrada al mercado definida, el siguiente paso es desarrollar una propuesta de valor convincente que responda directamente a las necesidades de su cliente objetivo y posicione su servicio de forma clara y atractiva en el mercado elegido.

8. Desarrollar una estrategia de marketing efectiva

El marketing eficaz es esencial para las MIPYMES de servicios que buscan tener éxito en los mercados internacionales. Posicionar claramente el servicio, comunicar su valor y generar confianza con los compradores internacionales desempeñan un papel fundamental para atraer a los clientes adecuados. La credibilidad, una sólida presencia digital y una comunicación focalizada ayudan a garantizar que los esfuerzos de marketing lleguen a los clientes correctos en los mercados adecuados.

LA IMPORTANCIA DEL MARKETING PARA LOS EXPORTADORES DE SERVICIOS

El marketing no es solo promoción: es el proceso de posicionar claramente su servicio, generar confianza y demostrar valor a los compradores internacionales. Como los servicios son intangibles y a menudo parecen similares, los compradores dependen de señales de credibilidad, profesionalismo y experiencia. Para las MIPYMES en Perú que ingresan a nuevos mercados, una estrategia de marketing efectiva aumenta la visibilidad, fortalece la reputación y le abre las puertas a nuevos clientes.





Fundamentos de una estrategia de marketing sólida

Una estrategia de marketing sólida para la exportación de servicios se basa en cinco fundamentos principales. Estos elementos garantizan que todos los esfuerzos de marketing sean enfocados, creíbles y alineados con las expectativas de los compradores internacionales.

1. Un Mercado Objetivo y Segmento de Cliente Claramente Definidos

Definir su mercado objetivo y segmento de cliente es solo la mitad del trabajo. Su marketing también debe reflejar esta elección. Los mensajes, los canales, el tono y el contenido deben adaptarse al público específico que desea alcanzar. Sin esta alineación, el marketing se vuelve genérico, disperso e ineficaz.

2. Una Propuesta de Valor Atractiva

Su propuesta de valor es el mensaje central de todo su marketing. Explica a quién sirve, qué problema resuelve, cómo su servicio genera valor y por qué es diferente. Cada actividad de marketing - su sitio web, redes sociales, correos electrónicos y presentaciones - debe reforzar este mensaje de manera coherente.

3.Construcción de Credibilidad y Confianza

Debido a la naturaleza intangible de los servicios, los compradores internacionales dependen, en gran medida, de señales de credibilidad antes de comprometerse con un proveedor.

Generar confianza desde el inicio - por ejemplo, mediante una comunicación clara, profesionalismo, evidencia de trabajos previos o validación de terceros - es esencial para reducir el riesgo percibido y motivar a los compradores a avanzar.

4. Una Marca y un Mensaje Consistentes, Adaptados al Mercado Objetivo

La marca de un proveedor de servicios va más allá de los elementos visuales. Incluye el tono de voz, el profesionalismo, la claridad del mensaje y la historia que cuenta.

Igualmente importante es adaptar su marca y mensaje a las expectativas del mercado objetivo, considerando las normas culturales de comunicación, los canales preferidos, el idioma y la estética local. La adaptación aumenta la pertinencia y la resonancia.

5. Una Presencia Digital Sólida y Profesional

Para la mayoría de los compradores internacionales, su primera impresión será en línea. Una presencia digital clara, creíble y bien presentada - basada en su sitio web y reforzada por el uso estratégico de redes sociales -transmite profesionalismo y ayuda a generar confianza. Esto garantiza que los compradores puedan entender fácilmente quién es usted, qué ofrece y cómo contactarlo.

Generando confianza y credibilidad con compradores internacionales

Por qué la credibilidad importa

La credibilidad es el grado en que un proveedor de servicios es percibido como confiable y sólido. Para los exportadores de servicios, es una de las mayores barreras para adquirir nuevos clientes.

Como los servicios son intangibles y no pueden inspeccionarse ni probarse por adelantado, las MIPYMES deben demostrar su capacidad antes de que los compradores estén dispuestos a comprometerse. Las señales de credibilidad reducen el riesgo percibido y ayudan a que los compradores internacionales se sientan seguros para avanzar.

Distintos compradores valoran distintas señales

Las expectativas varían según el mercado y el tipo de cliente. Por ejemplo:

- Compradores canadienses → claridad, procesos estructurados, confiabilidad y profesionalismo.
- Compradores estadounidenses → rapidez, innovación y capacidad de respuesta.
- Compradores europeos → credenciales, sostenibilidad y cumplimiento normativo.
- Clientes corporativos → procesos documentados, estudios de caso y control de calidad.
- MIPYMES / startups → flexibilidad, rapidez de entrega y experiencia en nichos.

Comprender qué valora su cliente objetivo es esencial para generar confianza.

Cómo se establece la credibilidad

Los proveedores de servicios pueden construir credibilidad mediante:

- Pruebas sociales (testimonios, calificaciones, historias de clientes).
- Avales o afiliaciones con instituciones reconocidas.
- Trayectoria demostrable y visible (publicaciones, conferencias, aportes reconocidos en el sector).
- Comunicación clara y transparente.
- Una presencia digital sólida y profesional.

La confianza se construye a través de la consistencia: en plataformas, mensajes, comportamiento e interacciones. Los compradores observan no solo lo que usted dice, sino cuán confiablemente lo demuestra.



Para muchas empresas de servicios lideradas por mujeres e indígenas, el marketing desempeña un papel fundamental en la construcción de credibilidad en mercados donde las redes personales o el reconocimiento de marca pueden ser limitados. Una presencia digital sólida, mensajes claros y pruebas visibles de experiencia (como estudios de caso, testimonios o liderazgo de pensamiento) ayudan a nivelar el terreno de juego al permitir que los compradores evalúen el valor y el profesionalismo antes de una primera interacción.

UNA PRESENCIA DIGITAL PROFESIONAL

Para los compradores internacionales, su primera impresión casi siempre ocurre en línea. Una presencia digital sólida incluye:

- Un sitio web claro y creíble.
- Redes sociales activas y utilizadas de manera estratégica (en las plataformas donde realmente están sus clientes).
- Contenido constante y de alto valor que demuestre su experiencia.
- Formas sencillas para contactar o interactuar con usted.

Su presencia digital debe responder las preguntas del comprador antes de que las haga:

- ¿Quién es usted?
- ¿Qué hace y qué valor ofrece?
- ¿Puedo confiar en usted?
- ¿Cómo lo contacto?

Una huella digital profesional aumenta la visibilidad, transmite confiabilidad y reduce el riesgo percibido.

Su sitio web como principal activo digital

Los compradores internacionales esperan:

- Una explicación clara de los servicios, incluida su propuesta de valor.
- Una sección “Quiénes somos” sólida y bien presentada.
- Testimonios y estudios de caso.
- Un portafolio pequeño o ejemplos de trabajo.
- Opciones claras de contacto.
- Diseño compatible con dispositivos móviles.
- Opciones de idioma cuando sea necesario.

Un sitio web no necesita ser complejo: debe ser claro, creíble y fácil de navegar.

Redes sociales para exportadores de servicios

Las redes sociales ayudan a las MIPYMES a:

- Demostrar su experiencia.
- Aumentar su visibilidad.
- Compartir contenido que genere confianza.
- Conectarse con conversaciones en su sector.

