

MANUAL

# CURSO

## ADAPTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y *PITCH* COMERCIAL DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU

GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

fundae.es

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL SEPE

# Índice

**Módulo 1: La propuesta de valor en el ámbito sectorial de la administración y gestión ..... 3**

1. Identificación de la propuesta de valor, adaptación a mercados internacionales y técnicas de validación de la propuesta de valor ..... 4

2. Comprensión de la investigación comercial ..... 10

3. Análisis de casos de uso en entornos de la administración y gestión ..... 19

Bibliografía ..... 34

Material adicional ..... 35

**Módulo 2: El *pitch* comercial de servicios de administración y gestión ... 38**

1. Identificación del *pitch* comercial: técnicas de *storytelling* y recursos visuales ..... 39

2. Comprensión de técnicas de presentación y comunicación eficaz en entornos internacionales ..... 49

Bibliografía ..... 59

Material adicional ..... 60

# Módulo 1:

## La propuesta de valor en el ámbito sectorial de la administración y gestión

**¡Hola! En este primer módulo vamos a explorar cómo definir y fortalecer la propuesta de valor de una pyme del ámbito sectorial de la administración y gestión en un contexto internacional.**

**Analizaremos qué elementos permiten diferenciar un servicio profesional en mercados globales, desde la eficiencia operativa y el conocimiento del mercado local hasta la adaptabilidad cultural. También veremos cómo investigar nuevos mercados, identificar oportunidades y detectar los retos internos que pueden aparecer cuando una empresa decide ofrecer sus servicios a clientela internacional.**

**¡Acompáñame y descubre cómo transformar tu experiencia profesional en una propuesta de valor competitiva a escala global!**



# 1. Identificación de la propuesta de valor, adaptación a mercados internacionales y técnicas de validación de la propuesta de valor

## Definir la propuesta de valor: el primer paso para internacionalizar servicios administrativos

En las pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión, **definir correctamente la propuesta de valor** es el primer paso para competir en mercados internacionales. Este concepto no se limita a una descripción comercial del servicio, sino que **expresa qué aporta realmente la empresa** a la persona cliente y **qué la diferencia dentro y fuera del país**. Para una inmobiliaria, una gestoría, un despacho fiscal o una notaría, identificar su propuesta de valor implica analizar sus fortalezas, como la especialización, la confianza o la agilidad en los trámites, y traducirlas a contextos culturales y normativos distintos. Una propuesta bien definida servirá de **guía para adaptar los servicios, comunicar mejor en otros idiomas y generar relaciones sólidas** con clientela internacional.



## 1.1. Componentes principales de una propuesta de valor efectiva en servicios de administración y gestión

**Definición y objetivo de la propuesta de valor efectiva**

La propuesta de valor es más que un simple mensaje de *marketing*; es la esencia que define por qué deberían elegir un servicio sobre la competencia. En un contexto global, esta relevancia se amplifica, ya que es crucial captar la atención de audiencias diversas con necesidades, valores y expectativas distintas (Stephens, P., 2025).

En el ámbito sectorial de la administración y gestión, una propuesta de valor efectiva no solo debe diferenciarse de la competencia, sino también conectar profundamente con las personas clientes a través de soluciones que resuelvan sus problemas de manera única y eficiente.

### Comprensión de la propuesta de valor en administración y gestión

Una propuesta de valor resalta los **beneficios de un servicio**, y además establece una **conexión con la clientela**, respondiendo a sus desafíos y

expectativas. A continuación, se analizan los **aspectos fundamentales para construir una propuesta de valor sólida** en este sector.

### Identificación y solución de problemas específicos

El éxito de una propuesta de valor radica en su capacidad para abordar y resolver problemas concretos. En administración y gestión, esto puede implicar optimizar procesos, reducir costos o mejorar la eficiencia operativa.

**Ejemplo:** una consultora en gestión empresarial que opera en varios países puede ofrecer soluciones basadas en la automatización de procesos administrativos, adaptadas a las normativas locales y a los idiomas de cada mercado. Por ejemplo, en Portugal, la herramienta puede integrarse con sistemas de facturación electrónica según la normativa europea, mientras que en México incorpora funcionalidades para cumplir con el SAT. Esta adaptación permite a la clientela reducir el tiempo de gestión en un 40% y mejorar su productividad sin perder cumplimiento legal en cada país.

### Diferenciación y ventaja competitiva

El mercado actual está saturado de opciones, lo que hace imprescindible destacar los elementos únicos de un servicio. La diferenciación puede lograrse mediante:

- **Innovación:** uso de herramientas tecnológicas avanzadas para optimizar la gestión.
- **Calidad del servicio:** enfoque personalizado que se adapta a las necesidades específicas de cada persona cliente.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** implementación de estrategias que generen un impacto positivo en la comunidad y el medioambiente.

## Componentes de una propuesta de valor efectiva

A continuación, exploramos los **tres componentes principales** que forman una propuesta de valor efectiva en este ámbito sectorial cuando se busca competir en mercados internacionales: eficiencia operativa, conocimiento del mercado local y adaptabilidad cultural.

### Eficiencia operativa: resolvemos los problemas de forma rápida y efectiva

En el ámbito sectorial de la administración y gestión, la **eficiencia operativa** se refiere a la **capacidad de ofrecer soluciones rápidas, rentables y bien ejecutadas**. En internacionalización, esto implica gestionar procesos en

diferentes husos horarios, cumplir normativas diversas y mantener la calidad en entornos multiculturales. Una propuesta de valor eficaz debe asegurar que las empresas logren optimizar sus procesos internos, reducir costos y maximizar el uso de recursos sin comprometer la calidad del servicio. Las personas clientes buscan **soluciones** que mejoren la **eficiencia de sus operaciones** y les permitan enfocarse en su **crecimiento y éxito**, en lugar de preocuparse por problemas administrativos.

**Ejemplo práctico:** una empresa de administración puede ofrecer un *software* de gestión de recursos que automatice tareas repetitivas, agilice la toma de decisiones y mejore la comunicación entre los equipos, lo que aumenta la eficiencia operativa en un mercado competitivo.

**Conocimiento del mercado local: conectamos con las necesidades específicas de la clientela**

El **conocimiento profundo del mercado local** es fundamental para diseñar una propuesta de valor efectiva. Cada mercado tiene características únicas, desde regulaciones y normativas hasta comportamientos y preferencias de las personas consumidoras. En un contexto internacional, esto significa adaptar la propuesta a cada país, evitando aplicar estrategias que funcionan en un lugar, pero fracasan en otro. **Entender estas particularidades** permite crear un valor real para las personas clientes.

**Ejemplo práctico:** en países con una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, como en Escandinavia, una empresa de administración puede posicionarse como experta en soluciones que optimizan el uso de recursos y reducen la huella de carbono de las empresas. En mercados más centrados en la tecnología, como Estados Unidos, una propuesta de valor centrada en la digitalización de procesos puede ser más efectiva.

**Adaptabilidad cultural: respetamos y entendemos las diferencias culturales**

La **adaptabilidad cultural** es otro componente clave de una propuesta de valor efectiva. En un entorno globalizado, las empresas deben ser capaces de adaptar sus servicios a las diferentes realidades culturales, entendiendo cómo las **tradiciones, valores** y **expectativas locales** pueden influir en las decisiones de compra.

