PLAN DE EXPORTACIÓN DE +SER

EXPORT PLAN FOR +SER

MARIANA RESTREPO ECHEVERRI[1]

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Administración (MBA)

Asesora temática: Ángela María Henríquez Díaz, M. G. C. E. I. B. T.

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLÍN

[1] mrestrep26@eafit.edu.co

2021

CONTENIDO

RESUMEN 1

Palabras clave: 1

1. INTRODUCCIÓN 2

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN 3

2.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA 3

2.2. CONDICIONES DEL SERVICIO 4

2.3. CONDICIONES DE LAS EXPORTACIONES 4

2.4. CONDICIONES DEL MERCADEO 4

3. SELECCIÓN DE MERCADOS 7

3.1. IDENTIFICACIÓN DE TRES MERCADOS A PARTIR DE INFORMACIÓN ECONÓMICA 7

3.1.1 Selección inicial de mercados por evaluar 7

3.1.2 Variables 8

3.1.3 Análisis de las variables 10

3.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE VARIABLES 10

3.2.1. Riesgo político 10

3.2.2. Riesgo económico 13

3.2.3. Competencia local e internacional 16

3.2.4. Potencial del tamaño del mercado 20

3.2.5. Entorno legal y regulatorio 21

3.2.6. Talento humano 24

3.3 MATRIZ DE SELECCIÓN 27

4. ANÁLISIS DEL SERVICIO EN EL MERCADO OBJETIVO 28

4.1. BARRERAS NO ARANCELARIAS: NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES 28

4.2. SEGMENTACIÓN Y NICHO DE MERCADO 30

4.3. COMPETENCIA 32

4.4. MODOS DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS 33

4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN 37

4.6. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO 37

4.7. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN 39

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN 41

5.1. OBJETIVOS 41

5.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS 42

5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR 44

5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN EXPORTADOR 44

CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR 47

6. LECCIONES APRENDIDAS 48

6.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO 48

6.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN 49

6.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN 50

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Página web de +SER 6

Ilustración 2. Instagram de +SER 6

Ilustración 3. Mapa de riesgo político de Costa Rica 11

Ilustración 4. Mapa de riesgo político de Perú 12

Ilustración 6. Cambios porcentuales en el riesgo económico mundial 14

Ilustración 7. Página web de HiCue Speakers S. A. S. 16

Ilustración 8. Página web de Smart Speakers 17

Ilustración 9. Página web de Charlas Motivacionales Perú 18

Ilustración 10. Página web de Catalyst Perú 18

Ilustración 11. Programas corporativos de la Universidad EAFIT 20

Ilustración 12. Modos del comercio de servicios 22

Ilustración 13. Plan Vallejo de servicios 23

Ilustración 14. Resultados de las pruebas PISA de lectura 25

Ilustración 15. Resultados de las pruebas PISA de ciencia 25

Ilustración 16. Resultados de la prueba PISA de matemáticas 26

Ilustración 17. Número de empresas formales en Perú 30

Ilustración 18. Número de empresas por sector económico 31

Ilustración 19. Información sobre formación continua ofrecida por la Pontificia Universidad Católica del Perú 33

Ilustración 20. Modo 1 de exportación de servicios 33

Ilustración 21. Modo 2 de exportación de servicios 34

Ilustración 22. Modo 3 de exportación de servicios 35

Ilustración 23. Modo 4 de exportación de servicios 36

Ilustración 24. Factores que se toman en cuenta al fijar los precios 38

Ilustración 25. Ajustes de precios 38

Ilustración 26. Plan de acción del plan exportador 44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Convenciones 9

Tabla 2. Variables comparativas de los países preseleccionados 9

Tabla 4. Variables del potencial de mercado 20

Tabla 5. Variables de talento humano 24

Tabla 6. Matriz de selección 27

Tabla 7. Matriz DOFA 42

Tabla 9. Cronograma del plan exportador 45

RESUMEN

+SER es una empresa colombiana con más de cinco años en el mercado que busca conectar las organizaciones con facilitadores, conferencistas y *coaches* para formar a las personas en diversos temas enfocados hacia el desarrollo del ser.

En la búsqueda de incrementar sus ventas y su universo de clientes, +SER decidió iniciar su proceso de internacionalización a través de medios digitales, oportunidad que se aceleró con la pandemia.

En el presente trabajo se evaluaron las condiciones internas de la compañía para luego seleccionar un mercado objetivo mediante el estudio de diferentes posibles mercados para después proponer un plan de acción con el que sea posible llevar a cabo el plan exportador.

Palabras clave:
plan exportador, mercado objetivo, internacionalización, +SER, Perú.

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia, el 99% de las empresas se consideran pymes (Cepal, s.f.). Según la ley 905 de 2004, son microempresas si tienen de uno a diez empleados, pequeñas de 11 a 50 y medianas de 51 a 200 (Lozano Monroy, 2010).

Las pymes, al igual que las grandes compañías, se enfrentan a un mercado altamente competitivo gracias a la globalización, puesto que no solo deben competir con las organizaciones locales, sino también con las grandes multinacionales o extranjeras que entran al mercado local con estrategias agresivas. La internacionalización es un camino clave que pueden tomar para crecer sus ventas a través de nuevos mercados y clientes.

“Actualmente los resultados que obtienen las pymes frente a la internacionalización no son estándar, por el contrario, evidencian que no están aplicando las metodologías adecuadas para lograr una estrategia estable y ganadora” (Calle Fernández y Tamayo Bustamante, 2005, p. 162), por lo que pymes deben ser conscientes que la internacionalización presenta diferentes retos y para afrontarlos deben generar una estrategia que no sea solo reactiva, sino que les brinde un plan de acción en el mediano y el largo plazo, lo y que les permitirá “una adecuada competitividad y posicionamiento, tanto en el mercado local como en el internacional” (Calle Fernández y Tamayo Bustamante, 2005, p. 162).

+SER es una microempresa colombiana que ofrece servicios para la formación a las compañías que buscan el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Por medio de la internacionalización, +SER procurará expandir sus horizontes para llegar a nuevas organizaciones.

El presente trabajo partió de un diagnóstico interno de la empresa y luego se analizaron los diferentes mercados internacionales para así poder encontrar ese

primer mercado objetivo o destino de exportación. Después se analizó el servicio en dicho mercado y por último se propusieron unas estrategias y un plan de acción para llevar a cabo el plan exportador de la empresa +SER.

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA

Ana María Roldán, fundadora de +SER, es profesional en Administración de Negocios en la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia, y máster en Empresa Internacional y Comercio Exterior de la Universidad de Barcelona y ha estudiado en forma permanente sobre *coaching*, Psicología Transpersonal y otras ciencias de información y sabiduría que tienen como objetivo el desarrollo interior y la felicidad.

Ana María inició su carrera profesional en el mundo corporativo de las grandes empresas y multinacionales. En su experiencia conoció empresas como HiCue Speakers S. A. S. (2014), que ofrece capacitaciones a las grandes compañías con un foco mucho más técnico. Sin embargo, ella evidenció una gran oportunidad en las capacitaciones enfocadas hacia habilidades blandas y debido a ello, luego de tener a su primer hijo, decidió emprender y orientarse hacia su pasión: el desarrollo del ser.

+SER es una empresa que desde 2015 busca conectar las organizaciones con facilitadores, conferencistas y *coaches* para entrenar, formar y transformar sus equipos de trabajo. Gracias a sus aliados, +SER ofrece una amplia gama de servicios y perfiles que se adaptan a las diferentes necesidades de contenido y presupuesto que tienen las empresas.

+SER cuenta con expertos conferencistas y facilitadores que, a través de metodologías de última generación, como el *coaching*, el agilismo y los pensamientos de diseño y experiencial, que facilitan los procesos de mejoramiento del clima organizacional por medio de la construcción de sentido de pertenencia y fomento de la cultura.

Su propósito es conectar, inspirar y transformar vidas en las organizaciones.

2.2. CONDICIONES DEL SERVICIO

+SER presta diferentes servicios según la necesidad del cliente. Ofrece distintas intervenciones como consultoría, cronogramas, talleres, charlas, conferencias, capacitaciones, cursos, diplomados y retiros, entre otras, todas enfocadas hacia el ser en el desarrollo de las personas para entrenar, formar y transformar equipos de trabajo sanos, felices y alineados con su propósito de vida y con el de las organizaciones a partir del ser para el hacer efectivo.

En su portafolio se encuentran temas como:

- Planeación estratégica
- Cultura organizacional
- Trabajo colaborativo
- Alineación de equipos
- Equipos de alto rendimiento
- Competencias blandas
- Comunicación creativa de contenidos clave
- Comunicación consciente
- Liderazgo
- Servicio y experiencia del cliente
- Marca personal
- La imagen efectiva para el éxito
- Manejo del tiempo
- Manejo de clientes difíciles
- Creación de ambientes laborales felices
- Etiqueta y protocolo corporativo
- Formación comercial
- Habilidades de negociación e interculturalidad

- Inteligencia emocional
- Gestión de carrera
- Teletrabajo
- Gestión del cambio
- Finanzas empresariales y personales
- Universidad de entrenamiento corporativo
- Marca consciente y marca empleadora
- Innovación personal
- Innovación estratégica
- Transformación digital
- Ingeniería de la persuasión
- Gestión de la experiencia del empleado.
- Preparación para el retiro
- Disciplina positiva para padres
- Programas para bienestar
- Nutrición consciente
- Pausas activas conscientes

Sin duda, +SER no se vio inmune a los cambios que trajo la pandemia y no solo tuvo que migrar a la virtualidad, sino que también tuvo que adaptar y fortalecer sus servicios para cubrir la demanda del mercado.

Antes de la pandemia, los temas motivacionales eran los más demandados, pero, aunque todavía son importantes para las organizaciones, durante 2020 lo referente a bienestar superó esta demanda. La pandemia implicó un plan de confinamiento para evitar el contagio masivo en la sociedad, lo que impactó el bienestar físico y psicológico de las personas. En este período, la pérdida de las rutinas, así como el estrés, fueron los factores que más afectaron el bienestar psicológico según el primer estudio que analizó el impacto del confinamiento en China (Wang *et al.*, 2020). Por ello, las conferencias de bienestar en las que se educa sobre diferentes temas de esparcimiento como cocina en familia, yoga, *pilates*, baile, lecturas, comedia en vivo (*stand up comedy*), narración (*storytelling*), pintura, mandalas, manualidades, videos y otras actividades de tiempo de calidad tuvieron mayor importancia durante 2020.