Diferentes plataformas cumplen funciones distintas:

- LinkedIn: esencial para B2B, credibilidad y creación de relaciones.
- Instagram/Facebook: narrativas visuales, B2C creativo y servicios de bienestar.
- YouTube/Vimeo: demostraciones, tutoriales, presentaciones.
- X (Twitter): ideas, tendencias y liderazgo de pensamiento.

Nota sobre el alcance orgánico

El alcance orgánico en la mayoría de plataformas es bajo. Las MIPYMES deben enfocarse en:

- Consistencia.
- Contenido de alta calidad.
- Interactuar directamente con los usuarios (comentarios, mensajes, grupos).
- Colaborar con socios o influenciadores.
- Compartir estudios de caso y resultados.

Una audiencia pequeña pero comprometida vale más que una audiencia grande pero inactiva.

ESTRATEGIA DE CONTENIDO: DEMUESTRE SU EXPERIENCIA

Los compradores confían en lo que pueden ver, incluso cuando el servicio es intangible.
Los formatos de contenido efectivos incluyen:

- Estudios de caso.
- Testimonios.
- Ejemplos de “antes y después”.
- Videos cortos que expliquen su proceso.
- Historias de clientes.
- Artículos o análisis.
- Recorridos o demostraciones de proyectos anteriores.

MUESTRE, NO SOLO CUENTE.

MARKETING BASADO EN RELACIONES PARA SERVICIOS

Los servicios son relacionales. El marketing no se trata solo de atraer clientes, sino de mantener y profundizar las relaciones.

Las MIPYMES deben enfocarse en:

- Nutrir a los prospectos mediante un seguimiento constante.
- Utilizar herramientas de CRM (incluso hojas de cálculo simples).
- Hacer networking en línea y presencial.
- Participar en eventos, seminarios web y comunidades sectoriales.
- Realizar acercamientos personalizados a clientes potenciales ya interesados.

Acciones pequeñas, repetidas de manera constante, construyen confianza a largo plazo.

DESARROLLAR UN PLAN DE MARKETING SENCILLO

Un modelo práctico para las MIPYMES:

1. Mercado objetivo y segmento de cliente.
2. Mensajes clave (propuesta de valor).
3. Objetivos de marketing.
4. Canales prioritarios (sitio web, LinkedIn, Instagram, etc.).
5. Plan de actividades mensuales.
6. Indicadores de éxito (KPIs), tales como:
   - Número de consultas recibidas.
   - Nivel de interacción en redes sociales.
   - Visitas al sitio web que llegan al formulario de contacto.
   - Reuniones agendadas.
   - Conversiones.

CONVERTIR EL MARKETING EN OPORTUNIDADES (LEADS)

El marketing ayuda a dar visibilidad y credibilidad a tu servicio, pero la visibilidad por sí sola no garantiza conversaciones con clientes. Muchas MIPYMES tienen dificultades no porque su servicio carezca de valor, sino porque no tienen claro cómo pasar del reconocimiento a la interacción.

Convertir el marketing en oportunidades requiere un acercamiento intencional, una calificación básica y un proceso sencillo para gestionar oportunidades. Esto no implica ventas agresivas ni sistemas de ventas complejos. Requiere claridad, coherencia y enfoque.

¿CÓMO SE GENERAN OPORTUNIDADES EN LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS?

Los exportadores de servicios suelen generar oportunidades a través de una combinación de los siguientes enfoques:

1. Contacto en caliente

Contactar a personas que ya tienen algún tipo de vínculo contigo:

- Referencias de clientes actuales o anteriores.
- Presentaciones a través de socios, mentores o instituciones.
- Contactos realizados en misiones comerciales, eventos o comunidades en línea.

El contacto en caliente suele ser la fuente de oportunidades de mayor calidad y debe priorizarse siempre que sea posible.

2. Contacto en frío o semi-frío

Contactar a posibles clientes que encajan con tu perfil de cliente objetivo, pero que aún no te conocen:

- Contactos dirigidos a través de LinkedIn.
- Correos de presentación basados en investigación previa.
- Respuestas a convocatorias, solicitudes de propuestas o expresiones de interés.

Un contacto en frío eficaz es personalizado, respetuoso y se centra en las necesidades del cliente, no en vender características.

3. Oportunidades generadas por socios

Generación de oportunidades a través de:

- Socios estratégicos.
- Relaciones de subcontratación.
- Plataformas o intermediarios que ya atienden a tu mercado objetivo.

Las alianzas pueden reducir las barreras de credibilidad y acortar el ciclo de ventas, especialmente en mercados nuevos.

DEL PROSPECTO AL CLIENTE: UN PIPELINE SENCILLO DE VENTAS PARA SERVICIOS

Los exportadores de servicios se benefician de contar con un pipeline básico para gestionar oportunidades. No necesita ser complejo ni automatizado. Una estructura sencilla ayuda a las MIPYMES a mantenerse organizadas y a evitar la pérdida de tiempo.

Un pipeline típico de servicios incluye:

1. Prospecto (Lead)
Un cliente potencial expresa interés o es identificado a través de actividades de prospección.

2. Conversación de descubrimiento
Una conversación inicial para comprender:

- Las necesidades y el contexto del cliente.
- El problema que intenta resolver.
- Si existe un posible encaje.

3. Oportunidad calificada
La MIPYME determina si vale la pena avanzar con el cliente en función de la alineación, la viabilidad y el riesgo.

4. Propuesta
Una propuesta escrita que describe:

- El alcance y los entregables.
- El enfoque y el cronograma.
- Los precios y los supuestos.

5.Decisión / Cierre
El cliente acepta, negocia o rechaza la propuesta. No todos los prospectos deben avanzar por todas las etapas. Una calificación clara desde el inicio ayuda a ahorrar tiempo y a proteger el valor.

CALIFICACIÓN DE CLIENTES: ¿ES ESTA LA OPORTUNIDAD ADECUADA?
No todas las consultas internacionales representan una buena oportunidad. Las MIPYMES deben evaluar el encaje antes de invertir tiempo significativo. Rechazar oportunidades que no encajan es una decisión estratégica, no un fracaso.

Algunas preguntas clave incluyen:

- ¿Este cliente coincide con nuestro segmento de cliente objetivo?
- ¿El alcance está claro y es realista?
- ¿Valoran la experiencia o solo se guían por el precio?
- ¿Los plazos, expectativas y estilos de comunicación son compatibles?
- ¿Las condiciones de pago y el nivel de riesgo son aceptables?

LAS PROPUESTAS COMO PUENTE ENTRE EL MARKETING Y LA EJECUCIÓN
Una propuesta traduce tu propuesta de valor en una oferta concreta.

Aunque el formato de las propuestas puede variar, las propuestas de servicios eficaces suelen incluir:

- Un breve resumen de la necesidad del cliente (para demostrar comprensión).
- Una descripción clara del servicio propuesto y de los entregables.
- Límites y exclusiones (qué no está incluido).
- Cronograma y responsabilidades.
- Precios y condiciones de pago.
- Supuestos y próximos pasos.

Las propuestas claras reducen malentendidos, protegen el alcance y refuerzan la profesionalidad.



Al responder a convocatorias de propuestas, los exportadores de servicios deben evitar descripciones genéricas de procesos y credenciales. Las propuestas sólidas demuestran una comprensión clara del desafío específico del cliente y destacan ideas prácticas, los riesgos o los supuestos que pueden no estar explícitos en los términos de referencia. Este tipo de involucramiento reflexivo transmite credibilidad y experiencia, y ayuda a diferenciar una propuesta de otras más formularias.