Esto incluye ajustar la comunicación, la forma de negociar y la experiencia de la clientela para generar confianza en cada mercado. La **capacidad de gestionar equipos multiculturales y** de **ofrecer soluciones que respeten las particularidades de cada cultura** es esencial para lograr una propuesta de valor exitosa en mercados internacionales (Kleinson, s.f.).

## 1.2. Análisis de las diferencias culturales, económicas y legales de los mercados internacionales para ajustar la propuesta de valor

Si formamos parte de una inmobiliaria, un despacho fiscal, una gestoría, una notaría o un registro, y estamos pensando en internacionalizar nuestros servicios, es necesario **adaptar nuestra propuesta de valor**. Las pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión que desean expandirse a nuevos mercados deben **entender cómo influyen las diferencias culturales y económicas en su actividad, y cómo ajustar los servicios** para tener éxito en estos nuevos mercados.

### Impacto de las diferencias culturales

Las **diferencias culturales** afectan a cómo la persona cliente percibe su servicio. Por ejemplo, en países como Alemania o Suiza se valoran la precisión y la planificación. En países latinoamericanos, la cercanía personal y la flexibilidad suelen tener más peso.

**¿Qué hacer?** En el caso de ser **personal notarial o registral**, podemos ajustar los canales de comunicación, el **estilo** de atención y los **tiempos** de respuesta.

- En una **inmobiliaria**, adaptamos la forma de mostrar los inmuebles: ¿prefieren visitas guiadas o *tours* virtuales detallados?
- Los **despachos fiscales o gestorías** pueden ofrecer sesiones informativas en el idioma de la clientela o documentos traducidos con términos adaptados a su cultura tributaria.

Asimismo, las diferencias culturales no solo influyen en la percepción del servicio, sino también en **cómo se organizan y ejecutan los procesos internos**. Esto afecta directamente la internacionalización de pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión porque obliga a ajustar protocolos, herramientas y tiempos para garantizar una experiencia coherente en cada mercado.

**¿Cómo impacta en la operativa?**

- **Canales y tiempos de comunicación:** en culturas donde se valora la inmediatez (EE. UU., LATAM), los procesos deben incluir respuestas rápidas y atención multicanal. En mercados más formales (Alemania, Suiza), se prioriza la planificación y la documentación exhaustiva.
- **Estilo de atención:** la cercanía personal en LATAM implica más interacción directa, mientras que en países nórdicos se espera autonomía y autoservicio digital.

- **Documentación y validación:** en entornos donde la confianza se basa en formalidad (Europa Central), los procesos deben reforzar la trazabilidad y la transparencia documental.
- **Flexibilidad operativa:** en culturas que valoran la adaptabilidad (LATAM), los sistemas deben permitir ajustes en plazos y procedimientos sin comprometer la calidad.

Para adecuar estos impactos culturales en el proceso de internacionalización de pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión, se pueden llevar a cabo estas acciones:

- **Formación intercultural del personal:** para evitar fricciones, los equipos deben conocer las expectativas culturales y adaptar su forma de trabajar.
- **Diseño de procesos globales con ajustes locales:** protocolos estandarizados que permitan variaciones según el mercado (por ejemplo, tiempos de respuesta, idioma, nivel de detalle en informes).
- **Tecnología como puente:** herramientas digitales que soporten personalización (idioma, formatos, canales) y mantengan la coherencia global.

## Impacto de las condiciones económicas

No todos los mercados pueden pagar los mismos servicios. Hay que analizar:

- **Nivel de renta per cápita.**
- **Nivel de digitalización.**
- **Estructura de costes del país destino.**

Como ejemplo, una **oficina técnica tributaria** puede ofrecer paquetes de **servicios escalables** (básico, medio y *premium*). Del mismo modo, una **gestoría** puede **adaptar sus tarifas** si trabaja con autónomos procedentes de países con economías emergentes.

Asimismo, en el ámbito de **notarías** o **registros**, es posible destacar **servicios digitales o procedimientos simplificados**, que resulten más accesibles y competitivos en mercados menos maduros.

Para apoyar este proceso de análisis, puede resultar útil consultar **indicadores del entorno empresarial del país de destino**, como el denominado índice **pesBusiness**, entendido no como un indicador oficial único, sino como una referencia genérica a estudios o índices que evalúan el clima de negocios y la facilidad para desarrollar actividades empresariales en un país. Este tipo de

herramientas suele tener en cuenta factores como la **estabilidad política y jurídica**, la **carga fiscal**, la **facilidad administrativa**, los **costes operativos** y el **nivel de digitalización institucional**. De forma complementaria, también puede recurrirse al análisis **PESTEL**.

En definitiva, la clave reside en **comprender qué valora la clientela extranjera** dentro de su contexto cultural, económico y regulatorio, con el fin de ofrecer un servicio relevante, ajustado y competitivo.

## Legalidad y herramientas para la internacionalización eficaz

Internacionalizar no es solo traducir la web o captar personas interesadas desde otros países. También implica conocer a fondo el marco legal de cada territorio y usar herramientas que faciliten esa adaptación.

Cada país tiene su propio **marco normativo**, y comprenderlo es fundamental para cualquier organización que quiera operar o atraer clientela internacional. En los sectores que representamos, desde la gestión de propiedades hasta los registros mercantiles, las normativas locales pueden modificar la forma de actuar. **Por ejemplo,** en los registros mercantiles, los requisitos de inscripción varían significativamente. Una gestoría que trabaja con empresas extranjeras debe conocer convenios de doble imposición y obligaciones específicas de cada país. En el caso de profesionales de la notaría o la asesoría fiscal, es esencial asegurar qué documentos son válidos y cómo legalizarlos, mediante la Apostilla de La Haya o traducción jurada.

Una **solución práctica** es crear una guía interna por país con requisitos clave, procesos específicos y posibles adaptaciones.

Una **propuesta de valor internacional** no consiste solo en traducir la web, sino en identificar qué parte del servicio es realmente útil y diferenciadora en otro mercado.

**Algunos ejemplos son:** una inmobiliaria que ofrece gestión integral a personas compradoras extranjeras, un despacho fiscal con conocimiento de fiscalidad internacional o una notaría que presta servicios por videollamada con firma electrónica reconocida.

La clave está en preguntarse **qué problema concreto resolvemos mejor que la competencia local**. Ahí reside el valor.

Existen herramientas para analizar y adaptar nuestra propuesta de forma profesional.

- **PESTEL:** analiza factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos de cada país.
- **Mapa de empatía de la clientela extranjera:** permite entender qué necesita, qué teme, cómo compra y cómo se informa la clientela internacional.
- ***Benchmarking* internacional:** consiste en observar qué hacen otras empresas similares en ese país para identificar buenas prácticas y oportunidades de diferenciación.

También es fundamental **realizar pruebas piloto** con clientela internacional antes de lanzarse.

Para internacionalizar un despacho, una notaría, una inmobiliaria o una gestoría, es necesario escuchar el mercado destino, adaptar procesos y cumplir la normativa local, garantizando siempre un servicio que iguale o supere las expectativas de la persona cliente.