2.3. CONDICIONES DE LAS EXPORTACIONES

La experiencia de la empresa en exportaciones se ha dado de manera indirecta, a través de sus aliados nacionales, como Bancolombia y Sura, mediante la exportación de sus servicios. En este caso, +SER se encarga de la facilitación y el cliente se responsabiliza de los tiquetes, los viáticos y el alojamiento.

+SER sueña con llevar el talento local a clientes extranjeros puesto que está convencida de que el talento colombiano tiene calidad de exportación y hay muchos posibles clientes en el exterior con los que podría conectar.

Además, gracias a la pandemia, la virtualidad ha permitido abrir muchas más puertas que con seguridad sirven para la prestación del servicio que ofrece +SER, lo que representa una oportunidad para iniciar el proceso de internacionalización que está buscando la compañía gracias a la transformación tecnológica que en forma definitiva llegó para quedarse en los negocios (Santoro, 2020).

2.4. CONDICIONES DEL MERCADEO

- Producto

El servicio inicia con la asesoría personalizada por parte de Ana María Roldán, gerente de +SER, que en conjunto con el cliente construye un plan de trabajo según el tema por tratar, así como la duración, porque puede ser un curso de solo unas horas o de varias sesiones.

Luego +SER coordina, en asocio con sus aliados, el portafolio para ofrecerle a la empresa y por último se establece el plan de capacitaciones.

Por lo general, en el servicio prestado se incluyen los materiales o entregables de los talleres o las charlas.

- Precio

El precio es muy variable puesto que depende de la duración, de la metodología y del facilitador que la empresa solicite. La cotización del plan también se determina de acuerdo con los números de grupos y de personas por impactar.

Ana María no solo tiene un excelente conocimiento sobre el desarrollo del ser, sino también del cliente y de las organizaciones, lo que propicia así un excelente relacionamiento con los clientes y un posicionamiento en el mercado que le permiten no depender únicamente del precio como ventaja competitiva.

- Plaza

+SER no cuenta con instalaciones físicas como tales, lo que implica total adaptabilidad a las necesidades y las preferencias del cliente. Los servicios pueden prestarse en las instalaciones del cliente o en un lugar externo, según sea la necesidad. Además, la pandemia aceleró el uso de los canales virtuales y abrió un sinfín de posibilidades.

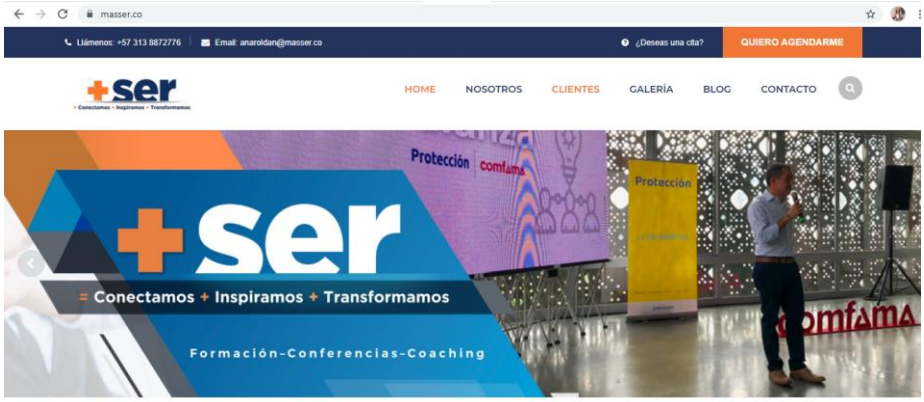
+SER no se encarga como tal de la logística del lugar, sino que el cliente asume este aspecto por su cuenta. Como aliado, +SER recomienda lugares e incluso pone a disposición la plataforma de Meets, pero recomienda que sea la del cliente.

- Promoción

En la actualidad, en lo fundamental +SER promociona su servicio a través del mercadeo por medio de correo electrónico, mediante el que envía a las empresas su portafolio de servicios en mensajes de correo electrónico.

Numerosos clientes llegan a través de la página web propia.

Ilustración 1. Página web de +SER



Fuente: +Ser (2019)

Aunque las redes sociales no son aún el medio de promoción más efectivo, juegan también un papel importante para que futuros clientes conozcan la empresa y tengan como referencia las diferentes actividades realizadas con los clientes actuales.

Ilustración 2. Instagram de +SER

Fuente: información interna de la empresa

3. SELECCIÓN DE MERCADOS

3.1. IDENTIFICACIÓN DE TRES MERCADOS A PARTIR DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

+SER, a través de su experiencia de exportación indirecta, encontró en la internacionalización un camino de crecimiento gracias a las oportunidades frente a la virtualidad y al aumento en el interés por las capacitaciones en habilidades blandas. En forma conjunta con la empresa, y gracias a su experiencia y a su conocimiento, se escogieron cinco mercados de interés para evaluar con el fin de definir al final el mercado objetivo para la exportación del servicio.

3.1.1 Selección inicial de mercados por evaluar

Se preseleccionaron los siguientes mercados en asocio con la empresa con base en el conocimiento y el interés de +SER.

- Panamá
- Costa Rica
- Ecuador
- Perú
- El Salvador

3.1.2 Variables

- PIB: este criterio permitió entender el ingreso de la población para concluir sobre el posible consumo del servicio ofrecido.
- Valor importado de servicios: esta variable evidenció la situación actual de importación de servicios del país, de modo que indicó así la disposición y el interés de la nación de destino.
- Porcentaje de personas respecto del total de la población que usan internet: esta variable permitió entender el acceso que tiene la población a la red puesto que una de las posibilidades para exportar el servicio es a través de la virtualidad y es obvio que exige dicho recurso.
- Porcentaje del gasto público en educación respecto del total del gasto gubernamental: con esta variable se pretendió identificar si el mercado del país de destino si le da prioridad a la educación.
- Salario mínimo: con esta variable se tuvo un primer acercamiento al costo de los servicios prestados en el país para identificar qué tan competitiva puede llegar a ser la compañía.
- Porcentaje de empresas que ofrecen capacitación formal respecto del total de empresas del país: con esta variable se entendió si la capacitación, la transferencia de conocimiento y los demás servicios ofrecidos son relevantes para las compañías del país y si están habituadas a invertir en capacitación.

Para la calificación de los mercados, según las variables para evaluar, se utilizó un código de colores similar al de un semáforo para calificar las fortalezas en verde, las debilidades en rojo y los puntos medios en amarillo.

Tabla 1. Convenciones

Verde oscuro: fortaleza superior
Verde claro: fortaleza
Amarillo: punto medio
Rojo: debilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Variables comparativas de los países preseleccionados

Variable/ País	**PIB en 2019 (miles de USD)**	**Valor importado de servicios en 2019 (miles de USD)**	**Porcentaje de personas que usan internet**	**Porcentaje del gasto público en educación**	**Salario mínimo en 2019 (USD)**	**Porcentaje de empresas que ofrecen capacitación formal**
Panamá	15.731	5.123.460	64	13	416	11
Costa Rica	12.243,8	4.166.405	81	26,1	519	54,7
Ecuador	6.183,8	4.022.031	57	12,6	466	73,7
Perú	6.977,7	10.774.442	60	17,5	252	65,9
El Salvador	4.187,3	2.005.426	34	14,9	304	53,8

Fuente: elaboración propia con base en The World Bank (2021), ITC (2021) y Euromonitor International (2021)

3.1.3 Análisis de las variables

Los datos presentados en la tabla 2 permitieron comparar las diferentes fortalezas y debilidades de los mercados preseleccionados frente a las variables establecidas para así identificar el país con mayor potencial para +SER.

De acuerdo con esto, en apariencia Costa Rica es el mercado con mayor potencial, seguido por Perú y Panamá. Sin embargo, para poder constatar esta información, a continuación se analizan con mayor profundidad los tres mercados mencionados con el fin de conocerlos en detalle y tener herramientas para decidir cuál es el más indicado para iniciar el proceso de exportación de servicios de +SER.

3.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. Riesgo político

El riesgo político en un país permite entender cómo su actividad económica puede verse afectada por las decisiones que tome el Gobierno porque impactan en alto grado las relaciones comerciales con otras naciones.

2020 fue un año muy volátil por la pandemia del covid-19, que incidió en el riesgo político de los países.

Gracias al mapa de riesgo político de 2020 de Marsh (2020) se puede evaluar la estabilidad política de cada país. Este índice va desde menos de 50 para el menos estable hasta 100 para el más estable.

Costa Rica

Ilustración 3. Mapa de riesgo político de Costa Rica

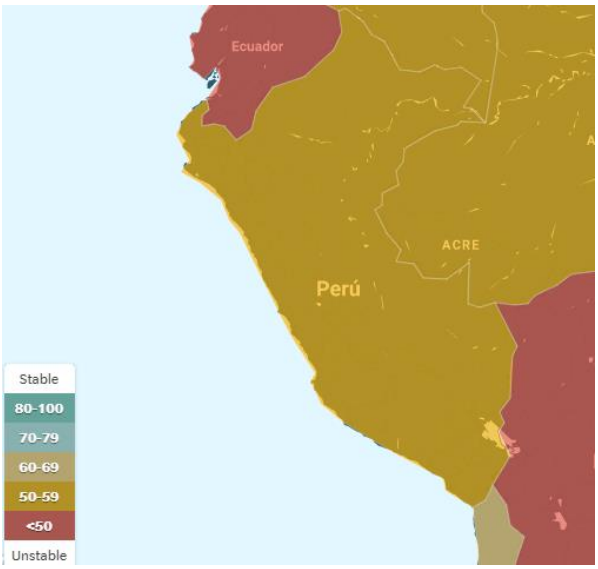
Fuente: Marsh (2020)

Aunque Costa Rica ha sido uno de los países de Latinoamérica con una de las democracias más estables, se evidenció un riesgo en 2020 debido al fortalecimiento de la oposición, impulsado por una débil actividad económica y un alto nivel de desempleo. El último viene aumentando desde 2018; sin embargo, en 2020 hubo una cifra histórica de desempleo en el país, agravada por las medidas restrictivas tomadas a raíz de la pandemia del covid-19 (Ruiz León, 2020).

Así mismo, la búsqueda de reformas sociales progresistas impulsadas por el presidente Carlos Alvarado Quesada, como la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo, generó reacciones negativas entre los costarricenses más conservadores (Marsh, 2020).