9. Finanzas y exportación de servicios

Exportar servicios no es solo un desafío estratégico y operativo, sino también financiero. Muchas empresas de servicios logran conseguir clientes internacionales, pero enfrentan dificultades relacionadas con la fijación de precios, los pagos atrasados, la presión sobre el flujo de caja o riesgos financieros mal gestionados. Dado que los servicios son intangibles, suelen prestarse a lo largo del tiempo y están estrechamente ligados a las personas y al conocimiento, las realidades financieras de la exportación de servicios difieren, de manera significativa, de las que tiene la exportación de bienes.

Gestionar estas realidades requiere un enfoque financiero práctico y disciplinado. Comprender el costo real de prestar servicios a nivel internacional, fijar precios con confianza, estructurar adecuadamente las condiciones de pago, gestionar el flujo de caja y reducir los riesgos financieros son elementos esenciales para exportar de forma sostenible. El objetivo no es convertir a las MIPYMES en especialistas financieros, sino dotarlas de las herramientas necesarias para tomar decisiones financieras informadas que respalden el crecimiento exportador a largo plazo.





Comprender la realidad financiera de la exportación de servicios

Antes de abordar la fijación de precios o el financiamiento, es importante comprender cómo la exportación de servicios afecta el flujo de caja y la estabilidad financiera, y en qué se diferencia esto de la exportación de bienes.

Tanto los exportadores de bienes como los de servicios incurren en costos antes de recibir el pago. En la exportación de bienes, estos costos suelen estar asociados a la producción, los insumos, el inventario y la logística. Sin embargo, los exportadores de bienes suelen tener acceso a **instrumentos de financiamiento del comercio bien establecidos,** como cartas de crédito, garantías bancarias y cobranzas documentarias que ayudan a vincular el pago al envío y a reducir el riesgo de impago.

La exportación de servicios opera bajo una **dinámica financiera diferente.** Dado que los servicios son intangibles y no están vinculados a un envío físico ni a procesos aduaneros, muchos instrumentos tradicionales de financiamiento del comercio no están disponibles o son difíciles de aplicar. En consecuencia, el pago depende en mayor medida de la claridad contractual, la confianza y la calidad de la relación con el cliente.

En la práctica, los servicios suelen:

- prestarse a lo largo de un período de tiempo, en lugar de en un único momento de entrega;
- pagarse después de que el trabajo ha comenzado, o únicamente una vez finalizado;
- estar sujetos a cambios en el alcance, las expectativas o revisiones durante la prestación.

Como resultado, los exportadores de servicios suelen experimentar un desajuste entre el esfuerzo y el pago, en el que la mano de obra, el tiempo y los costos operativos se acumulan de forma continua, mientras que los ingresos se reciben más tarde, de manera irregular o por etapas.

Esto genera presiones financieras específicas que deben gestionarse activamente, entre ellas:

- La brecha entre la rentabilidad (lo que un contrato genera en el papel) y la liquidez (contar con suficiente efectivo disponible);
- La presión sobre el flujo de caja causada por ciclos de venta prolongados, períodos de prestación extensos y pagos atrasados;
- Y los riesgos comunes, como subestimar el tiempo o aceptar condiciones de pago desfavorables.

Costeo de servicios para la exportación

Un costeo preciso es la base de una fijación de precios sostenible. Muchos proveedores de servicios subestiman el costo real de exportar, ya que algunos costos son menos visibles o se absorben de manera informal en las operaciones diarias, especialmente en comparación con el comercio de bienes, donde los costos suelen estar más claramente vinculados a insumos físicos y a la logística.
Para los exportadores de servicios, los costos generalmente se agrupan en tres categorías.

Los costos directos, que incluyen el tiempo del personal y de los consultores, subcontratistas, plataformas digitales, software, licencias y herramientas necesarias para prestar el servicio. Estos costos suelen incrementarse en el caso de clientes internacionales debido a mayores exigencias, plazos más ajustados o requerimientos especializados.

Los costos indirectos, que suelen pasarse por alto, pero son igualmente importantes. Incluyen el tiempo de gestión y coordinación, administración, marketing y desarrollo de negocios, actividades de cumplimiento, comunicación con clientes, preparación de propuestas y negociación de contratos. Aunque estos costos no se facturen directamente, deben recuperarse a través del precio.

Los costos específicos de la exportación, que surgen de operar a través de fronteras e incluyen, entre otros, viajes, traducción, certificaciones profesionales, cumplimiento de normativas de protección de datos o ciberseguridad, asesoría legal o tributaria, y adaptaciones necesarias para cumplir con las expectativas de clientes extranjeros.

También es importante distinguir entre costos puntuales y costos recurrentes de prestación que se aplican a cada proyecto.

El costeo debe reflejar la forma en que se prestan los servicios. Las MIPYMES deben distinguir claramente entre:

- Servicios basados en proyectos,
- Servicios bajo modalidad de retención (retainers),
- Trabajo por horas o basado en tiempo, y
- Servicios basados en resultados o en valor.

Cada modelo presenta estructuras de costos, perfiles de riesgo e implicaciones para el flujo de caja diferentes, y debe costearse en consecuencia.



Fijación de precios para mercados internacionales

Fijar precios para la exportación de servicios no consiste simplemente en convertir los precios domésticos a otra moneda. La fijación de precios para la exportación debe reflejar el costo total de la prestación, las expectativas del mercado, el valor percibido y el nivel de riesgo que implica atender a clientes internacionales.

Los exportadores de servicios suelen utilizar modelos de precios como tarifas por hora o por día, precios fijos por proyecto, esquemas de retención y precios basados en hitos o vinculados al desempeño. No existe un modelo único adecuado para todos los casos; la elección correcta depende de la claridad del alcance, la naturaleza del servicio, la madurez de la relación con el cliente y la tolerancia al riesgo del exportador.

Si bien conocer los costos es fundamental, la fijación de precios basada únicamente en costos (cost-plus) suele ser insuficiente en la exportación de servicios. Los compradores de servicios normalmente pagan por resultados, capacidad de resolución de problemas, confiabilidad y confianza, no simplemente por el tiempo invertido. Una fijación de precios centrada solo en los costos internos puede subvalorar la experiencia, ignorar los riesgos de la prestación y limitar la rentabilidad.

En su lugar, los precios deberían reflejar:

- la especialización y la experiencia,
- la complejidad del problema que se resuelve,
- el valor de los resultados entregados, y
- el riesgo asumido por el proveedor del servicio.

Las decisiones sobre la moneda también son relevantes. Los exportadores deben definir si cotizan en la moneda local del comprador, en su propia moneda o en una moneda neutral como el USD o el EUR, y considerar cómo las fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar los ingresos y el flujo de caja.

Ofrecer descuentos suele ser una tentación al captar los primeros clientes internacionales. Sin embargo, los descuentos excesivos pueden debilitar el valor percibido y dificultar futuros aumentos de precios. En muchos casos, una prestación por etapas o condiciones de pago estructuradas son alternativas más seguras que reducir los precios.

La fijación de precios no es solo una decisión financiera, también es una señal. Precios claros y seguros transmiten profesionalismo, credibilidad y preparación para competir en mercados internacionales.



COBRO DE PAGOS: MÉTODOS Y CONDICIONES DE PAGO

Conseguir clientes internacionales solo genera valor si el pago es confiable y oportuno. Para los exportadores de servicios, la estructura de pagos es una de las herramientas más eficaces para gestionar el riesgo financiero.