# 2. Comprensión de la investigación comercial



### Investigación comercial: base estratégica para internacionalizar servicios profesionales

La investigación comercial es una herramienta clave para **las pymes de servicios profesionales, administrativos y de intermediación** que desean ofrecer sus servicios a las **personas clientes internacionales o en mercados extranjeros**, ya sea de forma directa (prestación transfronteriza) o mediante acuerdos con *partners* locales.

## 2.1. Introducción

En sectores como la **gestión inmobiliaria**, la **asesoría jurídica y fiscal**, las **gestorías administrativas**, la **intermediación comercial** o las **organizaciones profesionales**, la internacionalización no suele implicar vender productos físicos, sino **adaptar servicios intensivos en conocimiento** a otros marcos legales, fiscales, culturales y operativos.

La investigación comercial permite, por ejemplo:

- **Analizar qué demanda existe** de servicios inmobiliarios para la clientela extranjera no residente.

- **Identificar empresas o personas extranjeras que necesitan asesoramiento** fiscal, contable o jurídico en España o en otros países.
- **Conocer requisitos regulatorios, colegiación, homologaciones o limitaciones** para prestar servicios profesionales en otros mercados.
- **Evaluar si la estructura interna de la pyme** (tiempos, procesos, sistemas) **puede sostener una prestación de servicios internacional** sin deteriorar la calidad.

Este análisis es clave para **adaptar la cartera de servicios**, definir precios internacionales, establecer canales de comunicación adecuados y dimensionar correctamente los recursos internos antes de expandirse.

## 2.2. Desafíos internos y oportunidades de mejora en las empresas internacionales

Cuando una pyme del ámbito de la **administración y gestión** inicia su internacionalización, los principales obstáculos no suelen ser comerciales, sino **operativos y organizativos internos**.

En despachos profesionales, gestorías o inmobiliarias, es habitual encontrar:

- **Procesos diseñados para un entorno local,** con un único marco legal y un solo idioma.
- **Dependencia del conocimiento de personas clave.**
- **Herramientas poco integradas** que dificultan la gestión de la clientela internacional.

Por ejemplo:

- Una **gestoría administrativa** que empieza a trabajar con su clientela extranjera puede tardar semanas en tramitar documentación si los circuitos de validación no están claros.
- Un **despacho fiscal** que presta servicios a empresas con filiales en varios países puede sufrir retrasos si cada país gestiona la información con formatos y herramientas distintas.
- Una **empresa de gestión inmobiliaria** que trabaja con personas inversoras extranjeras puede perder oportunidades si no responde con rapidez debido a procesos internos lentos.

En un entorno internacional, estos problemas se agravan por:

- Diferencias horarias.
- Coordinación con personas colaboradoras externas (servicios de traducción, notarías, asesorías locales).

- Mayor exigencia de trazabilidad documental y cumplimiento normativo.

Este apartado nos ayuda a:

- **Identificar los principales cuellos de botella** operativos en pymes de servicios profesionales con actividad internacional.
- **Aplicar métodos de análisis de procesos** a servicios administrativos, jurídicos, fiscales o de intermediación.
- **Detectar oportunidades de automatización y estandarización** en trámites habituales.
- **Diseñar un plan de acción realista** para mejorar la eficiencia en contextos internacionales.

## Desafíos operativos más frecuentes

Antes de ofrecer servicios a la clientela internacional, las pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión deben garantizar que su **estructura interna permite responder con rapidez, seguridad jurídica y calidad**. Algunos desafíos habituales son:

- **Retrasos en aprobaciones.** En despachos jurídicos o fiscal-contables, la validación de informes, contratos o declaraciones puede pasar por varias personas. Si estas aprobaciones no están claras, **la clientela internacional puede recibir respuestas fuera de plazo**, afectando su confianza.
- **Duplicidad de tareas.** Es frecuente que:
    - El **área administrativa** registre datos de la persona cliente.
    - El **área técnica** vuelva a introducir la misma información.

  Esto es especialmente problemático cuando se trabaja con **documentación internacional**, donde los errores pueden tener consecuencias legales.
- **Sistemas aislados.** Muchas pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión trabajan con:
    - ***Software* contable** por un lado.
    - **CRM** por otro.
    - **Documentación en carpetas compartidas**.

  Esto dificulta tener una **visión completa de la clientela internacional**, sus trámites y plazos.

- **Comunicación fragmentada.** El uso de correos personales, WhatsApp o mensajes informales complica el seguimiento de expedientes internacionales, donde la trazabilidad es clave ante auditorías o inspecciones.
- **Procesos no documentados.** En gestorías o despachos pequeños, gran parte del conocimiento reside en personas concretas. Si estas no están disponibles, **la prestación del servicio internacional se ralentiza o se detiene**.

## Métodos para analizar procesos internos

A continuación, veremos herramientas que te ayudarán a entender y mejorar los procesos dentro de tu empresa, como **5W2H, SIPOC, BPMN y la matriz RACI**. Estas permiten tener claridad sobre qué se hace, quién lo hace y cómo se hace, clave para que tu pyme —ya sea un despacho, una gestoría o una oficina de servicios— funcione de manera más eficiente, especialmente si quieres atender personas clientes en otros países.

El **método 5W2H** ayuda a describir cada tarea respondiendo a siete preguntas:

- ¿Qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cuándo o con qué frecuencia se hace?
- ¿Dónde se realiza?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuánto tiempo o recursos requiere?

Con una tabla sencilla puedes obtener una visión completa de cada proceso y detectar diferencias según el país. Por ejemplo, en una gestoría que atiende clientela internacional, se puede mapear cómo se tramita la documentación fiscal de una persona cliente extranjera, identificando cambios según aprobaciones, husos horarios o requisitos legales.

**SIPOC** es un diagrama de alto nivel que identifica: personas proveedoras, entradas, actividades, salidas y personas clientes. Permite delimitar el alcance del análisis y visualizar cómo cambian personas proveedoras y personas clientes según el país. Por ejemplo, un despacho jurídico puede usar SIPOC para ver cómo varían personas proveedoras y clientela en distintos territorios y cómo esto impacta en la cadena de servicio.

**BPMN** (Business Process Model and Notation) usa símbolos gráficos para mostrar cada paso de un proceso, incluyendo actividades, decisiones y flujos. Por ejemplo, una inmobiliaria que gestiona inversiones internacionales puede coordinar la validación de contratos, firmas y pagos, asegurando que todos los equipos interpreten el flujo de manera consistente.

La **matriz RACI** cruza tareas con roles:

- **R:** Responsable.
- **A:** Aprobador.
- **C:** Consultado.
- **I:** Informado.

Evita confusiones y aclara responsabilidades. Por ejemplo, en una pyme internacional ayuda a definir quién aprueba qué en cada país, evitando retrasos y errores.

En resumen, herramientas como 5W2H, SIPOC, BPMN y RACI permiten automatizar tareas, organizar equipos, medir resultados y tomar decisiones más rápidas, preparando tu empresa para atender clientela internacional de manera eficiente y profesional.

## Identificación de oportunidades de mejora

Una vez analizados los **procesos internos** y detectados los principales **desafíos operativos**, las pymes del ámbito sectorial de la administración y gestión pueden **identificar diversas oportunidades de mejora** orientadas a aumentar su eficiencia y capacidad de respuesta en contextos internacionales.

Estas **oportunidades** no implican necesariamente grandes inversiones iniciales, sino **decisiones progresivas orientadas a reducir errores, ganar agilidad y garantizar una prestación de servicios homogénea y conforme a la normativa** en distintos países.