Perú

Ilustración 4. Mapa de riesgo político de Perú

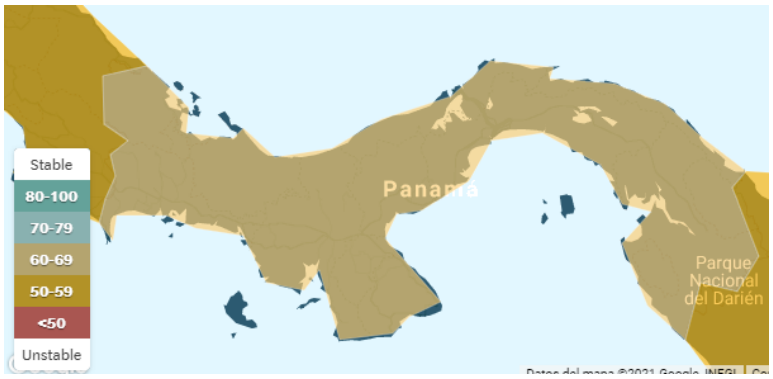


Fuente: Marsh (2020)

La estabilidad política de Perú continuará en el promedio latinoamericano porque “el enfrentamiento político entre el presidente Martín Vizcarra y el Congreso controlado por la oposición probablemente disminuirá en 2020” (Marsh, 2020). Fuera de ello, las elecciones legislativas de 2020, que trajeron consigo un riesgo moderado de un cambio de políticas para el país, Perú probablemente verá protestas intermitentes de grupos indígenas y activistas ambientales contra la actividad minera. Aun así, la inversión extranjera directa se verá impulsada gracias al consenso político a favor de políticas favorables a las empresas, impuestos corporativos bajos y costos laborales (Marsh, 2020).

Panamá

Ilustración 5. Mapa de riesgo político de Panamá



Fuente: Marsh (2020)

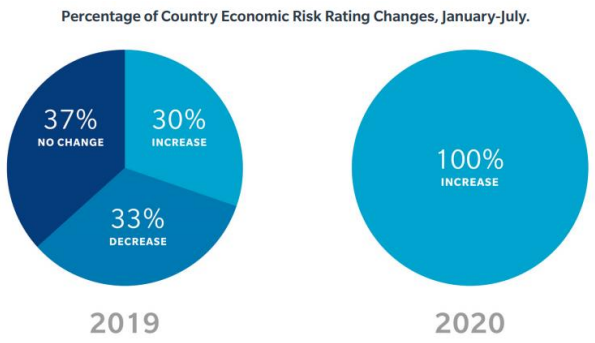
Aunque Panamá sigue siendo uno de los países más estables de Latinoamérica, el debate sobre una posible reforma constitucional, que inició en 2019, puede generar disturbios moderados. Además, las reformas para combatir la corrupción y aumentar la transparencia avanzan con lentitud en la Asamblea Nacional. Sin embargo, el presidente Laurentino Cortizo continúa con su compromiso con las políticas favorables a los inversores (Marsh, 2020).

3.2.2. Riesgo económico

2020 fue un año difícil debido a la pandemia del covid-19 y “se estima que la contracción del crecimiento mundial en 2020 fue de -3,5%” (FMI, 2021). El riesgo económico permite entender la disposición hacia el gasto y la inversión de la población de cada país.

El riesgo económico medido por Marsh (2020) demostró cómo en dicho año todos los países incrementaron su riesgo económico dadas las medidas de contención de la pandemia, que frenaron la actividad económica (Marsh, 2020).

Ilustración 5. Cambios porcentuales en el riesgo económico mundial



Fuente: Marsh (2020)

En la siguiente tabla se relacionaron diferentes variables económicas con el fin de comparar la situación económica de los tres países seleccionados:

Tabla 3. Variables económicas

Variable/ País	**PIB en 2019 (millones de USD)**	**Inflación: tasa porcentual de variación de precios en la economía en general en 2019**	**Tasa porcentual de desempleo en 2020**	**Índice de riesgo económico en 2020**
Costa Rica	12.243,8	1,8	17,1	5,2
Perú	6.977,7	1,6	6,2	4
Panamá	15.731	-0,4	10,2	4,7

Fuente: elaboración propia con base en The World Bank (2021) y Marsh (2020)

Costa Rica se considera un país de ingreso medio alto y ha experimentado un crecimiento sostenible durante los últimos años. Sin embargo, la pandemia del covid-19 impactó con intensidad en el país, lo que condujo a un decrecimiento importante en el turismo y el comercio, sectores de gran importancia para la nación. Los sectores económicos más importantes son la fabricación industrial de alta tecnología, el turismo, los servicios, la agricultura, la silvicultura y la pesca (Ministerio de Hacienda. Costa Rica, 2021).

Por otro lado, Perú fue uno de los países que experimentó mayores pérdidas ocasionadas por la pandemia de covid-19. Un decrecimiento del 17,4% del PIB durante el primer semestre de 2020 fue una de las consecuencias de la estricta cuarentena que vivió el país. Los principales sectores económicos que aportan al país son agricultura, pesca, minería, manufactura, electricidad y agua, construcción, comercio y servicios (Cámara de Comercio de Lima, 2020).

Panamá también fue víctima de las estrictas políticas implementadas por el Gobierno para afrontar la mencionada pandemia. Antes de ella una de las economías de más alto crecimiento económico, pero en 2020 hubo un deterioro en los indicadores macroeconómicos del país como consecuencia

> de la caída de la demanda agregada y de los ingresos a raíz de la ralentización de la economía y el aplazamiento del pago de algunos impuestos, frente al fuerte aumento del gasto público derivado de los programas de sanidad y protección social (Banco Mundial, 2021b).

Los sectores económicos más importantes del país son el transporte aéreo, el turismo y la construcción (Banco Mundial (2021b).

3.2.3. Competencia local e internacional

Entre los competidores principales de +SER en Colombia se encuentran HiCue Speakers y Smart Speakers.

HiCue Speakers está ubicado en Bogotá, cuenta con un amplio portafolio de conferencistas y temas variados que, así como +SER, cubre tantos temas técnicos como de habilidades blandas.

El portafolio de facilitadores es amplio y variado y lo da a conocer por medio de su página web. Hay personajes reconocidos, como Juan Manuel Santos, expresidente de Colombia, Carles Puyol, jugador español de fútbol, y Laura Chinchilla, expresidenta de Costa Rica, entre otros.

Ilustración 6. Página web de HiCue Speakers S. A. S.

Fuente: HiCue Speakers S. A. S. (2014)

Smart Speakers, por su lado, tiene oficinas en Colombia y México, desde las que atiende varios países como Estados Unidos, Guatemala, Ecuador, Chile, Argentina y los tres mercados evaluados en el estudio: Costa Rica, Panamá y Perú. Lleva 20 años en el mercado.

Ofrece la posibilidad de tomar las conferencias de manera virtual y también cuenta con un amplio portafolio de expositores a los que muestra en su página web agrupados por distintas temáticas como motivacionales, leyendas olímpicas, liderazgo, mujeres de éxito, emprendedores, innovación y cambio, influenciadores y *youtubers*, figuras del fútbol, deportistas, expresidentes, premios Nobel, cultura e historia, grandes figuras, cine, trabajo en equipo, felicidad, servicio al cliente, ventas, maestros de ceremonia y estrategias de éxito en *podcast*, entre otras.

Ilustración 7. Página web de Smart Speakers

Fuente: Smart Speakers (2021)

En Perú está la empresa Charlas Motivacionales Perú, que ofrece sus servicios en Argentina, Colombia, Chile y otros mercados de Latinoamérica. Se enfoca hacia motivación, negocios, recursos humanos y tecnología.

Cuenta con una amplia oferta de conferencistas como empresarios, deportistas, escritores y emprendedores, entre otros.

Tiene buen posicionamiento en el mercado con clientes como Nestlé, Coca Cola, Samsung, Google, Toyota, Siemens y L’Oreal, entre otras empresas de reconocimiento mundial.

Ilustración 8. Página web de Charlas Motivacionales Perú

Fuente: Charlas Motivacionales Perú (2015)

También se encuentra en Perú Catalyst, empresa con la licencia exclusiva de Catalyst Global, líder de la construcción de equipos con presencia en más de 90 países. El portafolio de Catalyst está muy enfocado hacia la construcción y el fortalecimiento de equipos de trabajo a través de diferentes actividades y dinámicas virtuales y presenciales con temáticas como colaboración, bienestar, compromiso, comunicación efectiva, dinámica de equipos, resiliencia y pensamiento estratégico, entre otras.

Ilustración 9. Página web de Catalyst Perú

Fuente: Catalyst Perú (2021)

En cuanto a Costa Rica, no hay un líder visible en capacitación empresarial y *coaching*; sin embargo, hay pequeñas empresas, como Grupo Motiva, que desde la perspectiva psicológica aborda temas de motivación, compromiso, actitud y trabajo en equipo a través de charlas motivacionales, capacitaciones y asesoría profesional. No obstante, esta compañía solo ofrece un facilitador para sus servicios.

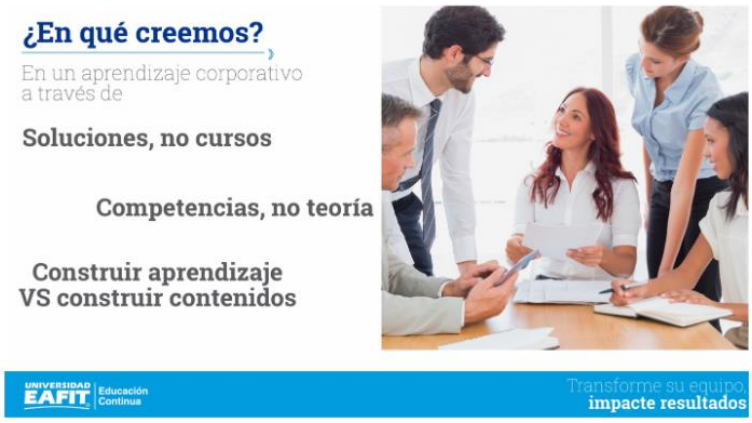
Otra empresa presente en Costa Rica es Cedela Consulting and Training, con sedes en dicho país y en México. Ofrece actividades innovadoras de formación profesional y estrategias de consultoría orientadas por el equipo de la firma, no por facilitadores reconocidos, como en otras organizaciones del mismo tipo.

En Panamá no se encontró información sobre una empresa líder o gran presencia en el mercado y +SER tampoco es consciente de algún competidor panameño.

Además, +SER identificó como competencia, no solo a empresas que prestan el mismo servicio, sino también a *coaches* o facilitadores que no utilizan mediadores y prestan sus servicios en forma directa a las compañías.

Es importante mencionar que también las universidades juegan un papel importante en lo referente a las capacitaciones empresariales. Por ejemplo, en Colombia, la Universidad EAFIT ofrece un servicio de programas corporativos los que se cocrea, en conjunto con la empresa el programa que más se ajuste a las necesidades de la organización.