La mayoría de los exportadores de servicios dependen de transferencias bancarias o plataformas de pago en línea. Dado que estos métodos no están vinculados a envíos ni a procesos aduaneros, la confiabilidad del pago depende, en gran medida, de cómo y cuándo se activan los pagos.

Entre los enfoques más comunes se incluyen:

- Pagos por adelantado.
- Pagos basados en hitos.
- Esquemas de retención (retainers).
- Pagos finales al culminar el servicio.

Alinear los pagos con las etapas de prestación reduce la presión sobre el flujo de caja y limita la exposición a pagos no cobrados. Los pagos por adelantado o por hitos son especialmente importantes para proyectos que se desarrollan a lo largo de varias semanas o meses.

Una facturación clara facilita el pago oportuno. Las facturas deben hacer referencia al alcance de trabajo acordado, al calendario de pagos, a la moneda y a las fechas de vencimiento, y deben ser coherentes con los términos contractuales. La falta de claridad puede provocar retrasos o disputas, incluso cuando los clientes tienen la intención de pagar.

Las señales de advertencia de un mayor riesgo de pago incluyen la resistencia a realizar pagos anticipados, las solicitudes de trabajo adicional sin ajustes de pago correspondientes, criterios de aceptación poco claros o retrasos reiterados en la aprobación de hitos.

Unas condiciones de pago bien estructuradas protegen el flujo de caja y refuerzan el profesionalismo.

GESTIÓN DEL FLUJO DE CAJA PARA EXPORTADORES DE SERVICIOS

Mientras que las condiciones de pago determinan cuándo se recibe el dinero, la gestión del flujo de caja garantiza que la empresa pueda operar entre esos pagos. El flujo de caja es uno de los puntos de mayor presión para los exportadores de servicios. Incluso los contratos rentables pueden generar tensiones financieras si los pagos se retrasan o si la prestación del servicio se extiende durante períodos prolongados.

A diferencia de la exportación de bienes, los servicios se prestan a lo largo del tiempo, mientras que los gastos - personal, subcontratistas, software y costos generales - se acumulan de manera continua. Esto genera una brecha de flujo de caja entre el momento en que se realiza el trabajo y el momento en que se recibe el pago.
Para gestionar este riesgo, los exportadores de servicios deberían:

- **Planificar en función del tiempo, no solo de los montos:** mapear cuándo se esperan los pagos y cuándo se producen los costos.
- **Limitar el trabajo no cobrado:** utilizar pagos por adelantado, esquemas de retención (retainers) o facturación por hitos.
- **Alinear la prestación con el pago:** evitar fases largas de prestación sin activadores de pago.
- **Monitorear la exposición:** reevaluar el impacto en el flujo de caja cuando cambian los plazos o el alcance.

Una proyección sencilla de flujo de caja - que registre las fechas esperadas de pago, los picos previstos de gastos y las reservas mínimas de efectivo necesarias - ayuda a identificar los puntos de presión con anticipación y respalda decisiones más seguras en materia de precios, negociación y prestación del servicio.



Las empresas de servicios lideradas por mujeres suelen enfrentar mayores restricciones de flujo de caja y un menor acceso al financiamiento externo. Una fijación de precios clara, los pagos por adelantado y una planificación disciplinada del flujo de caja son herramientas de gestión del riesgo especialmente críticas.

OPCIONES DE FINANCIAMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN

La mayoría de los exportadores de servicios dependen principalmente de recursos internos, especialmente en las etapas iniciales. Para la mayoría de los exportadores de servicios, el financiamiento sigue una progresión que va desde recursos internos hacia apoyos externos selectivos, en lugar de depender de instrumentos complejos de financiamiento del comercio.

Dado que los instrumentos tradicionales de financiamiento del comercio son limitados para los servicios, las decisiones de financiamiento deben estar estrechamente vinculadas a una disciplina sólida de fijación de precios y a la estructura de pagos.

Las posibles fuentes de financiamiento incluyen:

Autofinanciamiento y reinversión de utilidades, que sigue siendo el enfoque más común entre los exportadores de servicios en etapas tempranas y permite a las MIPYMES mantener el control total mientras prueban los mercados de exportación.

Capital de trabajo de corto plazo, como sobregiros, líneas de crédito o préstamos a corto plazo, utilizados para cubrir los desfases de pago entre la prestación del servicio y el pago del cliente, en particular en contratos basados en hitos o de mayor duración.

Subvenciones o programas de apoyo público, cuando estén disponibles, para respaldar el ingreso a mercados, las certificaciones, las mejoras digitales o los servicios de capacitación y asesoría relacionados con la exportación.

Financiamiento basado en asociaciones, en el que los costos y riesgos se comparten con un socio, empresa líder o cliente, por ejemplo mediante esquemas de coprestación, pagos anticipados de clientes ancla o subcontratación dentro de proyectos de mayor escala.

Enfoques financiados por el cliente, como retenciones, depósitos o fases prepagadas que, en la práctica, financian la prestación del servicio y reducen la exposición al riesgo de flujo de caja.

Subvalorar el tiempo y el trabajo no remunerado es un desafío común para las empresas de servicios lideradas por mujeres. Los ejercicios de costeo deben contabilizar explícitamente todo el tiempo invertido, incluida la preparación, la coordinación, las revisiones y el seguimiento, y no únicamente el tiempo dedicado a la prestación visible del servicio.



Evaluación y mitigación del riesgo financiero



La exportación de servicios implica riesgos financieros, pero una parte importante de estos puede reducirse mediante una adecuada estructuración y planificación.

Entre los riesgos financieros más comunes se encuentran:

- El impago o los pagos tardíos.
- La ampliación del alcance sin compensación.
- Las fluctuaciones cambiarias.
- La dependencia excesiva de un número reducido de clientes.
- La ambigüedad contractual.

Las estrategias para reducir riesgos incluyen:

- Alcances de trabajo claramente definidos.
- Pagos basados en hitos.
- Diversificación de clientes y mercados.
- Protecciones contractuales adecuadas.
- Una fijación de precios que refleje el riesgo y la complejidad.

La identificación temprana de los riesgos permite a los exportadores decidir cuáles son aceptables y cuáles deben mitigarse antes de avanzar.

Antes de comprometerse con la prestación de servicios de exportación, los exportadores de servicios deben consolidar los elementos financieros clave de su plan de exportación, incluidos:

- Los supuestos de costos.
- El enfoque de fijación de precios.
- La estructura de pagos.
- El calendario del flujo de caja.
- Los principales riesgos financieros y las medidas de mitigación.

El éxito exportador no se determina únicamente por los ingresos. Depende de la capacidad de sostener las operaciones, gestionar la incertidumbre y convertir el trabajo internacional en ingresos confiables. Una gestión financiera sólida garantiza que la exportación fortalezca el negocio en lugar de tensionarlo.

10. Ganar clientes internacionales

Ganar clientes internacionales no consiste simplemente en obtener un “sí”. **Para las MIPYMES** de servicios, se trata de generar confianza, alinear expectativas y crear las condiciones adecuadas para que el trabajo sea rentable, manejable y sostenible.

En la exportación de servicios, el momento en que un cliente acepta avanzar es también el momento en que comienza el riesgo. Dado que los servicios son intangibles, se prestan a lo largo del tiempo y se configuran a través de la interacción, las conversaciones iniciales con el cliente influyen directamente en los precios, la carga de trabajo, el esfuerzo de entrega y las relaciones a largo plazo. Este capítulo se centra en cómo los exportadores de servicios abordan la captación de clientes de manera estratégica, de modo que ganar un cliente conduzca a una entrega exitosa y no a problemas evitables.