A continuación, se presentan algunas **estrategias prácticas** especialmente relevantes en procesos de internacionalización:

- **Automatización de tareas repetitivas (RPA).** La automatización mediante robots de *software* permite liberar tiempo dedicado a tareas mecánicas y repetitivas, como la validación de formularios, la comprobación de datos o la generación de informes estándar (Iberdrola, s.f.). En un contexto internacional, la RPA facilita la gestión de grandes volúmenes de operaciones en distintos países, adaptando las

reglas de automatización a normativas locales y reduciendo errores derivados de diferencias regulatorias.

**Por ejemplo**, una gestoría fiscal que atiende personas clientes internacionales puede automatizar la comprobación de declaraciones de impuestos para distintos países, o un despacho jurídico puede automatizar la preparación de contratos estándar para la clientela extranjera. Esto permite gestionar grandes volúmenes de operaciones en distintos países, adaptando la automatización a normativas locales y reduciendo errores derivados de diferencias regulatorias.

- **Integración de sistemas.** La utilización de soluciones en la nube que integren ERP, CRM y sistemas de gestión documental permite que todas las áreas de la empresa trabajen sobre una base de datos única y actualizada.
  En procesos de internacionalización, esta integración resulta clave para coordinar equipos en distintos países, gestionar múltiples idiomas y monedas, y evitar duplicidades en la introducción de información.

  **Por ejemplo,** una inmobiliaria que gestiona inversiones de clientela extranjera puede centralizar la información de propiedades, contratos y pagos en un único sistema, o una oficina de intermediación comercial puede integrar datos de personas proveedoras de servicios y clientela de distintos países para evitar duplicidades y mejorar la coordinación internacional. Esto facilita la coordinación entre filiales, soporta múltiples idiomas y monedas, y evita duplicidades en la gestión global.
- **Documentación y estandarización.** La elaboración de manuales de procedimiento claros, accesibles y actualizados permite reducir la dependencia del conocimiento individual y asegurar una prestación del servicio coherente. La certificación ISO 9001 puede servir como referencia para estructurar y documentar estos procesos. En el ámbito internacional, la estandarización garantiza que los servicios se presten con criterios homogéneos en distintos países, manteniendo un núcleo común y adaptando únicamente los aspectos legales o culturales necesarios.

  **Por ejemplo,** un despacho técnico tributario puede crear plantillas estandarizadas para informes contables internacionales, o un colegio profesional u organización empresarial puede establecer protocolos uniformes para la gestión de asociados y trámites en varios países. Esto garantiza coherencia en la prestación del servicio en diferentes países, manteniendo estándares comunes y adaptando detalles a cada contexto legal y cultural.

- **Definición de indicadores clave (KPIs).** Seleccionar métricas como el tiempo de ciclo de un trámite, la tasa de errores en los documentos o el *Days Sales Outstanding* (DSO, Días de Ventas Pendientes de Cobro) para evaluar el impacto de las mejoras. En procesos internacionales, estos indicadores permiten comparar el rendimiento entre países, identificar ineficiencias específicas por región y priorizar acciones de mejora donde el impacto sea mayor.

  **Por ejemplo**, una gestoría administrativa que procesa documentación de clientela extranjera puede medir el tiempo promedio para validar expedientes, o un despacho notarial puede calcular la tasa de errores en contratos internacionales para priorizar mejoras. Esto permite comparar el rendimiento entre mercados, detectar ineficiencias específicas por región y priorizar acciones donde el impacto sea mayor.

- **Implantación de un cuadro de mando.** El uso de un cuadro de mando con información en tiempo real facilita la supervisión continua y la toma de decisiones basada en datos. En el ámbito internacional, este tipo de herramientas permite disponer de una visión global del negocio, segmentada por país o mercado, sin perder el control centralizado.

  **Por ejemplo**, un despacho de abogacía con filiales en distintos países puede visualizar el estado de todos los expedientes internacionales, o una empresa de gestión inmobiliaria internacional puede monitorear pagos, contratos y seguimiento de la clientela extranjera de manera centralizada. Esto ofrece una visión global y segmentada por país, ayudando a identificar diferencias operativas y ajustar estrategias locales sin perder control central.

## Creación del plan de acción

Identificadas las oportunidades de mejora, el siguiente paso consiste en trasladarlas a la práctica mediante un **plan de acción estructurado**, adaptado a la realidad de las pymes del ámbito de la administración y gestión que operan en mercados internacionales. Se propone un enfoque en seis pasos:

### 1. Diagnóstico inicial

**Qué hacer:**

- Mapear los procesos más críticos usando **5W2H** y **SIPOC**.
- Identificar ineficiencias, duplicidades, retrasos y cuellos de botella.
- Detectar diferencias operativas entre países.

**Ejemplos:**

- **Despacho fiscal:** mapear el flujo de preparación y envío de declaraciones de impuestos de clientela internacional.
- **Gestoría administrativa:** analizar variaciones en plazos y requisitos legales según cada país.
- **Inmobiliaria internacional:** revisar pasos para la validación de contratos y pagos de clientela extranjera.

**Resultado esperado:** mapa claro de los procesos críticos, con identificación de puntos de mejora y variaciones según país.

**2. Asignación de responsabilidades (RACI)**

**Qué hacer:**

- Definir quién realiza cada tarea (R), quién aprueba (A), quién asesora (C) y quién se informa (I).
- Asegurar claridad entre áreas y países.

**Ejemplos:**

- **Inmobiliaria internacional:** asignar responsabilidades entre área comercial, legal y administrativa en cada operación con clientela extranjera.
- **Despacho jurídico:** determinar quién redacta, revisa y aprueba contratos internacionales, evitando duplicidades y retrasos.
- **Gestoría fiscal:** clarificar quién valida cada documento o formulario internacional antes de enviarlo a las personas clientes o autoridades.

**Resultado esperado:** roles claros y procesos de aprobación transparentes que evitan confusiones y retrasos en servicios internacionales.

**3. Selección de herramientas**

**Qué hacer:**

- Evaluar soluciones de **automatización (RPA)** y **plataformas integradas** (ERP, CRM, gestión documental).
- Seleccionar sistemas que soporten múltiples idiomas, monedas y normativas.

**Ejemplos:**

- **Despacho técnico tributario:** automatizar la validación de documentos repetitivos y generación de informes internacionales.
- **Oficina de intermediación comercial:** centralizar la gestión de clientela y personas proveedoras internacionales.
- **Inmobiliaria internacional:** implementar *software* para seguimiento de contratos y pagos de clientela extranjera.

**Resultado esperado:** procesos más rápidos, coordinados y consistentes entre países.

**4. Diseño de KPIs**

**Qué hacer:**

- Definir métricas medibles que reflejen eficiencia y calidad.
- Comparar resultados entre países para detectar brechas.

**Ejemplos:**

- **Gestoría administrativa internacional:** tiempo promedio de tramitación de expedientes de clientela extranjera.
- **Despacho notarial:** tasa de errores en contratos internacionales.
- **Intermediarios comerciales:** plazo medio de respuesta y entrega de documentación a clientela internacional.