Ilustración 10. Programas corporativos de la Universidad EAFIT



Fuente: Universidad EAFIT (s.f.)

3.2.4. Potencial del tamaño del mercado

Tabla 3. Variables del potencial de mercado

Variable/ País	Población (miles)	Población activa (miles)	Porcentaje de empresas que ofrecen capacitación formal
Costa Rica	5.047,6	2.444,80	54,7
Perú	32.510,5	16.182,36	65,9
Panamá	4.246,4	1.985,4	11

Fuente: The World Bank (2021)

Perú fue, sin duda, el país con mayor población y potencial para contratar capacitaciones seguido por Costa Rica y Panamá. Esto se relaciona también con el valor de importaciones de cada uno, así: en 2018, Costa Rica importó un valor de USD3.800.680.014 en servicios, Panamá USD4.852.056.800 y Perú USD9.901.000.401 (WITS, 2018).

Por otro lado, Costa Rica se considera un país de ingreso medio alto que, con base en su apertura al comercio exterior, ha experimentado un crecimiento económico sostenido que le permitió lograr así una de las tasas de pobreza más bajas de América Latina (Banco Mundial, 2021a). De igual manera Panamá, que antes de la pandemia del covid-19, “lideró el crecimiento económico de la región con un 5,9 %, seguido por República Dominicana, Perú, Chile y Costa Rica, según las estimaciones del FMI” (Barría, 2019). En el caso de Perú, luego de un período de crecimiento entre 2002 y 2013, presentó una desaceleración en su crecimiento económico, dada la caída de los precios de las materias primas que exporta, a las menores entradas de capitales y, en general, a las condiciones financieras más ajustadas (Perea, 2020).

3.2.5. Entorno legal y regulatorio

En cuanto al entorno legal y regulatorio, Colombia cuenta con tratados de libre comercio con Costa Rica, Perú y Panamá, lo que favorece así el comercio entre estos países.

El comercio de servicios cuenta con cuatro modalidades, como lo explicó la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2021), como se aprecia en la ilustración siguiente:

Ilustración 11. Modos del comercio de servicios

Modo 1: Suministro transfronterizo
Un usuario del país A recibe servicios del extranjero a través de su infraestructura de telecomunicaciones o de correos. Ese suministro puede incluir servicios de consultoría o informes sobre investigación de mercado, asesoramiento telemédico, capacitación a distancia o proyectos de arquitectura.

Modo 2: Consumo en el extranjero
Nacionales del país A se han trasladado al extranjero en calidad de turistas, estudiantes o pacientes para recibir los servicios correspondientes.

Modo 3: Presencia comercial
El servicio es suministrado en el país A por una filial, sucursal u oficina de representación, establecida en el territorio de dicho país, de una empresa de propiedad y control extranjeros (banco, grupo hotelero, constructora, etc.).

Modo 4: Movimiento de personas físicas
Un extranjero suministra un servicio en el país A en calidad de proveedor independiente (por ejemplo, consultor, profesional sanitario) o de empleado de un proveedor de servicios (por ejemplo, consultoría, hospital, constructora).

Fuente: OMC (2021)

Existe el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, que inició en 1995, y tanto Colombia como Costa Rica, Panamá y Perú lo suscribieron. Dicho pacte surgió con el objetivo de crear un conjunto de normas y principios que permitan lograr un equilibrio de derechos y obligaciones entre los países y se firmó después del acuerdo para bienes por la creciente tendencia que el comercio de servicios estaba presentando año tras año. Con él se buscó impulsar la actividad económica, garantizar un trato equitativo entre los países, promover el comercio de servicios y facilitar la participación de diferentes naciones. En el acuerdo se contemplaron los siguientes aspectos: modo de suministro de servicios, sectores de servicios, compromisos generales, compromisos específicos, excepciones generales, reglamentación nacional, monopolios, pagos y transferencias, subvenciones y consultas (LegisComex, 2021).

El Plan Vallejo es un mecanismo que permite importar con exención total o parcial de IVA y de derechos de aduana de los recursos que se utilizan en la producción de bienes de exportación o en la prestación de servicios destinados en forma exclusiva a la exportación con el fin de incentivar las exportaciones, promover el desarrollo, fomentar el empleo, etc. “Podrán acceder al Plan Vallejo de Servicios las personas jurídicas, incluyendo consorcios y uniones temporales de obras públicas que presenten un proyecto para exportación de servicios” (Procolombia, s.f.).

Ilustración 12. Plan Vallejo de servicios

Fuente: Procolombia (s.f.)

3.2.6. Talento humano

Tabla 4. Variables de talento humano

Variable/ País	Salario mínimo en 2019 (USD)	Porcentaje de desempleo, total respecto de la población activa total	Porcentaje de desempleo de mujeres respecto de la población activa femenina	Porcentaje de desempleo de varones respecto de la población activa masculina	Porcentaje de población, femenina
Costa Rica	519	17,1	15,0	9,1	50,0
Perú	252	6,2	3,3	2,8	50,3
Panamá	416	10,2	5,8	4,0	49,9

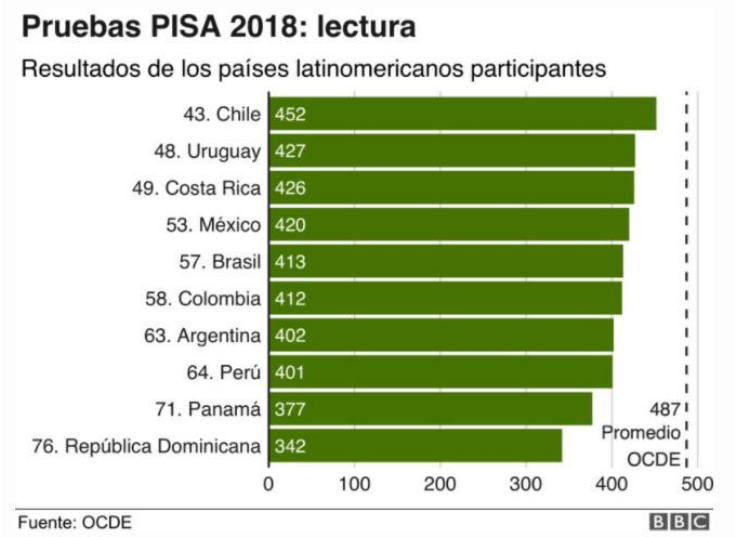
Fuente: elaboración propia con base en The World Bank (2021)

Llama la atención cómo el salario mínimo en apariencia es inversamente proporcional al porcentaje de desempleo de Costa Rica porque es el país con mayor salario mínimo y, a la vez, con mayor tasa de desempleo.

Para analizar el nivel académico de la población de los países evaluados se analizaron los resultados de la prueba PISA 2018. Cada tres años la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hace un examen mundial a estudiantes de 15 años. La siguiente fue la clasificación en 2018 de los países

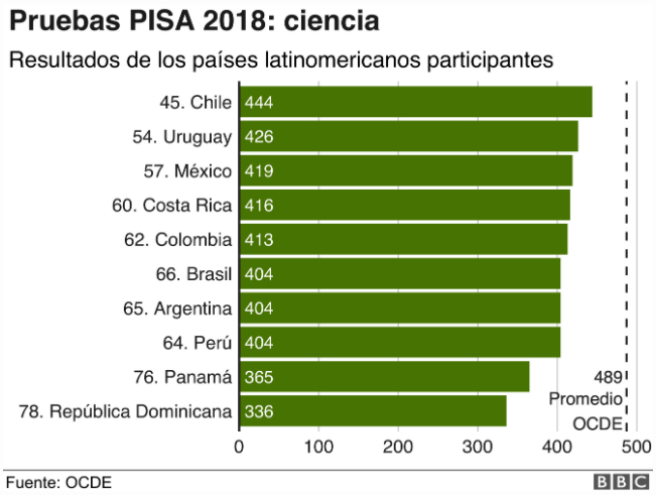
latinos en la que se observa que Costa Rica se ubicó en mejor posición que Perú y Panamá.

Ilustración 13. Resultados de las pruebas PISA de lectura



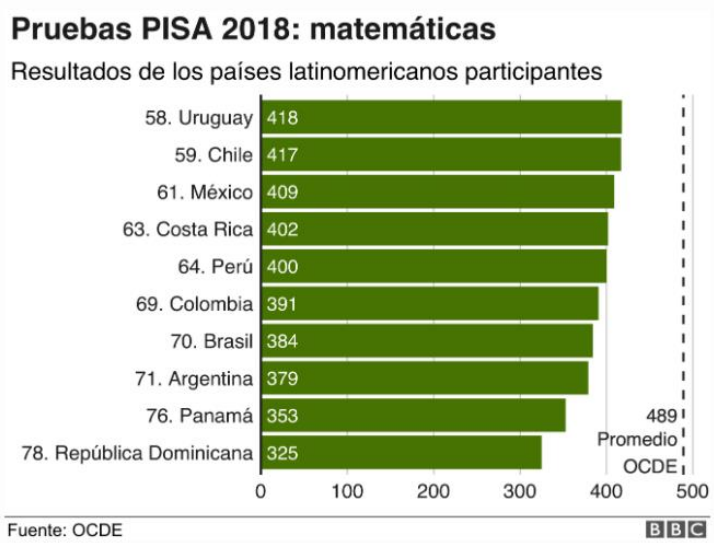
Fuente: Pruebas PISA: qué países tienen la mejor educación del mundo (y qué lugar ocupa América Latina en la clasificación) (2019)

Ilustración 14. Resultados de las pruebas PISA de ciencia



Fuente: Pruebas PISA: qué países tienen la mejor educación del mundo (y qué lugar ocupa América Latina en la clasificación) (2019)

Ilustración 15. Resultados de la prueba PISA de matemáticas



Fuente: Pruebas PISA: qué países tienen la mejor educación del mundo (y qué lugar ocupa América Latina en la clasificación (2019)

Las carreras profesionales más demandadas en Costa Rica son ingeniería en sistemas de computación, administración de empresas, contabilidad, ingeniería industrial, ingeniería eléctrica, ingeniería electromecánica, diseño publicitario y economía (Costa Rica: las carreras que tendrán mayor demanda laboral en 2021, según Cinde, 2021).

En Perú son programador de software, asistente de salud, ingeniero civil, científico de alimentos, ingeniero biomédico, analista estadístico y especialista en seguridad cibernética (Perú. Carreras Universitarias, 2020).

En Panamá son administración de empresas, contabilidad y auditoría, marketing, industriales, informática y sistemas, recursos humanos, financieros, mecánicos y metalúrgicos, arquitectos y psicólogos industriales (Rivera, 2019).