¿POR QUÉ GANAR CLIENTES INTERNACIONALES REQUIERE UN ENFOQUE DIFERENTE?

En los servicios, la forma en que se gana un cliente suele ser tan importante como el hecho de ganarlo.

Desde la primera interacción, los compradores internacionales evalúan mucho más que la capacidad técnica. Observan qué tan claramente se comunica el proveedor, cómo gestiona la ambigüedad, cómo responde a las preguntas y si parece capaz de trabajar a través de fronteras. Estas valoraciones se forman desde el inicio y, a menudo, mucho antes de que se firme cualquier contrato.

En esta etapa, las MIPYMES de servicios suelen enfrentar desafíos como desalineación entre expectativas y realidad, presión para reducir precios o ampliar el alcance para asegurar un primer encargo, acuerdos de trabajo poco definidos, malentendidos culturales o desequilibrios de poder entre pequeños proveedores y clientes internacionales más grandes. Si no se abordan, estos problemas pueden socavar la entrega incluso antes de que comience.

COMUNICAR SU SERVICIO EN CONVERSACIONES INTERNACIONALES

La captación de clientes en servicios rara vez comienza con una presentación formal. Más bien, se desarrolla a través de llamadas exploratorias, correos electrónicos, propuestas y conversaciones de seguimiento. Lo que importa no es un lenguaje de ventas sofisticado, sino la capacidad de explicar claramente su servicio en relación con el contexto y las prioridades del cliente.

Los exportadores de servicios eficaces escuchan primero. Buscan comprender los objetivos, las restricciones y el entorno operativo del cliente antes de explicar cómo su servicio genera valor. Este enfoque construye credibilidad y reduce el riesgo de desalineación más adelante.

Las conversaciones iniciales deberían dejar claro:

- El problema que el cliente intenta resolver.
- Qué incluye el servicio y qué no incluye.
- Cómo se medirá el éxito.
- Cuáles son los roles y las responsabilidades de ambas partes.
- Si existe un encaje genuino entre ambas partes.

HACER LAS PREGUNTAS CORRECTAS A TRAVÉS DE FRONTERAS

En contextos internacionales, las expectativas no siempre se expresan de manera explícita. Las suposiciones sobre plazos, autoridad, estilo de comunicación o disponibilidad pueden variar ampliamente entre mercados y culturas. Por ello, formular preguntas estructuradas desde el inicio es esencial.

Las áreas a explorar incluyen:

- **Objetivos:** ¿Qué significa el éxito para el cliente?
- **Restricciones:** Presupuesto, plazos, aprobaciones internas o presiones externas.
- **Toma de decisiones:** ¿Quiénes participan y cómo se toman las decisiones finales?
- **Experiencia previa:** ¿El cliente ha trabajado antes con proveedores externos o internacionales?
- **Preferencias de comunicación:** Frecuencia, canales y estilo de documentación.

La forma en que responden los clientes suele revelar más que las respuestas en sí. Las actitudes frente a la jerarquía, la capacidad de respuesta, la flexibilidad y la construcción de relaciones afloran, de manera natural, en estas conversaciones. Los exportadores de servicios con experiencia observan estas señales y adaptan su enfoque sin sacrificar claridad ni límites.

Negociar expectativas, no solo el precio

La negociación en la exportación de servicios rara vez se limita al precio. Con mayor frecuencia, se trata de alinear expectativas sobre cómo se entregará el trabajo.

El contexto cultural importa. Algunos clientes esperan flexibilidad y conversaciones informales, otros valoran la estructura y los límites claramente definidos. Algunos ven la negociación como una forma de construir relaciones, mientras que otros la abordan de manera transaccional.

Los exportadores de servicios con experiencia se centran en negociar claridad, añadiendo:

- qué está incluido y qué queda excluido del servicio,
- los entregables y los criterios de éxito,
- los ritmos de comunicación y las vías de escalamiento, y
- las suposiciones sobre disponibilidad, revisiones y capacidad de respuesta.



PROTEGER EL VALOR MIENTRAS SE CONSTRUYE CONFIANZA

Los desequilibrios de poder son comunes en los servicios internacionales, especialmente cuando las MIPYMES trabajan con clientes extranjeros más grandes o consolidados. Esto puede generar presión para prometer de más, fijar precios por debajo del valor real o aceptar términos imprecisos para asegurar el trabajo.

El valor se protege y la confianza se fortalece cuando los exportadores de servicios explican por qué ciertos términos son importantes, ofrecen alternativas estructuradas en lugar de concesiones generales, documentan los acuerdos con claridad y confirman, por escrito, los entendimientos compartidos después de conversaciones clave.



CONDUCTA EMPRESARIAL ÉTICA, INCLUSIVA Y RESPONSABLE

Las prácticas éticas y responsables funcionan cada vez más como señales de confianza en las relaciones internacionales de servicios. Los compradores evalúan no solo qué entrega un proveedor de servicios, sino también cómo conduce su negocio.

Para los exportadores de servicios, esto incluye una representación honesta de sus capacidades, precios y condiciones transparentes, respeto por la propiedad intelectual y la confidencialidad, trato justo a subcontratistas y socios, y una interacción culturalmente respetuosa. Estas prácticas refuerzan la credibilidad y respaldan las relaciones de largo plazo con los clientes.

Las empresas de servicios lideradas por mujeres tienen mayor probabilidad de enfrentar presión para aceptar responsabilidades poco claras, precios más bajos o roles ampliados con el fin de asegurar clientes internacionales. Establecer límites claros desde el inicio es una práctica clave de gestión de riesgos y sostenibilidad.

11. Prestación de servicios a nivel internacional

Una vez firmado el contrato, la entrega se convierte en la verdadera prueba de una estrategia de exportación. Para los exportadores de servicios, la entrega no es una función de apoyo interno: es el producto. Cada interacción, tiempo de respuesta y ajuste define cómo los clientes internacionales experimentan el servicio y si la confianza se refuerza o se debilita.



Una entrega sólida transforma los primeros encargos en trabajo recurrente, referencias y relaciones de largo plazo. Una entrega deficiente puede dañar rápidamente la credibilidad, incluso cuando la calidad técnica del servicio es adecuada.

POR QUÉ LA ENTREGA ES IMPORTANTE

En los servicios, la calidad se experimenta a lo largo del tiempo. Los clientes evalúan la confiabilidad a través de la capacidad de respuesta, la consistencia, la claridad y los resultados, no solo por los entregables finales.

Pequeñas brechas pueden tener efectos desproporcionados. Malentendidos o retrasos pueden escalar rápidamente entre zonas horarias y culturas, erosionando la confianza incluso cuando las intenciones son buenas. Para las MIPYMES, la disciplina en la entrega es esencial para proteger márgenes, gestionar la carga de trabajo y sostener el crecimiento.



INCORPORACIÓN DEL CLIENTE: REEMPLAZAR SUPOSICIONES POR CLARIDAD

Una entrega sólida comienza con una incorporación estructurada. Una vez que el cliente decide avanzar, las suposiciones deben reemplazarse por un entendimiento compartido.

La incorporación debe confirmar el alcance y los entregables, los plazos y las responsabilidades, los canales de comunicación, la autoridad para la toma de decisiones, las herramientas y formatos, y cómo se evaluarán el avance y la aceptación.

Documentar este entendimiento - mediante una nota de inicio, un plan de trabajo o un resumen de incorporación - crea un punto de referencia estable para todo el encargo y reduce el riesgo de desalineación más adelante.