**Resultado esperado:** indicadores claros que permitan evaluar mejoras y priorizar acciones.

**5. Implementación piloto**

**Qué hacer:**

- Aplicar mejoras a un proceso reducido o en un mercado piloto.
- Validar resultados antes de escalar a toda la empresa.

**Ejemplos:**

- **Empresa de gestión inmobiliaria:** probar un flujo de validación de contratos con clientela europea.
- **Despacho jurídico:** testear la automatización de informes en un país piloto.

- **Gestoría fiscal:** implementar un proceso estandarizado de validación de declaraciones para un grupo limitado de personas clientes internacionales.

**Resultado esperado:** validación de cambios y ajustes antes de implementación completa.

**6. Evaluación y escalado**

**Qué hacer:**

- Analizar resultados del piloto, ajustar procesos y extender mejoras a otras áreas o mercados.
- Considerar diferencias culturales, regulatorias y tecnológicas en cada país.

**Ejemplos:**

- **Gestoría administrativa internacional:** ajustar procesos según legislación local y particularidades de la persona cliente.
- **Intermediario comercial:** adaptar facturación y seguimiento de pedidos según normativas y costumbres locales.
- **Inmobiliaria internacional:** ajustar comunicación y coordinación de pagos y contratos según país.

**Resultado esperado:** procesos estandarizados y eficientes, capaces de operar de forma internacional sin perder control ni calidad del servicio.

## 3. Análisis de casos de uso en entornos de la administración y gestión



### Aprender de otros mercados: buenas prácticas internacionales

Antes de analizar casos específicos, es importante comprender que los servicios de administración y gestión no solo cumplen funciones operativas, sino que **pueden convertirse en herramientas estratégicas para mejorar la eficiencia y la organización dentro de una empresa**. Observar cómo estas soluciones se aplican en distintos países permite identificar buenas prácticas y metodologías probadas, ofreciendo a las pymes la posibilidad de adaptar enfoques exitosos a su propio contexto internacional.

## 3.1. Aplicación de los servicios administrativos en mercados internacionales para mejorar la eficiencia

Los servicios de administración y gestión, que tradicionalmente se han centrado en el **soporte operativo** y el **cumplimiento normativo**, han adquirido un papel estratégico a la hora de resolver problemas organizativos y aumentar la eficiencia. Este papel se vuelve aún más relevante cuando se analizan **experiencias en contextos internacionales**.

Estudiar cómo se aplican estos servicios en otros países permite entender mejor qué **herramientas, metodologías** y **estructuras organizativas** están dando resultados positivos en distintos sectores. En muchos casos, la **incorporación de soluciones digitales**, la **simplificación de procesos** o la **reorganización administrativa** ha permitido a empresas e instituciones mejorar su rendimiento, reducir costes y responder con mayor agilidad a las necesidades de sus personas usuarias o clientela.

El **objetivo** de este apartado es ofrecer una visión clara de **cómo se utilizan los servicios administrativos y de gestión en otros entornos nacionales**, con el fin de identificar enfoques eficaces que puedan servir como referencia para su adaptación o implementación en distintos sectores profesionales.

### Empresas de gestión y mediación inmobiliaria

Cuando una empresa inmobiliaria trabaja con personas internacionales, ya no basta con conocer el mercado local. Es necesario **gestionar documentación en varios idiomas, interpretar normativas extranjeras y adaptarse a nuevas formas de operar**. En muchos países, por ejemplo, se exige una **transparencia** en las operaciones que obliga a incorporar tecnologías de control documental, verificación de identidad digital o incluso servicios de asesoramiento fiscal internacional.

Muchas empresas del sector han mejorado su eficiencia implementando **herramientas digitales que agilizan la firma de contratos, el seguimiento de procesos de venta y el análisis de inversión**. También es común establecer **alianzas con despachos o intermediarios en el extranjero** para asegurar que los trámites se cumplen conforme a las leyes locales e internacionales.

Un caso típico es el de una **agencia inmobiliaria española que gestiona la venta de un piso en la costa a una familia sueca**. Este proceso requiere coordinar traducciones juradas, realizar comprobaciones fiscales previas, asegurar la trazabilidad bancaria de la operación y respetar las normativas de

protección al personal comprador. Aprender de cómo otras agencias enfrentan estas operaciones en mercados similares permite ganar agilidad y confianza.

## Colectivo notarial y personal empleado

Los servicios de administración y gestión en el ámbito notarial son esenciales para asegurar la **legalidad, trazabilidad** y **eficacia** en la producción y validación de documentos públicos. En el día a día de una notaría, el personal no solo se encarga de tareas administrativas básicas como la **organización de citas, archivo y registro documental**, sino también de procesos complejos como la **preparación de escrituras, la gestión de poderes notariales y la tramitación de herencias o compraventas inmobiliarias**.

En el contexto internacional, se vuelve habitual la **intervención en actos con elementos extranjeros**: testamentos de no residentes, poderes para ciudadanos fuera del país, o escrituras para empresas extranjeras que buscan operar localmente. Estos casos requieren una **coordinación precisa con traductores jurados, consulados, registros internacionales y la aplicación de normativas específicas** como la Convención de La Haya sobre la Apostilla, que permite validar documentos para que surtan efecto en otros países (Ministerio de Justicia, s.f.).

Un ejemplo concreto de este tipo de uso sería el de una **notaría que tramita una compraventa de una propiedad en España entre una persona compradora alemana y una persona vendedora argentina**, lo que implica gestionar documentación en distintos idiomas, aplicar procedimientos de legalización, y garantizar que todo el proceso se ajuste tanto al ordenamiento jurídico español como a los convenios internacionales aplicables (ANUNTICO, s.f.).

## Oficinas y despachos (oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)

Las entidades que representan sectores profesionales o empresariales juegan un papel cada vez más activo fuera de nuestras fronteras. **Participan en proyectos europeos, organizan misiones comerciales, colaboran con asociaciones homólogas en otros países y representan a sus miembros ante organismos internacionales.**

Este tipo de actividad internacional exige una **gestión interna ordenada**, con procedimientos bien definidos, herramientas digitales adaptadas al trabajo colaborativo entre países y personal formado en normativa comunitaria.

También es esencial el **dominio de idiomas** y la **capacidad para comunicar con claridad** en diferentes contextos culturales.

Un ejemplo concreto podría ser el de una **federación profesional que coordina un proyecto Erasmus+ con personas socias de varios países**. Esta experiencia requiere no solo conocimiento técnico del programa, sino también una gestión documental rigurosa, control de plazos, justificación económica y coordinación efectiva entre los distintos equipos. Tomar como referencia buenas prácticas de otras entidades similares en Europa puede marcar una gran diferencia.

## Despachos de personal técnico tributario y asesoría fiscal

La globalización ha hecho que muchas personas y empresas tengan **vínculos económicos en varios países**. Esto obliga a los despachos fiscales a tener una visión mucho más amplia: ya no se trata solo de aplicar la normativa nacional, sino de **entender cómo interactúan distintas leyes fiscales, cómo funcionan los convenios para evitar la doble imposición y qué obligaciones existen para quienes tienen intereses repartidos por el mundo**.

En algunos países, los despachos han integrado **herramientas que automatizan parte de este análisis y permiten detectar riesgos fiscales** antes de que se conviertan en problemas.

También han creado servicios específicos para expatriados, personas trabajadoras que han sido desplazadas o empresas que operan en el extranjero (Altalex, s.f.).