3.3 MATRIZ DE SELECCIÓN

De acuerdo con el anterior análisis, se le asignó peso porcentual a cada una de las variables evaluadas para validar cuál es el mercado con mayor potencial entre las opciones seleccionadas. En la siguiente matriz se evidencia que Perú es el mercado con mayor viabilidad para convertirse en el mercado objetivo para el plan de internacionalización de +SER, seguido de Panamá.

Tabla 5. Matriz de selección

RESULTADO				
Variable	**Peso porcentual de la variable**	**Costa Rica**	**Perú**	**Panamá**
RIESGO	**20**	**0,3**	**0,4**	**0,5**
Político	10	**0,2**	**0,1**	**0,3**
Económico	10	**0,1**	**0,3**	**0,2**
TAMAÑO DE MERCADO	**35**	**0,7**	**0,75**	**0,65**
Población	10	**0,2**	**0,3**	**0,1**
Competencia	15	**0,3**	**0,15**	**0,45**
Potencial de mercado	10	**0,2**	**0,3**	**0,1**

ENTORNO LEGAL	**20**	**0,4**	**0,4**	**0,4**
Tratados de libre comercio	**20**	**0,4**	**0,4**	**0,4**
TALENTO HUMANO	**25**	**0,45**	**0,55**	**0,5**
Salario mínimo	10	**0,3**	**0,1**	**0,2**
Porcentaje de desempleo	15	**0,15**	**0,45**	**0,3**
	100	**1,85**	**2,1**	**2,05**

Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL SERVICIO EN EL MERCADO OBJETIVO

4.1. BARRERAS NO ARANCELARIAS: NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES

Para exportar servicios desde Colombia se deben tener en cuenta los siguientes trámites (Procolombia, 2018b.):

1. Registrarse ante la cámara de comercio que corresponda con el fin de especificar que se realizarán actividades de exportación o de comercialización internacional.
2. Inscribir el RUT ante la DIAN en el que se debe aclarar el modo de exportación del servicio.
3. Elaborar la factura o el contrato de prestación del servicio.

4. Reintegrar las divisas, paso que es necesario si se desea ingresar el dinero a Colombia. Para ello se debe diligenciar el formato “Declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos” (formulario Nº 5 del Banco de la República).
5. Archivar los documentos de soporte (factura, cotización y contrato).

Los beneficios tributarios para la exportación de servicios, en términos de IVA y retención en la fuente, dependen de la modalidad de exportación que se tenga. Así, si se trabaja en la modalidad de comercio transfronterizo, se evita la doble tributación, siempre y cuando se tenga el certificado de impuesto pagado lo que se explicó en el artículo 254 del estatuto tributario,

> aplica descuentos por impuestos pagados en el exterior, el hecho de que un residente este sujeto al impuesto sobre la renta y lo haya pagado en el exterior, puede descontarlo siempre y cuando el monto no exceda el impuesto que se deba pagar en Colombia por esas mismas rentas (Procolombia, 2018b, p. 11).

Fuera de ello, Colombia cuenta con acuerdos para eliminar la doble tributación en materia de impuestos sobre la renta con la Comunidad Andina de Naciones, de la que Perú forma parte (DIAN, s.f.). Dichos pactos le permiten al exportador presentar el certificado de pago de impuestos en su declaración de renta y restar así lo que se le retuvo en el país extranjero.

El IVA, por su lado, se factura como cero en la modalidad de comercio transfronterizo y consumo en el exterior.

4.2. SEGMENTACIÓN Y NICHO DE MERCADO

Los clientes principales de +SER son las empresas. En Perú, como en muchos otros países latinos, la mayoría de las compañías son micro, pequeñas y medianas (mipymes). Aunque el número de grandes firmas no es despreciable, se le recomienda a +SER enfocarse hacia las grandes y las medianas organizaciones como su posible universo de clientes.

Ilustración 16. Número de empresas formales en Perú

Empresas formales, según estrato empresarial, 2019

Estrato empresarial [1]	Nº de empresas	%
Microempresa	2.292.250	96,0
Pequeña Empresa	82.057	3,4
Mediana empresa	2.937	0,1
Total de Mipyme	2.377.244	99,6
Gran Empresa	9.537	0,4
Total de empresas	2.386.781	100,0

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2019

Elaboración: PRODUCE -OEE

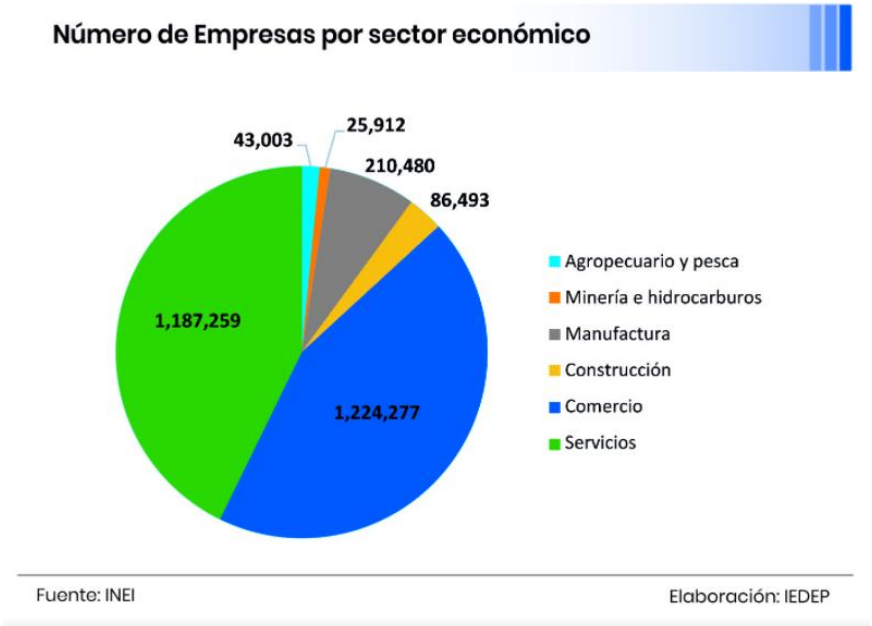
Fuente: Perú. Ministerio de la Producción (2019)

Es positivo para +SER tener en cuenta que, a pesar de la situación derivada de la pandemia del covid-19 en 2020, el número de empresas en Perú creció respecto del año anterior. Como es de esperarse, por ser la capital, Lima fue el departamento con mayor participación en el número de empresas creadas (32.520), seguido por Arequipa, Libertad, Junín y Cusco (Cámara de Comercio de Lima, 2021).

+SER debe enfocarse hacia dichos departamentos; sin embargo, gracias a la virtualidad y a que no necesita tener presencia física en el mercado objetivo su universo no se limita a las mencionadas regiones.

Aunque el número de empresas por sector económico está muy segmentado en comercio y servicios, el servicio ofrecido por +SER le aplica a cualquier sector y no se detectó ninguna limitante para poder llegar a todos los sectores económicos de Perú.

Ilustración 17. Número de empresas por sector económico



Fuente: Cámara de Comercio de Lima (2021)

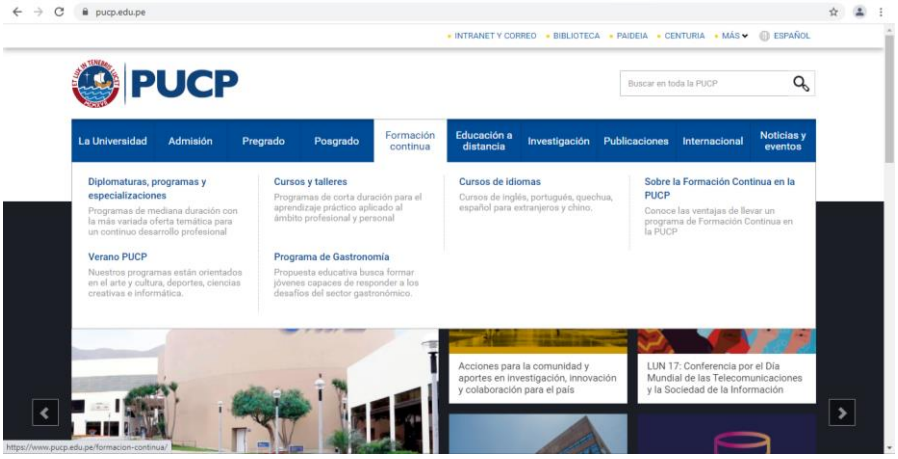
4.3. COMPETENCIA

La educación y la capacitación en Perú son importantes: el porcentaje del gasto público que se invierte en educación es del 17,5% y un 65,9% del total de las empresas ofrecen capacitación formal (Banco Mundial, 2021c). Esta demanda abre la oferta para compañías que prestan el servicio de formación y capacitación. En la actualidad en Perú se encuentra Charlas Motivacionales Perú, firma enfocada hacia la formación en motivación, negocios, recursos humanos y tecnología. Tiene un buen posicionamiento en el mercado y cuenta con grandes clientes como Nestlé, Coca Cola, Samsung, Google, Toyota, Siemens y L'Oreal, entre otras organizaciones de reconocimiento mundial. Es una empresa global, con presencia en diferentes países, para los que ofrece un amplio portafolio de facilitadores.

También se encuentra en Perú Catalyst, empresa con la licencia exclusiva de Catalyst Global, líder de la construcción de equipos con presencia en más de 90 países. El portafolio de Catalyst está muy enfocado hacia la construcción y el fortalecimiento de equipos de trabajo.

A diferencia de Colombia, país en el que instituciones como la Universidad EAFIT ofrecen formaciones para empresas, en Perú no se evidenció dicho servicio por parte entidades de prestigio de ese tipo. La Pontificia Universidad Católica del Perú si brinda servicios de educación continua, pero están orientados hacia la formación individual y de personas naturales y no hacia los personalizados ni en grupos para compañías.

Ilustración 18. Información sobre formación continua ofrecida por la Pontificia Universidad Católica del Perú



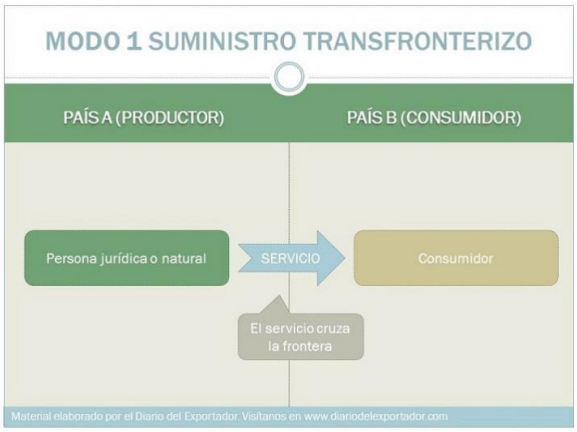
Fuente: PUCP (s.f.)