LA COMUNICACIÓN COMO DISCIPLINA DE ENTREGA

La comunicación es la columna vertebral de la prestación internacional de servicios. A los clientes rara vez les preocupan los desafíos en sí mismos; les preocupan las sorpresas.

Una comunicación eficaz en la entrega incluye:

- actualizaciones periódicas, claridad sobre los tiempos de respuesta esperados,
- señalización temprana de riesgos o retrasos, y
- seguimientos por escrito después de decisiones clave.

La comunicación debe mantenerse profesional y culturalmente consciente, pero la claridad siempre debe tener prioridad. En contextos transfronterizos, suele ser más seguro comunicar un poco más de lo estrictamente necesario.

MANTENER LA CALIDAD A TRAVÉS DE PROCESOS

La calidad en los servicios no se inspecciona al final: se gestiona durante toda la entrega. Revisiones internas en hitos clave, circuitos informales de retroalimentación durante el encargo y criterios claros de aceptación ayudan a mantener alineadas las expectativas.

Invitar a recibir retroalimentación durante la entrega demuestra profesionalismo y capacidad de respuesta. Las reflexiones posteriores al encargo, incluso breves, apoyan la mejora continua.

GESTIÓN PRÁCTICA DE PROYECTOS TRANSFRONTERIZOS

La prestación internacional de servicios se beneficia de la estructura, incluso en trabajos creativos o flexibles. Dividir el trabajo en fases o hitos ayuda a gestionar expectativas. Los plazos deben considerar zonas horarias, ciclos de aprobación y disponibilidad del cliente, y no solo el esfuerzo técnico.

En lugar de depender únicamente de comunicaciones informales, las MIPYMES deben asegurar que el progreso sea visible y compartido.
Herramientas simples de seguimiento, documentos compartidos y reuniones periódicas suelen ser suficientes.

GESTIONAR CAMBIOS SIN PERDER EL CONTROL

El cambio es normal en los servicios. El riesgo no está en el cambio en sí, sino en permitir que los cambios se acumulen sin discusión ni documentación.

Cuando surgen nuevas solicitudes, las MIPYMES deben evaluar si se encuentran dentro del alcance acordado. Si no lo están, deben explicarse las implicancias en tiempo, costo o entrega antes de avanzar. Los ajustes acordados deben confirmarse siempre por escrito. Gestionados de manera temprana y serena, los cambios preservan la confianza y protegen la sostenibilidad financiera.

TRABAJAR CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y SOCIOS DE ENTREGA

La prestación internacional de servicios a menudo requiere capacidades, capacidad operativa o conocimiento local que una sola MIPYME no siempre posee. Las alianzas estratégicas permiten a los exportadores de servicios entregar trabajos más complejos sin establecer una presencia permanente en el exterior.

Las alianzas pueden incluir socios de coentrega, subcontratistas, especialistas, socios de apoyo local o estructuras de empresa líder -empresa de apoyo. Lo más importante es la claridad: roles, responsabilidades, estándares de calidad, titularidad del cliente, propiedad intelectual, confidencialidad y condiciones financieras deben acordarse con antelación.

USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES CON PROPÓSITO

Las herramientas digitales son fundamentales para prestar servicios a través de fronteras, pero su efectividad depende más del uso constante que de la complejidad técnica. La mayoría de las MIPYMES trabaja con éxito con un conjunto limitado de herramientas para comunicación, gestión de tareas y colaboración. Lo más importante es elegir herramientas que los clientes ya utilicen o estén dispuestos a adoptar, que apoyen la transparencia y que cumplan con los requisitos de protección de datos y seguridad.

DESPUÉS DE LA ENTREGA: MANTENER VIVAS LAS RELACIONES

La entrega no termina cuando concluye un proyecto. Dar seguimiento a los resultados, documentar lecciones aprendidas, identificar oportunidades de colaboración continua y mantener un contacto ligero que aporte valor, ayudan a mantener activas las relaciones.
Una entrega consistente y de alta calidad es una de las ventajas competitivas más sólidas que puede construir un exportador de servicios. Convierte contratos puntuales en relaciones de largo plazo y refuerza la credibilidad en los mercados internacionales.





Para las empresas de servicios indígenas, las alianzas estratégicas pueden apoyar la entrega internacional al combinar el conocimiento cultural, la experiencia especializada y las capacidades complementarias.
La claridad en los roles de entrega y una colaboración respetuosa permiten a los proveedores indígenas participar en proyectos complejos manteniendo el control sobre la calidad, la propiedad intelectual y la integridad cultural.

12. Consideraciones legales para exportadores de servicios

La exportación internacional de servicios expone a las empresas a riesgos legales diferentes de los que enfrentan los exportadores de bienes. Aunque no existen procedimientos aduaneros ni inspecciones físicas, las MIPYMES de servicios deben gestionar cuestiones relacionadas con contratos, propiedad intelectual, protección de datos, responsabilidad, resolución de controversias e impuestos. Abordar estas consideraciones, desde el inicio, ayuda a proteger el trabajo, reducir la exposición al riesgo y generar confianza al operar a través de fronteras.

Dado que los marcos legales varían según el mercado, el énfasis aquí no está en que las MIPYMES dominen estos temas, sino en que los aborden con conciencia y cautela: saber qué aspectos vigilar y cuándo buscar asesoría especializada.



GESTIÓN DEL RIESGO LEGAL EN LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

Los problemas legales en la exportación de servicios suelen surgir después de que el trabajo ha comenzado: cuando las expectativas difieren, los pagos se retrasan, los datos se gestionan incorrectamente o la titularidad de los resultados no está clara. Las protecciones legales deben establecerse desde el inicio.

Para los exportadores de servicios, la claridad legal:

- Protege los ingresos y la propiedad intelectual.
- Reduce el riesgo de disputas y de impago.
- Refuerza la credibilidad profesional ante compradores internacionales.
- Facilita una prestación más fluida y relaciones de largo plazo.

CONTRATOS INTERNACIONALES DE SERVICIOS

Elementos clave de un contrato de servicios
Aunque los contratos varían según el mercado y el tipo de servicio, la mayoría de los contratos internacionales de servicios debería abordar con claridad:

- **Alcance del trabajo**
  Qué incluye y qué excluye el servicio, entregables, plazos y responsabilidades.
- **Condiciones de pago**
  Precio, moneda, calendario de pagos, requisitos de facturación y disposiciones por pagos atrasados.
- **Gestión de cambios**
  Cómo se gestionan y aprueban los cambios en el alcance, los plazos o los entregables.
- **Confidencialidad**
  Protección de la información del cliente y del proveedor.
- **Propiedad intelectual (PI)**
  Titularidad y uso permitido de los resultados, herramientas, métodos o materiales.
- **Responsabilidad y limitaciones**
  Asignación de riesgos en caso de problemas.
- **Terminación**
  Condiciones bajo las cuales cualquiera de las partes puede finalizar el contrato y las consecuencias de ello.
- **Ley aplicable y jurisdicción**
  Qué leyes nacionales se aplican y cómo se resolverán las controversias.

Los contratos no necesitan ser complejos, pero sí deben ser claros, estar por escrito y ser exigibles.

GESTIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL (PI)

La propiedad intelectual suele ser uno de los activos más valiosos en la exportación de servicios. Puede incluir metodologías, software, diseños, contenidos, materiales de capacitación, marcos de trabajo o procesos propios.