Un caso habitual es el de una **pyme española con una filial en Portugal que necesita un informe conjunto sobre su situación fiscal**. La persona asesora debe coordinarse con personal profesional en ambos países, analizar la normativa vigente y presentar una propuesta clara a la persona usuaria. Mirar cómo trabajan los despachos fiscales en otros países ayuda a mejorar procesos y reforzar la confianza de la clientela internacional.

## Gestorías administrativas

Para muchas personas y empresas extranjeras, las gestorías son la **puerta de entrada al funcionamiento administrativo de un país**. Por eso, su papel es fundamental cuando se trata de **ofrecer un servicio que combine eficacia, claridad y conocimiento legal**.

Cada vez es más habitual que estas gestorías tramiten **permisos de residencia, homologaciones de títulos, registros de vehículos o creación**

**de empresas para clientela de fuera**. En estos casos, la agilidad depende de **cómo esté organizada** la gestoría, del **grado de digitalización** de sus procesos y de la **experiencia de su personal** en normativa internacional.

Un ejemplo frecuente es el de una **gestoría que ayuda a una empresa mexicana a establecerse en España**. Esto implica la obtención del NIE, la inscripción en Hacienda y Seguridad Social, la apertura de cuentas bancarias y la gestión de licencias. Si además se debe justificar todo ante personas socias o autoridades extranjeras, la documentación debe estar en regla y correctamente traducida. Observar cómo se enfrentan a esto gestorías en países con alta inversión extranjera puede aportar ideas muy útiles.

### Personal registral de la propiedad y mercantiles y su personal auxiliar

Los registros son clave para **garantizar la seguridad jurídica en cualquier país**. En un contexto internacional, esta función se vuelve más compleja: los actos inscritos **pueden afectar a personas o empresas extranjeras**, y los documentos que se presentan **pueden venir de otras jurisdicciones con normativas distintas**.

Para gestionar esto bien, se requiere una **administración muy precisa**, el uso de **tecnologías seguras** y una **formación constante del personal auxiliar**.

También es cada vez más habitual coordinarse con registros de otros países, especialmente en el ámbito mercantil o en operaciones de sociedades internacionales.

Imaginemos una **escritura de ampliación de capital de una empresa española cuya principal entidad inversora es una sociedad alemana**. El proceso requiere comprobar la validez de los documentos extranjeros, gestionar traducciones oficiales, verificar la legalidad de la operación conforme a normas españolas y europeas, y realizar una inscripción clara y completa. Ver cómo otros registros en Europa enfrentan estos retos permite mejorar protocolos y ganar eficiencia.

## 3.2. Adaptación de servicios administrativos según demandas sectoriales en mercados internacionales

En un contexto internacional, los servicios administrativos no pueden aplicarse de forma genérica. Cada sector profesional tiene **características propias** que condicionan su **forma de operar**, desde el marco normativo hasta el perfil de su clientela. Por ello, adaptar los servicios administrativos y de gestión implica entender las **particularidades** de cada ámbito, sus

**requisitos legales**, sus **dinámicas internas** y su **grado de digitalización**. A continuación, se analizan seis sectores clave y cómo estos servicios pueden o deben adaptarse cuando operan en mercados internacionales.

## Empresas de gestión y mediación inmobiliaria

A continuación, se presentan, por un lado, las **demandas específicas** que surgen al operar en mercados internacionales dentro de este sector y, por otro, las **principales adaptaciones** que deben incorporarse en los servicios administrativos para gestionarlas de forma eficaz.

**Demandas particulares en mercados internacionales:**

- Operaciones internacionales de compraventa o alquiler.
- Personas clientes extranjeras que requieren traducción, validación documental, y gestión a distancia.
- Normativas urbanísticas y fiscales distintas según el país.

**Adaptaciones necesarias:**

- Contratación de personal multilingüe y con conocimientos legales básicos internacionales.
- Digitalización de expedientes y firma electrónica.
- Coordinación fluida con notarías, registros y gestorías, incluso de otros países.
- Asistencia a personas inversoras extranjeras en la obtención de NIE, apertura de cuentas, etc.

## Colectivo notarial y personal empleado

En el ámbito internacional, la función notarial requiere atender tanto a las **particularidades derivadas de la validez jurídica** de los actos entre países como a la **necesidad de ajustar los procedimientos para garantizar su eficacia**. A continuación, se recogen las principales demandas que surgen en este contexto, así como las adaptaciones necesarias para darles respuesta:

**Demandas particulares en mercados internacionales:**

- Validación de documentos con efectos transfronterizos.
- Diferencias en legislación civil e internacional.
- Reconocimiento jurídico entre países (apostilla, convenios, etc.).

**Adaptaciones necesarias:**

- Formación en derecho internacional privado.
- Uso de herramientas tecnológicas que permitan atención remota, firma electrónica cualificada, y gestión digital segura.
- Aplicación de protocolos adaptados a personas clientes no residentes o actos con elementos internacionales.
- Coordinación con consulados, embajadas y registros extranjeros.

## Oficinas y despachos (oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)

Las oficinas y despachos que operan en entornos internacionales deben afrontar nuevas **dinámicas de trabajo derivadas de su interacción con organismos y marcos normativos de distintos países**, lo que implica **identificar demandas específicas y aplicar soluciones adaptadas**. A continuación, se presentan ambos aspectos:

**Demandas particulares en mercados internacionales:**

- Relación con organismos internacionales.
- Necesidad de informes, certificaciones o trámites válidos en otros países.
- Formación, congresos y relaciones institucionales transnacionales.

**Adaptaciones necesarias:**

- Gestión documental bilingüe o multilingüe.
- Implementación de sistemas de archivo digital certificados.
- Capacidad para gestionar membresías internacionales o colaboraciones.
- *Software* de gestión interna con módulos adaptados a normativas de la UE u otros marcos regionales.

## Despachos de personal técnico tributario y asesoría fiscal

En un contexto internacional, la actividad de los despachos fiscales se ve condicionada por la complejidad derivada de operar con **sistemas tributarios de distintos países**, lo que implica **identificar las demandas específicas de este entorno y aplicar soluciones especializadas**. A continuación, se presentan ambos aspectos:

**Demandas particulares en mercados internacionales:**

- Clientela con ingresos, inversiones o actividades económicas en más de un país.
- Cumplimiento de normativas fiscales internacionales (doble imposición, BEPS, CRS, FATCA, etc.) (OECD, s.f.).

**Adaptaciones necesarias:**

- Formación especializada en fiscalidad internacional.
- Uso de plataformas para seguimiento de obligaciones fiscales en distintos países.
- Integración de bases de datos fiscales y contables internacionales.
- Comunicación con autoridades tributarias extranjeras y cumplimiento documental exigido.

## Gestorías administrativas

Las gestorías administrativas que operan en mercados internacionales deben hacer frente a una amplia diversidad de **situaciones fiscales, laborales y contables vinculadas a la movilidad de empresas y profesionales**, lo que exige reconocer demandas específicas y aplicar adaptaciones técnicas y organizativas adecuadas. A continuación, se recogen ambos elementos:

**Demandas particulares en mercados internacionales:**

- Clientela con actividad empresarial en más de un país o que deben cumplir obligaciones fiscales en el extranjero.
- Necesidad de interpretar y aplicar convenios de doble imposición, tratados fiscales, normativas de precios de transferencia, etc.
- Empresas extranjeras que abren filiales, contratan personal local o requieren representación legal y contable en el país.
- Autónomos o profesionales con ingresos desde el extranjero (*freelancers*, nómadas digitales, etc.).