4.4. MODOS DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC presenta cuatro modalidades para la exportación de servicios (Procolombia, 2018a.):

- Comercio transfronterizo: en esta modalidad ni el comprador ni el vendedor se desplazan de su territorio. Ejemplos de esta modalidad pueden ser las centrales de llamadas y la educación a distancia, entre otros.

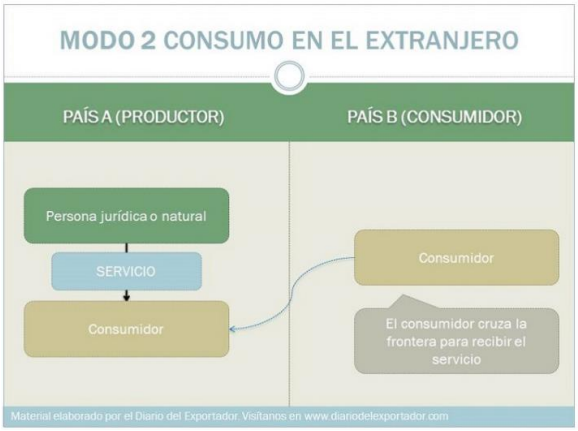
Ilustración 19. Modo 1 de exportación de servicios



Fuente: Mondragón (s.f.)

- Consumo en el exterior: en esta modalidad el cliente o consumidor se desplaza al país prestador del servicio para recibirlo. Algunos servicios importados en esta modalidad son turismo, pacientes que se operan en otros países y educación presencial, entre otros.

Ilustración 20. Modo 2 de exportación de servicios



Fuente: Mondragón (s.f.)

- Presencia comercial: se da cuando quien presta el servicio establece una presencia comercial en el país importador, ya sea por medio de la apertura de

sucursales u oficinas o si un empleado de la empresa se va a vivir a dicho país. Algunos ejemplos son las sucursales bancarias de un banco extranjero o de un restaurante, entre otros.

Ilustración 21. Modo 3 de exportación de servicios

Fuente: Mondragón (s.f.)

- Movimiento de personas: en esta modalidad los empleados de la empresa prestadora del servicio se desplazan en forma temporal al país importador para prestar el servicio. Esta modalidad se da en casos como, por ejemplo, cuando se presta una consultoría presencial o se lleva a cabo alguna reparación presencial.

Ilustración 22. Modo 4 de exportación de servicios

Fuente: Mondragón (s.f.)

De acuerdo con la información anterior, el comercio transfronterizo es la modalidad de exportación de servicios más apropiada para la empresa +SER porque los servicios de capacitación pueden prestarse a través de plataformas de videoconferencias como Zoom, Teams, Google Meets, etc., sin necesidad de que el consumidor se desplace, ni tampoco quien dicta la capacitación.

Aun así, también podría acudir a la modalidad de movimiento de personas si la necesidad específica del cliente es recibir la capacitación de manera presencial, en cuyo caso quien dicte la capacitación tendría que desplazarse de manera temporal al país importador.

4.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Como lo mencionaron Kotler y Armstrong (2017), existen diferentes alternativas de canal de distribución: directa, intensiva, exclusiva o selectiva, según el uso de uno, dos, tres o más niveles de canal de intermediación:

- Distribución directa: no hay intermediarios y el propio fabricante o prestador del servicio le suministra el producto o el servicio al cliente final.
- Distribución intensiva: hay una gran cantidad de intermediarios para lograr así presencia en tantos locales como sea posible.
- Distribución exclusiva: se le otorga el derecho a distribuir solo a unos distribuidores específicos; es el tipo de distribución más usado en ventas de artículos o de servicios de lujo.
- Distribución selectiva: punto medio entre la intensiva y la exclusiva porque se recurre a dos o más intermediarios y no a todos, como en la intensiva.

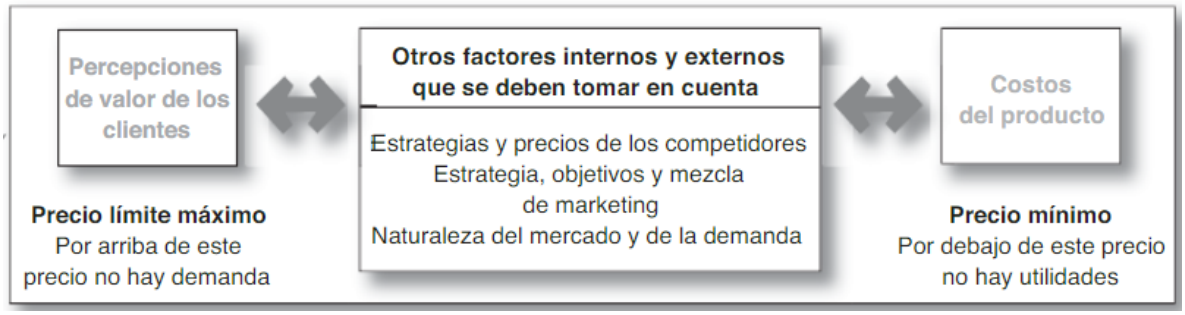
Para +SER el canal de distribución ideal es directo puesto que le permite una relación directa con el cliente. Esta relación es básica para el servicio ofrecido pues le posibilita entender de primera mano la necesidad para asignar así el facilitador y el plan que de mejor modo se ajusten al cliente. Además, hay una reducción importante en costos. Para darse a conocer se deberá implementar una estrategia de tipo SEO que le permita a +SER posicionarse en los motores de búsqueda y llevar así tráfico a su página web.

4.6. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO

Como lo expresaron Kotler y Armstrong (2012, p. 291), “la estrategia correcta de fijación de precios es aquella que entrega valor a los clientes y utilidades de la empresa”, de modo que se deben tener en cuenta distintos factores internos y

externos que, en conjunto con la percepción de valor de los clientes y el costo de los productos o los servicios, permitirá llegar al mejor precio.

Ilustración 23. Factores que se toman en cuenta al fijar los precios



Fuente: Kotler y Armstrong (2012, p.291)

En cuanto al ajuste de precios, Kotler y Armstrong (2012) propusieron una estrategia para hacerlo al tener en cuenta el cliente y la situación:

Ilustración 24. Ajustes de precios

Estrategia	Descripción
Fijación de precios de descuento y bonificaciones	Reducir los precios para recompensar las respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto
Fijación de precios segmentada	Ajustar los precios de acuerdo con las diferencias entre clientes, productos, lugares
Fijación de precios psicológica	Ajustar los precios para lograr un efecto psicológico
Fijación de precios promocionales	Reducir los precios temporalmente para incrementar las ventas a corto plazo
Fijación de precios geográfica	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes
Fijación de precios dinámica	Ajustar los precios de manera continua para satisfacer las características y necesidades de los clientes y las situaciones específicas
Fijación de precios internacionales	Ajustar los precios para mercados internacionales

Fuente: Kotler y Armstrong (2012, p.319)

Dada la naturaleza del servicio prestado por +SER, que se hace a la medida y que se ajusta a las necesidades puntuales de cada cliente, la mejor estrategia de fijación de precios es la dinámica porque en ella los precios se determinan de manera permanente y según las características y las necesidades individuales del cliente.

Existe una dificultad en la fijación los precios de un servicio pues, por no ser tangible, se dificulta la identificación del valor porque no se trata de algo material, sino una experiencia. Por ello, también será importante que +SER siga los siguientes pasos porque le permiten generar valor (Cómo fijar los precios si tienes una empresa de servicios, 2020):

1. Análisis de costos.
2. Estimación de la demanda.
3. Análisis de competencia.

4.7. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La mezcla de promoción o comunicación es, según Kotler y Armstrong (2012), la mezcla de las herramientas promocionales utilizadas por una empresa con el fin de comunicarle al cliente el valor de su producto o su servicio y establecer una relación con él.

Las cinco principales herramientas de promoción son:

1. Publicidad: forma pagada de presentación y comunicación de ideas. Incluye los anuncios en medios físicos, como periódicos y revistas, o virtuales, como televisión e internet.
2. Promoción de ventas: conjunto de incentivos que fomentan la compra del servicio. Incluye los descuentos, las demostraciones y los cupones, entre otros.

3. Ventas personales: presentación de la fuerza de venta de la compañía y la relación con el cliente. Abarca programas de incentivos y exhibiciones, entre otros.
4. Relaciones públicas: conjunto de prácticas para alimentar las buenas relaciones con los públicos interesados con el fin de crear una buena imagen de la empresa. Incluye comunicados de prensa, patrocinios y eventos especiales, entre otras.
5. Mercadeo directo: comunicación y conexión directa con el consumidor final para obtener una respuesta inmediata a través de mercadeo telefónico, mercadeo por medio de correo electrónico y catálogos, entre otras posibilidades.

De estas cinco herramientas, se le recomienda a la empresa +SER enfocarse a desarrollar sobre todo la publicidad y el mercadeo directo para darse a conocer, posicionarse y atraer consumidores.

La página web será el canal principal y el primer contacto que las personas tendrán para obtener información sobre la compañía, sus servicios y los datos de contacto. Es útil implementar pautas segmentadas para dirigir público a la página con el propósito de incrementar la penetración en el país de destino.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

5.1. OBJETIVOS

Objetivo general

Estructurar un plan exportador para la empresa +SER con el fin de iniciar su proceso de internacionalización.

Objetivos específicos

1. Seleccionar el mercado objetivo para el proceso de exportación de la empresa a partir del diagnóstico de su estado actual y al tener en cuenta las características del servicio, el entorno y el nicho al que está dirigido.
2. Identificar oportunidades y fortalezas con las que cuenta la compañía para la incursión en el nuevo mercado y que le permitan anticipar acciones clave para el éxito de la venta de los productos y los servicios.
3. Definir estrategias de mercadeo, organizacionales y financieras que le posibiliten a la a la organización crear una hoja de ruta para poder penetrar en el mercado objetivo y consolidarse en él.
4. Determinar otros mercados de interés con potencial para explorar en el mediano y el largo plazo de acuerdo con el porfolio de servicios de la firma y su potencial de diferenciación.