Preguntas clave sobre PI para exportadores de servicios

Las MIPYMES deberían poder responder:

- ¿Quién es el titular del trabajo producido?
- ¿Qué derechos recibe el cliente?
- ¿Puede el proveedor reutilizar o adaptar el trabajo?
- ¿Están protegidas las herramientas o los métodos preexistentes?

Enfoques comunes de PI

- **Titularidad del cliente con limitaciones:** el cliente es dueño de los resultados, el proveedor conserva las herramientas o los métodos subyacentes.
- **Licenciamiento:** el cliente recibe un derecho definido de uso de los resultados del servicio.
- **Titularidad compartida:** menos común, pero a veces utilizada en esquemas de desarrollo conjunto.



NORMATIVAS DE PROTECCIÓN DE DATOS Y PRIVACIDAD

Muchos exportadores de servicios gestionan datos de clientes, información personal o material confidencial. Por ello, el cumplimiento en materia de protección de datos y privacidad es una consideración legal y comercial fundamental.

Por qué esto es importante

Los clientes internacionales esperan cada vez más que los proveedores de servicios cumplan con normas de protección de datos y privacidad, incluso cuando el proveedor se encuentra en otro país. En muchos casos, las leyes del mercado del cliente se aplican a proveedores extranjeros que recopilan, procesan o acceden a datos relacionados con clientes en esa jurisdicción. El incumplimiento puede derivar en pérdida de confianza, terminación de contratos, sanciones financieras o exposición legal.

Aspectos clave a considerar

- ¿Qué datos se recopilan, almacenan, procesan o comparten?
- ¿Dónde se almacenan los datos (país y proveedor de nube)?
- ¿Quién tiene acceso a los datos?
- ¿Cómo se protegen y conservan los datos?

Marcos regulatorios comunes

Según el mercado, las MIPYMES pueden encontrarse con:

- RGPD (Unión Europea)
- PIPEDA (Canadá)
- Normas sectoriales o estándares contractuales de datos

Las MIPYMES deben asegurar que sus sistemas, herramientas y prácticas estén alineados con las expectativas del cliente y los requisitos regulatorios.



COMPRENDER LA RESPONSABILIDAD Y LA RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Gestión de la responsabilidad

Los contratos suelen incluir:

- límites de responsabilidad,
- exclusiones por daños indirectos o consecuentes,
- remedios definidos o acciones correctivas.

Opciones de resolución de controversias

Los mecanismos más comunes incluyen:

- cláusulas de negociación y escalamiento,
- mediación,
- arbitraje,
- procedimientos judiciales.

Muchos contratos internacionales favorecen el arbitraje o la solución negociada para evitar litigios costosos entre países. No obstante, los contratos claros y una buena comunicación siguen siendo las herramientas más eficaces para prevenir disputas.

IMPLICACIONES TRIBUTARIAS DE LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

Las obligaciones tributarias para los exportadores de servicios pueden ser complejas y varían según el país, el tipo de servicio y el modelo de prestación.

Preguntas clave para las MIPYMES

- ¿El servicio está sujeto a IVA u otros impuestos sobre ventas en el mercado del cliente?
- ¿El exportador crea una presencia fiscal gravable en el extranjero?
- ¿Aplican impuestos de retención?
- ¿Cómo deben declararse los ingresos a nivel nacional?

Las normas fiscales para servicios suelen ser menos visibles que para los bienes, pero los errores pueden resultar costosos. Las MIPYMES deben buscar asesoría al ingresar a nuevos mercados o cuando los servicios implican prestación in situ o contratos de largo plazo.

Para las MIPYMES peruanas existe una guía tributaria para la exportación de servicios.

MODOS DE SUMINISTRO E IMPLICACIONES LEGALES

En secciones anteriores de esta guía, se presentaron los distintos modos a través de los cuales se comercian los servicios a nivel internacional. Estos modos no son solo una herramienta de clasificación: influyen en las obligaciones legales, fiscales, regulatorias y de cumplimiento que se aplican a los exportadores de servicios.

Muchas MIPYMES utilizan más de un modo a lo largo del tiempo. Comprender qué modo aplica ayuda a las empresas a anticipar requisitos, estructurar contratos adecuadamente y gestionar riesgos al ingresar a nuevos mercados.



MODOS DE SUMINISTRO: CONSIDERACIONES LEGALES Y REGULATORIAS CLAVE

Modo de suministro	Qué ocurre	Implicaciones clave para las MIPYMES	Aspectos a considerar
Modo 1 - Comercio Transfronterizo	El servicio se presta digitalmente desde Perú a un consumidor extranjero.	Pueden aplicarse las normas de protección de datos del país del cliente.	• Los impuestos de retención sobre los honorarios por servicios son comunes. • Los contratos deben aclarar la titularidad de la PI y la ley aplicable.
Modo 2 - Consumo en el extranjero	El consumidor viaja a Perú para recibir el servicio.	Generalmente se aplican las regulaciones peruanas.	• Menor exposición a sistemas fiscales y regulatorios extranjeros. • La responsabilidad y los seguros siguen siendo relevantes.
Modo 3 - Presencia comercial	La empresa establece una presencia en el mercado objetivo.	Se aplican el registro empresarial local y los impuestos.	• Puede generarse una presencia fiscal gravable en el mercado de destino. • Aumentan los costos laborales y de cumplimiento regulatorio.
Modo 4 - Presencia de Personas Naturales	El personal viaja temporalmente para prestar servicios.	Pueden requerirse visas o permisos de trabajo.	• Pueden aplicar normas de reconocimiento profesional. • Pueden surgir obligaciones fiscales y de seguridad social.

CONCLUSIONES PRÁCTICAS

- El Modo 1 suele ser el punto de entrada de menor riesgo para quienes exportan por primera vez, pero, aun así, requiere atención cuidadosa a los contratos, la protección de datos y las condiciones de pago.
- El Modo 2 suele ser el más sencillo desde el punto de vista operativo, ya que implica atender a clientes internacionales mientras se encuentran en el mercado de origen. Un enfoque dirigido a visitantes puede permitir a las MIPYMES acceder a la demanda extranjera con una complejidad regulatoria y operativa mínima.
- La incorporación de viajes del personal (Modo 4) o el establecimiento de una presencia local (Modo 3) incrementa significativamente la complejidad legal.
- Los contratos siempre deben reflejar la forma en que el servicio se presta realmente, especialmente cuando se utiliza más de un modo de suministro.

CUÁNDO BUSCAR ASESORÍA

Considere buscar asesoría profesional cuando:

- cambie o combine modos de suministro,
- envíe personal al extranjero,
- gestione datos de clientes a través de fronteras, o
- establezca cualquier tipo de presencia local en el exterior.

Una orientación temprana puede ayudar a evitar costos inesperados, problemas de cumplimiento o disputas contractuales.

GESTIÓN PRÁCTICA DEL RIESGO LEGAL PARA MIPYMES

El riesgo legal no requiere una formalidad excesiva, requiere conciencia y disciplina. Las consideraciones legales deben integrarse en la planificación de la exportación, la fijación de precios, la entrega del servicio y la gestión de las relaciones, y no tratarse como un aspecto secundario.

Las buenas prácticas incluyen:

- utilizar contratos escritos para todos los compromisos internacionales,
- documentar los cambios de alcance y sus aprobaciones,
- proteger explícitamente la propiedad intelectual,
- alinear las herramientas digitales con las expectativas de protección de datos, y
- buscar asesoría profesional cuando aumenten los riesgos.

Con bases legales sólidas, las MIPYMES están listas para concentrarse en lo que sigue: fortalecer las relaciones con los clientes, garantizar su satisfacción y escalar las exportaciones de servicios a lo largo del tiempo.