**Adaptaciones necesarias:**

- Especialización en fiscalidad internacional: conocimiento profundo de legislación europea e internacional, estándares de la OCDE (como el BEPS) o normativas como el FATCA (EE. UU.) o CRS (intercambio automático de información) (BOE - Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2014).

- Servicios de contabilidad en varios idiomas y adaptados a marcos normativos distintos (por ejemplo, NIIF vs. normativa contable nacional).
- Capacidad de representar a personas clientes ante administraciones extranjeras, especialmente en el caso de no residentes.
- Plataformas contables con funcionalidades internacionales, como gestión de múltiples monedas, cumplimiento tributario por país, y vinculación con bancos internacionales.
- Asesoría personalizada a empresas internacionales que requieren implantación en el país: alta en la Seguridad Social, obtención de NIF, apertura de cuentas bancarias, presentación de impuestos.

## Personal registral de la propiedad y mercantiles y su personal auxiliar

En un contexto internacional, la actividad de los registros de la propiedad y mercantiles se ve influida por la creciente **presencia de operaciones y de personas y entidades con dimensión transfronteriza**, lo que requiere **identificar las demandas específicas que esto genera y aplicar mecanismos adecuados para garantizar la seguridad jurídica**. A continuación, se recogen ambos aspectos:

**Demandas particulares en mercados internacionales:**

- Registro de actos que afectan a partes extranjeras (sociedades internacionales, compraventas transfronterizas).
- Necesidad de interpretar documentos de otros países con efectos jurídicos en el registro local.

**Adaptaciones necesarias:**

- Procedimientos de validación documental (traducción jurada, apostilla, legalización consular).
- Interoperabilidad con registros de otros países (especialmente en la UE).
- Coordinación con el colectivo notarial y las personas gestoras especializadas en derecho internacional.
- Capacitación en técnicas de *blockchain* y sistemas registrales avanzados aplicables a entornos globales.

## Cómo priorizar las adaptaciones según el mercado destino

Después de identificar las demandas particulares y las adaptaciones necesarias para cada sector, es fundamental **ordenar las acciones según el contexto internacional en el que se quiere operar.**

**1. Analizar el marco normativo del país objetivo.**

Si el mercado tiene altos **requisitos legales** (por ejemplo, Alemania, Francia), prioriza formación en normativa internacional, validación documental y protocolos de *compliance*.

**Ejemplo**: notarías y personal registral deben asegurar interoperabilidad y legalización de documentos antes que invertir en *marketing*.

**2. Evaluar el perfil de la clientela extranjera.**

Si el mercado incluye **personas extranjeras con alta demanda de atención remota**, prioriza digitalización, firma electrónica y personal multilingüe.

**Ejemplo**: empresas inmobiliarias deben implementar plataformas *online* y traducción antes que procesos internos complejos.

**3. Considerar el grado de digitalización del sector en el país.**

En mercados muy digitalizados (países nórdicos, Estados Unidos), prioriza integración de sistemas, automatización y herramientas tecnológicas.

En mercados menos digitalizados, prioriza estandarización documental y formación en procesos básicos.

**4. Dimensionar el volumen y complejidad de operaciones internacionales.**

Si hay alto volumen de transacciones transfronterizas, prioriza automatización (RPA), integración ERP/CRM y cuadros de mando globales.

Si el volumen es bajo, prioriza protocolos simples y capacitación básica.

**5. Identificar riesgos y costes de no adaptación.**

Pregunta: ¿Qué adaptación, si no se implementa, puede generar sanciones, pérdida de clientela o retrasos críticos? Esa debe ir primero.

Priorizar las adaptaciones no consiste en aplicar todas las mejoras de forma indiscriminada, sino en **alinearlas con las características del mercado objetivo**. Analizar el marco normativo, el perfil de la clientela, el grado de

digitalización y los riesgos de incumplimiento permite definir qué acciones son críticas y cuáles pueden implementarse en fases posteriores.

## 3.3. Propuestas de adaptación de servicios del ámbito sectorial de la administración y gestión en mercados internacionales

Para que los servicios del ámbito de la administración y gestión sean efectivos en mercados internacionales, es fundamental **adaptarlos a las particularidades de cada sector y país**. Esto implica comprender los **retos específicos de la clientela extranjera**, las **normativas locales** y las **expectativas de servicio**. A continuación, se presentan **propuestas concretas de adaptación** para distintos sectores.

### Empresas de gestión y mediación inmobiliaria

En el ámbito inmobiliario internacional, las operaciones dejan de ser meramente locales para convertirse en transacciones complejas que implican **múltiples jurisdicciones, idiomas y requisitos legales**. Atender adecuadamente a personas inversoras o compradoras extranjeras exige algo más que traducción: se trata de **generar confianza, garantizar transparencia y cumplir con las normativas aplicables** en origen y destino.

Algunas líneas de actuación recomendadas son:

- **Contar con personal capacitado** en idiomas y en aspectos básicos de derecho internacional privado.
- **Incorporar sistemas digitales** para la firma electrónica, gestión de expedientes y seguimiento de procesos de compraventa.
- **Establecer alianzas** con personal notarial, personas abogadas y agencias inmobiliarias de otros países para facilitar operaciones seguras y ajustadas a derecho.
- **Asesorar a personas clientes** en trámites esenciales como la obtención del NIE, apertura de cuentas bancarias o fiscalidad sobre inmuebles.

El éxito de una agencia en el entorno internacional dependerá en gran parte de su **capacidad para acompañar a la persona usuaria en todo el proceso**, desde la reserva hasta la inscripción en el registro, actuando como nexo entre culturas jurídicas y administrativas distintas.

## Colectivo notarial y personal empleado

Para que una notaría pueda operar eficazmente a nivel internacional, debe adaptar tanto sus procesos como sus servicios. Esto implica, por un lado, **entender las demandas específicas de cada mercado** (por ejemplo, la importancia de la certificación notarial para ciudadanos de países no comunitarios) y, por otro, **ajustar su estructura operativa y comunicativa**.

Algunas propuestas de adaptación son:

- Incorporar **multilingüismo** en la atención a la clientela y la redacción documental.
- Establecer **protocolos internos claros** para trámites con dimensión internacional.
- Participar en **redes de notariado internacional**, como las impulsadas por la **Unión Internacional del Notariado (UINL)**, que permiten compartir criterios y facilitar la cooperación transfronteriza.
- Ofrecer **asesoramiento específico** para personas inversoras, personas expatriadas y empresas extranjeras, convirtiendo la notaría en un punto de apoyo para quienes necesitan seguridad jurídica fuera de su país.

También es clave **implementar herramientas tecnológicas** que respondan a las exigencias globales: sistemas de trazabilidad, almacenamiento digital seguro, y comunicación cifrada que permita manejar documentación sensible sin poner en riesgo la confidencialidad de la persona cliente.