5.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS

Tabla 6. Matriz DOFA

FORTALEZAS - Amplio portafolio de servicios que se adecuan a diferentes necesidades - Variedad de facilitadores que se ajustan al presupuesto de cada empresa - Tarifas más asequibles que las de los otros facilitadores más reconocidos	DEBILIDADES - Falta de reconocimiento y de posicionamiento de la marca - Carencia de experiencia en cuanto a la exportación de servicios - Ausencia de contactos en el mercado objetivo
OPORTUNIDADES - Importancia de la educación y la capacitación en las empresas del mercado objetivo - Número creciente de compañías en el mercado objetivo - Acuerdos con el país de destino para eliminar la doble tributación en el mercado objetivo	AMENAZAS - Presencia de grandes competidores con más tiempo en el mercado - Reciente inestabilidad política por las recientes elecciones de 2021 - Crisis económica posterior a la pandemia del covid-19 que afecta el consumo

Fuente: elaboración propia

A partir de esta matriz se propusieron las siguientes estrategias:

1. De promoción:

- Desarrollar un plan de publicidad y promoción que le permita a +SER darse a conocer y llegar al público objetivo.
- Implementar una estrategia de mercadeo por medio de correo electrónico para contactar en forma directa a las empresas y los posibles clientes.
- Desarrollar una estrategia de tipo SEO para mejorar el posicionamiento de la marca en los buscadores.
- Llevar a cabo un estudio en profundidad de la competencia para conocer los precios que maneja el mercado.

2. De proceso:

- Establecer alianzas estratégicas con clientes actuales que tengan sede en el mercado objetivo.
- Estudiar el mercado peruano y poner en marcha con algún facilitador un programa que se adapte a las necesidades puntuales del país.
- Evaluar la creación de una plataforma propia para prestar los servicios a través de ella.

3. Financieras:

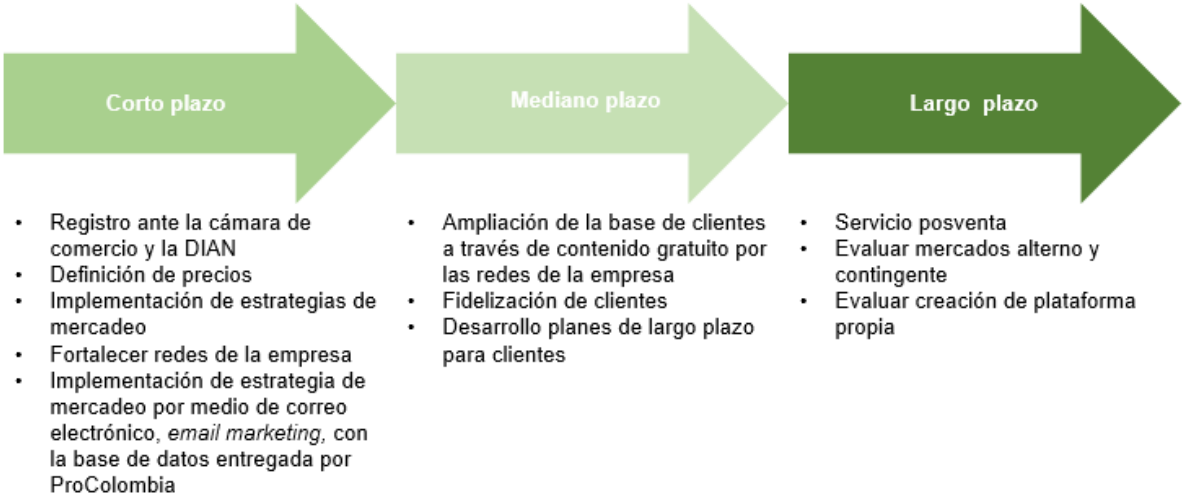
- Crear programas de fidelización con los que se ofrezca al cliente un paquete de capacitación periódica, ya sea semestral o anual, que garantice el flujo de clientes todo el año y un beneficio económico para el usuario. Este beneficio puede ser un descuento especial o una conferencia adicional sin costo.

4. De servicio:

- Desarrollar contenido relevante y gratuito a través de la página web para que los clientes puedan conocer los servicios y, a su vez, para que envíen sus datos de contacto a través de la inscripción para acceder al contenido sin costo.

5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR

Ilustración 25. Plan de acción del plan exportador



Fuente: elaboración propia

5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN EXPORTADOR

Se recomienda seguir el siguiente cronograma para implementar el plan exportador:

Tabla 7. Cronograma del plan exportador

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Registrarse ante la DIAN como exportador: se debe modificar el RUT de la empresa y aclarar el modo de exportación que, en el caso de +SER, será comercio transfronterizo										
Hacer un estudio de mercado en el país objetivo para entender su comportamiento y sus demandas y definir la forma de agregar valor										
Definir precios acordes al estudio de mercado										
Actualizar las redes de la empresa, sobre todo LinkedIn; sin embargo, es importante que se alinee el contenido en las demás, como Facebook e Instagram. Además, es necesario que se genere contenido para posicionar las redes y la página web y asegurar el tráfico de dichos medios										
Desarrollar un plan de mercadeo focalizado hacia digital, mercadeo por medio de correo electrónico y estrategias de tipo SEO. Es necesario que +SER se dé a conocer y sea reconocido en el mercado objetivo. Para ello es indispensable fortalecer la página web para llegar a los consumidores peruanos										
Desarrollar contenido gratuito en las redes de la compañía										

Contactar a ProColombia para solicitar la base de datos de las empresas peruanas y poder llevar a cabo la estrategia de mercadeo por medio de correo electrónico										
Contactar actuales clientes con sede en el mercado objetivo para una posible alianza estratégica										
Crear paquetes de fidelización										
Hacer seguimiento a los clientes para entender su nivel de satisfacción y para proponer planes de capacitación de largo plazo										
Iniciar proceso en los mercados alterno y contingente										
Evaluar la creación de una plataforma propia para prestar los servicios a través de ella										

Interpretación de colores:

	Corto plazo
	Mediano plazo
	Largo plazo

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR

1. +SER es una empresa que, gracias a la naturaleza de su servicio, puede ofrecer los servicios en diferentes países sin necesidad de desplazarse, a través de plataformas digitales como Teams, Zoom y Google Meets, entre otras.

2. Con base en el conocimiento y el deseo de la empresa se preseleccionaron cinco mercados: Panamá, Costa Rica, Ecuador, Perú y El Salvador, que se evaluaron por medio de por variables cuantitativas y se encontró que Perú es el mercado objetivo.

Perú es un país con alto nivel de gasto en educación: el 65,9% de las empresas capacitan formalmente a sus empleados (Banco Mundial, 2021a) y, además, muestra una disposición importante a importar servicios puesto que en 2019 lo hizo por USD10.774.442 (The World Bank, 2021).

3. En Perú existen grandes compañías que ofrecen capacitaciones a las compañías; sin embargo, su enfoque está en facilitadores muy reconocidos, lo que eleva el precio de sus conferencias. +SER, por otro lado, tiene un amplio portafolio de facilitadores que, por no ser tan reconocidos, ofrecen precios más económicos, de modo que logra así ofrecer un portafolio más variado para ajustarse a las necesidades específicas de los clientes.

4. +SER debe iniciar su proceso de internacionalización en el modo de comercio transfronterizo porque no es necesario que ni el cliente ni el prestador se desplacen y el servicio se presta a través de plataformas digitales.

5. Se le recomienda a la empresa entrar de manera directa, sin intermediarios, para conocer al cliente de primera mano y bajar los costos y con una estrategia de

precios dinámica que le permita ofrecer a cada cliente una propuesta personalizada que se ajuste a sus necesidades y su presupuesto.

6. +SER debe iniciar un plan de mercadeo que le posibilite dar a conocer su marca en Perú y posicionarla en el mercado.

7. Aunque Perú se seleccionó como el mercado objetivo, +SER debe tener en su radar a Panamá como mercado alterno, ya sea para expandir más el negocio o si encuentra alguna barrera no contemplada en Perú. Por último, Costa Rica es el mercado contingente puesto que fue la opción mejor calificada después de Perú y Panamá.

6. LECCIONES APRENDIDAS

6.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO

El mercado actual viene presentando grandes cambios debido a la globalización y a la virtualidad, lo que representa un reto frente a la competencia y una oportunidad por el desarrollo de nuevo canales.

Las empresas están cada vez más expuestas a la competencia local e internacional, lo que exige que se tomen decisiones importantes que permitan ampliar el universo de clientes.

Además, los consumidores tienen cada vez más información, por lo que se han vuelto más exigentes y menos leales hacia las marcas. Estos y otros retos los enfrentan las compañías de productos y de servicios; por ende, deben vivir en constante actualización para no solo perder sus clientes actuales, sino para atraer clientes nuevos.

Por otro lado, la virtualidad ha permitido llegar a personas de diferentes geografías, lo que exige que se esté en constante evolución y mejora para capturar los clientes.

Una vez que se entienden los nuevos retos y las nuevas tendencias de mercado, la decisión de internacionalizarse no es ajena a las organizaciones. Esta decisión debe estar acompañada de un estudio apropiado que permita llegar a la mejor estrategia. Se debe comprender la situación de la empresa y fortalecer la estructura interna de modo que sea posible cubrir las necesidades del proceso de exportación; además, es importante conocer en profundidad el mercado objetivo para llegar con los precios y el portafolio adecuado.

Cabe resaltar que el mercado de servicios es muy diferente al de productos. Las diferencias traen retos por la falta de información disponible y por la intangibilidad del servicio como tal. La falta de información dificulta la estructuración de un plan exportador y la intangibilidad obstaculiza la estrategia de precio, así como la de promoción. Vender un producto que el cliente puede ver, sentir, oler, degustar o tocar permite tumbar barreras de desconfianza mientras que el servicio requiere un mayor nivel de confianza por parte del consumidor para pagar por algo con lo que solo sabrá si está satisfecho al final de la prestación correspondiente. Esto exige la creación de relaciones duraderas entre los clientes, así como un fuerte plan de mercadeo que posibilite posicionarse en el mercado.

6.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Ana María Roldán es la fundadora y única empleada de la empresa +SER y en su visión está llegar, a través de medios digitales, a otros países para ampliar así su red de clientes. Su motivación y su participación fueron fundamentales en el proceso pues estuvo muy interesada y disponible para entregar la información necesaria, para proponer ideas y para discutir sobre las propuestas, lo que

permitió obtener un plan exportador ejecutable y relevante para la compañía. Así mismo, la claridad en sus objetivos y el conocimiento del servicio que ofrece hizo posible en el comienzo preseleccionar los mercados para estudiar con base en la cultura y el lenguaje, dos aspectos que para Ana María son claves para la exportación exitosa.

El servicio que +SER ofrece no es aún muy conocido y no se tienen muchos referentes en el mercado, lo que dificultó la obtención de información. Sin embargo, dada la naturaleza de dicho servicio, la firma cuenta con una enorme oportunidad de exportar a través de plataformas digitales que no encarecen el costo en comparación con el que en la actualidad maneja.