13. Servicio posventa y crecimiento

Para los exportadores de servicios, la entrega nunca es el final del trabajo. Es el momento en que se forma la reputación, se pone a prueba la confianza y comienzan a perfilarse oportunidades futuras. Dado que el valor de los servicios se experimenta a lo largo del tiempo - a través de los resultados, la comunicación y el seguimiento - lo que ocurre después de la entrega suele determinar si la exportación sigue siendo esporádica o se convierte en estratégica.

Muchas MIPYMES de servicios consiguen un cliente internacional, completan el trabajo y, luego, siguen adelante sin detenerse a reflexionar sobre lo aprendido o sobre cómo podría evolucionar la relación. Como resultado, la exportación permanece reactiva en lugar de deliberada. La diferencia entre proyectos internacionales puntuales y una actividad exportadora sostenible suele residir en cómo las empresas cierran los trabajos, capturan aprendizajes y gestionan el crecimiento.

Este capítulo se centra en cómo las MIPYMES de servicios pueden fortalecer las relaciones después de la entrega, utilizar la experiencia como fuente de aprendizaje y gestionar el crecimiento, de manera intencional, para que la exportación se convierta en una práctica empresarial repetible y resiliente.



CERRAR LA ENTREGA Y FORTALECER LA RELACIÓN

La forma en que finaliza un encargo envía una señal clara a los clientes internacionales. Cierres apresurados o informales pueden dejar incertidumbre, incluso cuando el trabajo técnico fue sólido. En cambio, cierres claros y bien pensados refuerzan el profesionalismo y abren espacio para futuras colaboraciones.

Antes de avanzar, los exportadores deben asegurarse de que exista claridad compartida sobre qué se entregó, cómo se definió el éxito y si quedan acciones de seguimiento pendientes. Una breve conversación de cierre o un resumen por escrito suele ser suficiente. El objetivo es que ambas partes concluyan el encargo con el mismo entendimiento.

Este momento también es clave para la reflexión interna. La exportación de servicios suele revelar brechas entre las suposiciones y la realidad. Los plazos pueden extenderse, el alcance puede evolucionar o la entrega puede requerir más coordinación de la prevista. Capturar estas lecciones mientras aún están frescas ayuda a afinar decisiones futuras sobre precios, alcance y entrega.

Una entrega sólida también genera impulso. El trabajo recurrente suele surgir cuando los exportadores ayudan a los clientes a visualizar lo que sigue: apoyo continuo, una fase posterior o asesoría periódica. Una vez que el valor es visible y la confianza está establecida, estas conversaciones se sienten naturales y no promocionales.

Los clientes satisfechos son, además, una fuente crítica de credibilidad en los mercados internacionales. Testimonios, referencias y recomendaciones reducen el riesgo percibido para nuevos compradores con mucha más eficacia que los mensajes promocionales. Solicitar retroalimentación, permiso para referenciar el trabajo o presentaciones a terceros debe considerarse una extensión normal de la relación.

USAR LA EXPERIENCIA DE ENTREGA PARA GUIAR LA CAPACIDAD Y EL ENFOQUE

En la exportación de servicios, el crecimiento suele llegar antes de que los sistemas estén listos. A medida que aumenta la visibilidad, las oportunidades pueden acumularse rápidamente. Sin disciplina, esto puede conducir a sobrecompromiso, caída de la calidad o tensiones financieras.

El crecimiento sostenible requiere una evaluación periódica y honesta de la capacidad. Las MIPYMES deben preguntarse si sus sistemas actuales, su equipo y su flujo de caja pueden sostener más trabajo internacional sin comprometer la entrega. Ser selectivo y, en ocasiones, posponer o rechazar oportunidades cuando la capacidad está al límite es una decisión estratégica, no un fracaso.

Los clientes internacionales también son una fuente importante de información competitiva. Los patrones en la retroalimentación suelen revelar qué aspectos del servicio son más valorados y dónde surgen fricciones. Estos aprendizajes deben incorporarse directamente a la forma en que los servicios se empaquetan, se fijan precios y se comunican. Con el tiempo, ayudan a las MIPYMES a concentrarse en los tipos de clientes, proyectos y mercados en los que son más efectivas.



EL CRECIMIENTO COMO PRÁCTICA ITERATIVA E INTENCIONAL

La exportación de servicios rara vez es lineal. Los mercados cambian, las expectativas de los clientes evolucionan y las propias empresas maduran. Lo que funcionó con un primer cliente internacional puede no ser adecuado a medida que se escala o se ingresa a nuevos sectores o regiones.

Por ello, los planes de exportación deben tratarse como documentos dinámicos y no como compromisos fijos. La revisión periódica de mercados objetivo, segmentos de clientes, modelos de precios y enfoques de entrega permite a las MIPYMES adaptarse de manera deliberada en lugar de reaccionar bajo presión. Señales de que puede ser momento de revisar la estrategia incluyen resistencia recurrente a los precios, estrés en la entrega, desalineación con clientes o un éxito constante en un nicho que justifique un enfoque más profundo.

Para muchas MIPYMES de servicios - en particular aquellas lideradas por mujeres, pueblos indígenas o con una fuerte base cultural - el crecimiento debe equilibrarse con el bienestar, el tiempo y la integridad cultural. La expansión internacional debe fortalecer el negocio, no socavar sus cimientos. El crecimiento sostenible respeta una capacidad realista, valora adecuadamente la experiencia, protege la propiedad intelectual y respalda la resiliencia a largo plazo.

El primer cliente internacional es un hito importante, pero no es el destino final. El éxito a largo plazo depende de la capacidad de aprender de cada encargo, fortalecer los sistemas y construir relaciones que vayan más allá de proyectos individuales.

Al cerrar los trabajos de manera reflexiva, reflexionar con honestidad sobre la experiencia de entrega y gestionar el crecimiento con intención, las MIPYMES de servicios pueden pasar de exportaciones ocasionales a una participación sostenida en los mercados internacionales. Exportar, en este sentido, deja de ser un logro puntual para convertirse en una práctica profesional que evoluciona a través de la experiencia, la disciplina y la confianza.



EDM | Expert Deployment Mechanism for Trade and Development

La exportación de servicios no es una decisión puntual ni un proceso lineal. Es una progresión de decisiones que dan forma a cómo una empresa se posiciona, trabaja con sus clientes, gestiona riesgos y crece en el tiempo. A lo largo de esta guía, el énfasis ha estado en ayudar a las MIPYMES de servicios a avanzar, de manera deliberada, en esa progresión: prepararse antes de abordar mercados, fundamentar las decisiones en evidencia y no en la intuición, definir el valor desde la perspectiva del cliente y prestar servicios de forma que proteja la credibilidad, la sostenibilidad y la confianza.

En conjunto, estos pasos conforman un enfoque práctico para la exportación de servicios que refleja cómo realmente se comercializan los servicios: a través de relaciones, comunicación y desempeño a lo largo del tiempo. Para las MIPYMES, el éxito no proviene de copiar modelos de exportación basados en bienes, sino de desarrollar claridad, disciplina y capacidad de adaptación. Cuando la exportación se entiende como una práctica continua -perfeccionada a través de la experiencia y el aprendizaje - los mercados internacionales se convierten no solo en accesibles, sino en fuentes viables y sostenibles de crecimiento a largo plazo.

PERÚ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Perú Responde
In partnership with Canada
Cowater International
IPAC IAPC