La experiencia con la que cuenta +SER le permitirá llegar con una propuesta robusta a los clientes internacionales, además de tener un amplio portafolio que se adapta a las distintas necesidades y los presupuestos de las empresas. Esto le posibilitará ser competitivo pues, a pesar de la competencia existente, +SER ofrece conferencistas y facilitadores de todos los niveles de reconocimiento, de modo que logra así ampliar el espectro de los precios y abarcar un segmento más grande de mercado.

Se espera que el plan exportador sea útil y práctico para +SER para que inicie su proceso de exportación a Perú y continúe con Panamá y Costa Rica.

6.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

La metodología utilizada para elaborar el plan exportador es útil y concreta y permitió entender de manera fácil y clara los hallazgos y su importancia en el proceso. Su estructura es ideal para el desarrollo y el entendimiento del plan exportador puesto que facilita su lectura de modo que sea provechosa, no solo para la autora, sino también para la empresa. Además, fue una guía muy práctica

para enfocar los esfuerzos de la autora hacia lo que fue relevante y lo que aporta al proceso de internacionalización.

Iniciar el análisis con el entendimiento de la situación actual de la empresa permitió entender sus necesidades y las opciones de exportar sus servicios para luego identificar posibles mercados objetivos con el fin de seleccionar el mercado objetivo a través de una calificación cuantitativa.

El nivel de investigación requerido para encontrar información relevante en fuentes confiables fue alto e implicó que la autora recurriera a diferentes bases de datos y otras fuentes de información, lo que amplió así su conocimiento y su práctica en la búsqueda correspondiente.

Sin embargo, cabe resaltar que, en términos de exportación de servicios, hay una gran oportunidad en la información puesto que es escasa y de corto alcance, lo que dificultó la precisión y la profundidad de las recomendaciones derivadas del análisis de dicha información. Esto no pasa con la exportación de producto porque hay más historia y también porque, por ser algo tangible, se puede encontrar mayor cantidad de información.

Desarrollar un plan exportador fue enriquecedor para la empresa y le permitió una visión de futuro de sus planes de internacionalización pues le brinda una guía práctica para iniciar el proceso, así como para entender distintos aspectos de los mercados objetivo, alterno y contingente para enfocarse en el comienzo hacia un mercado y tener en la mira los demás para el porvenir.

Así mismo, el desarrollo del plan exportador fue también útil para la autora pues la llevó a conocer aspectos de la exportación necesarios para cualquier proceso futuro en el que se enfrente a un reto similar. Además, las conversaciones con el asesor temático fueron enriquecedoras porque le brindaron un conocimiento de primera mano sobre el proceso y sobre especificidades de la exportación de servicios.

El trabajo en equipo con la empresa fue esencial para el correcto desarrollo del plan, pues fue indispensable entender la visión, la misión y los valores de la empresa para entregar un resultado útil que le permita en el corto plazo obtener los beneficios de exportar.

REFERENCIAS

+SER (2019). *+ser = conectamos + inspiramos + transformamos. Formación-Conferencias-Coaching*. +SER. masser.com

Banco Mundial (2021a, 6 de abril). *Costa Rica Panorama general*. Banco Mundial. https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview

Banco Mundial (2021b, 6 de abril). *Panamá Panorama general*. Banco Mundial. https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview

Banco Mundial (2021c, 5 de abril). *Perú Panorama general*. Banco Mundial. https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview

Barría, C. (2019, 1 de julio). *El "salto cuántico" de Panamá, el país con el mayor crecimiento económico de América Latina (y por qué no es un paraíso)*. *BBC Mundo*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-48372400

Calle Fernández, A. M., y Tamayo Bustamante, V. M. (2005). Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia. *Cuadernos de Administración*, *18*(30), 137-164. www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922005000200007

Cámara de Comercio de Lima (2020, 20 de abril). PBI de principales sectores de la economía peruana caerían durante 2020. *La Cámara*. https://lacamara.pe/pbi-de-principales-sectores-de-la-economia-peruana-caerian-durante-2020/?print=print

Cámara de Comercio de Lima (2021, 22 de marzo). En el 2020 se crearon más de 235.000 empresas en el Perú. *La Cámara*. https://lacamara.pe/en-el-2020-se-crearon-mas-de-235-000-empresas-en-el-peru/

Catalyst Perú (2021). *Motive e involucre a su equipo con las soluciones de Team Building de Catalyst*. Team Building Perú. https://www.catalystperu.pe/

Charlas Motivacionales Perú (2015). *Experiencias motivacionales de alto impacto*. Charlas Motivacionales Perú. https://www.charlasmotivacionales.pe/

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (s.f.). *Acerca de microempresas y pymes*. Cepal. https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes

Cómo fijar los precios si tienes una empresa de servicios (2020, 30 de julio). *Emprendedores*. https://www.emprendedores.es/gestion/como-fijar-precios-de-servicios/

Costa Rica: las carreras que tendrán mayor demanda laboral en 2021, según Cinde (2020, 29 de diciembre). Revista Summa. https://revistasumma.com/costa-rica-las-carreras-que-tendran-mayor-demanda-laboral-en-2021-segun-cinde/#:~:text=En%20el%20ranking%20de%20las,Electromec%C3%A1nica%2C%20Dise%C3%B1o%20Publicitario%20y%20Econom%C3%ADa

Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales (DIAN) (s.f.). *Convenios tributarios internacionales*. DIAN. https://www.dian.gov.co/normatividad/convenios/Paginas/ConveniosTributariosInternacionales.aspx

Euromonitor International (2021). Passport. Economies and consumers annual data. https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.eafit.edu.co/portal/magazine/homemain

Fondo Monetario Internacional (FMI) (2021, enero). *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*. FMI. https://www.imf.org/es/~/link.aspx?_id=B52E2E0927854FC8823D98E147138A43&_z=z

HiCue Speakers S. A. S. (2014). *Conectando personas, conocimiento & inspiración. Contrata aquí a tu próximo conferencista*. HiCue Speakers S. A. S. https://hicuespeakers.com/

International Trade Center (ITC) (2021, 11 de marzo). *Trade Map*. ITC. https://www.trademap.org/Index.aspx

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*, 14ª ed. Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*, 11ª ed. Pearson Educación.

LegisComex (2021). Comercio de servicios en el marco de la OMC. LegisComex. https://www.legiscomex.com/Documentos/acuerdos-marco-omc-comercio-servicios

Lozano Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, *5*(2), 161-191. https://doi.org/10.18359/ries.126

Marsh (2020, agosto). Mapa de riesgo político 2020: tensiones comerciales amenazan la estabilidad política. Marsh. https://www.marsh.com/co/insights/research/political-risk-map-2020.html

Ministerio de Hacienda. Costa Rica (2021, abril). *Sobre Costa Rica*. Ministerio de Hacienda. Costa Rica. https://www.hacienda.go.cr/contenido/12542-sobre-costa-rica#:~:text=Los%20principales%20sectores%20de%20la,la%20silvicultura%20y%20la%20pesca

Mondragón, V. (2021). La exportación de servicios y sus modos de suministro. *Diario del Exportador*. https://www.diariodelexportador.com/2016/10/la-exportacion-de-servicios-y-sus-modos.html

Organización Mundial del Comercio (OMC) (2021). *Módulo de formación sobre el AGCS: capítulo 1. Finalidad y conceptos básicos*. OMC. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm

Perea, H. (2020, 14 de enero). *Perú: la importancia del crecimiento económico*. BBVA. https://www.bbva.com/es/peru-la-importancia-del-crecimiento-economico/

Perú. Carreras Universitarias (2020, 29 de enero). *¿Cuáles son las carreras mejor pagadas del Perú?* Perú. Carreras Universitarias. https://carrerasuniversitarias.pe/carreras/carreras-universitarias/carreras-mejor-pagadas-peru

Perú. Ministerio de la Producción (2019). *Micro, pequeña y mediana empresas (mipymes)*. Perú. Ministerio de la Producción. https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) (s.f.). *Formación continua*. PUCP. https://www.pucp.edu.pe/formacion-continua/

Procolombia (2018a, 22 de enero). *¿Cómo exportar servicios desde Colombia?* Procolombia. https://www.colombiatrade.com.co/noticias/como-exportar-servicios-desde-colombia

Procolombia (2018b, 21 de noviembre). *Práctica para exportar servicios desde Colombia*. Procolombia. https://procolombia.co/sites/default/files/_servicios21-11-2018.pdf

Procolombia (s.f.). *¿Qué es el Plan Vallejo para bienes?* Procolombia.https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-es-el-plan-vallejo-para-bienes

Pruebas PISA: qué países tienen la mejor educación del mundo (y qué lugar ocupa América Latina en la clasificación) (2019, 3 de diciembre). *BBC News Mundo*. https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50643441

Rivera, M. V. (2019, 1 de mayo). Carreras sin futuro laboral. *Panamá América*. https://www.panamaamerica.com.pa/variedades/carreras-sin-futuro-laboral-1133640#:~:text=En%20Panam%C3%A1%20las%20carreras%20de,metal%C3%BArgicos%2C%20arquitectos%20y%20psic%C3%B3logos%20industriales

Ruiz León, F. (2020, 3 de diciembre). Tasa de desempleo en Costa Rica se ubicó en 21,9% entre agosto y octubre; y afecta a 526.000 personas. *El Financiero*. https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/tasa-de-desempleo-en-costa-rica-se-ubico-en-21/EHC56ILMNVHNFFKT6SGK7L2LPA/story/

Santoro, F. (2020, 12 de diciembre). La virtualidad para los negocios. *La República*. https://www.larepublica.co/analisis/flavia-santoro-2807402/la-virtualidad-para-los-negocios-3100695

Smart Speakers (2021). *Bienvenido a Smart Speakers*. Smart Speakers. https://www.smartspeakersweb.com/

The World Bank (2021). Firms offering formal training (% of firms). The World Bank. data.worldbank.org/indicator/IC.FRM.TRNG.ZS

Universidad EAFIT (s.f.). *Programas corporativos*. Universidad EAFIT. https://www.eafit.edu.co/educacioncontinua/corporativo

Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., S Ho, C., & C.Ho, R. (2020). Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(5). https://doi.org/10.3390/ijerph17051729

World Integrated Trade Solution (WITS) (2018). Perú. Importaciones de servicios en balanza de pagos, US$ a precios actuales. 2014-2018. WITS. https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/PER/StartYear/2014/EndYear/2018/Indicator/BM-GSR-NFSV-CD