## Oficinas y despachos (oficinas de cámaras, colegios, asociaciones, federaciones e instituciones; despachos profesionales; oficinas y despachos en general)

Las entidades profesionales y empresariales, como colegios, asociaciones o cámaras de comercio, están cada vez más presentes en el escenario internacional a través de **programas europeos, misiones comerciales o convenios de colaboración**.

Propuestas para reforzar su capacidad internacional:

- **Adoptar herramientas de gestión documental certificada y plataformas colaborativas multilingües.**
- **Asegurar una formación continua** del personal en normativas comunitarias y modelos de financiación internacionales.
- **Establecer manuales de procedimiento** que contemplen los requerimientos específicos de proyectos transnacionales.

- **Fomentar relaciones institucionales** con organismos homólogos en el extranjero.

Un ejemplo concreto podría ser una **asociación que coordina un proyecto Erasmus+**, donde la **capacidad organizativa**, la **trazabilidad documental** y el **dominio de idiomas** resultan claves para justificar cada acción frente a las personas financiadoras europeas.

## Despachos de personal técnico tributario y asesoría fiscal

La fiscalidad internacional impone **desafíos crecientes** que requieren **conocimientos actualizados y herramientas especializadas**.

Las empresas y personas con actividad en varios países necesitan soluciones que integren **normativas diversas**, sin poner en riesgo el cumplimiento ni la seguridad jurídica.

Para adaptarse con eficacia, estos despachos deben:

- **Formarse** en tratados de doble imposición, estándares OCDE como el BEPS, y normativas como el CRS o FATCA.
- **Utilizar *software* fiscal compatible** con distintas legislaciones y monedas.
- **Crear redes de colaboración** con personas asesoras extranjeras para emitir diagnósticos fiscales conjuntos.
- **Ofrecer servicios específicos** para personas expatriadas, empresas multinacionales o personal desplazado.

El enfoque internacional no solo permite ampliar cartera de personas clientes, sino también **anticipar riesgos, optimizar estructuras fiscales y ofrecer soluciones más competitivas y seguras**.

## Gestorías administrativas

Las gestorías están asumiendo un papel clave en la expansión internacional de empresas y en la **regularización de situaciones fiscales complejas de autónomos y profesionales con ingresos desde el extranjero**.

Medidas que permiten responder a esta realidad:

- **Especialización en normativa** internacional, fiscalidad de no residentes y representación fiscal.
- **Empleo de plataformas contables** que permitan gestionar múltiples monedas, idiomas y requisitos normativos.

- **Capacidad para coordinar trámites** como alta de empresas extranjeras, apertura de cuentas, o presentación de modelos tributarios específicos.
- **Servicios de asesoría integral** que incluyan recursos humanos, seguridad social y cumplimiento documental.

Una gestoría con visión internacional debe poder representar a su clientela **tanto ante las autoridades nacionales como ante instituciones extranjeras**, prestando un servicio completo y adaptado a contextos diversos.

## Personal registral de la propiedad y mercantiles y su personal auxiliar

La internacionalización de operaciones mercantiles e inmobiliarias exige que los registros estén preparados para **asumir documentos provenientes de otras jurisdicciones** y para **responder a operaciones con partes extranjeras**.

Ámbitos en los que deben centrarse estas adaptaciones:

- **Establecimiento de procedimientos claros de validación documental:** traducciones juradas, Apostilla de La Haya o legalizaciones consulares.
- **Fomento de la interoperabilidad entre registros**, especialmente en el entorno de la Unión Europea.
- **Formación específica** en derecho comparado, *blockchain* registral y estándares de seguridad jurídica internacional.
- **Colaboración con redes europeas** de personal registral o proyectos de digitalización transfronteriza.

Un registro moderno debe actuar como **garante de la legalidad en operaciones globales**, con capacidad técnica y jurídica para integrar documentos de distinto origen sin comprometer la seguridad del sistema.

## Refuerza lo aprendido y avanza

**¡Enhorabuena por llegar hasta aquí! Has aprendido a identificar los elementos clave de una propuesta de valor, analizar las diferencias entre mercados internacionales y detectar oportunidades de mejora en los procesos internos de tu organización.**

**Ahora cuentas con herramientas para investigar nuevos mercados, optimizar la prestación de servicios y adaptar tu oferta profesional a las necesidades de la clientela internacional.**

**Nos vemos en el próximo módulo, donde seguiremos avanzando para fortalecer la competitividad y la proyección internacional de los servicios del ámbito de la administración y gestión. ¡Seguimos!**



## Bibliografía


- Altalex. (s.f.). *Despachos de Técnicos Tributarios y Asesores Fiscales Internacional*. https://www.altalex.es/area/internacional/
- ANUNTICO. (s.f.). *Navegando la complejidad legal del notariado internacional*. https://anuntico.com/blog/aspectos-legales/notarias/navegando-la-complejidad-legal-del-notariado-internacional#google_vignette
- BOE - Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (2014, 1 de julio). *Acuerdo entre el Reino de España y los Estados Unidos de América para la mejora del cumplimiento fiscal internacional y la implementación de la Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)* (Acuerdo intergubernamental). *Boletín Oficial del Estado*, Núm. 159, pp. 50094–50122. https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-6854
- Iberdrola. (s.f.). *Qué es RPA | Automatización Robótica de Procesos*. https://www.iberdrola.com/conocenos/nuestro-modelo-innovacion/rpa-que-es
- Kleinson. (s.f.). *La importancia de la cultura en los negocios internacionales*. https://www.kleinson.es/importancia-cultura-en-negocios-internacionales/
- Ministerio de Justicia. (s. f.). *Legalización Única o Apostilla de La Haya*. Gobierno de España. https://www.mjusticia.gob.es/es/ciudadania/tramites/legalizacion-unica-apostilla
- OECD. (s.f). *Base erosion and profit shifting (BEPS)*. OECD. https://www.oecd.org/en/topics/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html
- Stephens, P. (2025, 17 de enero). *Diseñando una propuesta de valor irresistible para mercados globales*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/dise%C3%B1ando-una-propuesta-de-valor-irresistible-para-palma-stephens-el5pf/

## Material adicional

**Identificación de la propuesta de valor, adaptación a mercados internacionales y técnicas de validación de la propuesta de valor.**

- **Índice Doing Business**

  https://archive.doingbusiness.org/es/rankings

  El Índice Doing Business es una clasificación elaborada por el Banco Mundial que evalúa la facilidad para hacer negocios en distintos países, analizando factores como la apertura de empresas, permisos de construcción, obtención de crédito y cumplimiento de contratos. Sirve como referencia para medir la competitividad y el entorno regulatorio de cada país.

- **ANÁLISIS PESTEL: explicación y cómo hacer planificación estratégica**

  https://youtu.be/4vLPsnSNhPw

  El Análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que permite estudiar el entorno macroeconómico de una organización a través de seis factores clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este recurso en vídeo explica cómo aplicar esta metodología para anticipar oportunidades y amenazas externas.

- **Legalización Única o Apostilla de La Haya**

  https://www.mjusticia.gob.es/es/ciudadania/tramites/legalizacion-unica-apostilla

  La Legalización Única o Apostilla de La Haya es un trámite internacional que certifica la autenticidad de documentos públicos para que tengan validez legal en países que forman parte del Convenio de La Haya. Facilita procesos como estudios, trabajo o negocios en el extranjero, evitando legalizaciones adicionales.

**Comprensión de la investigación comercial.**

- **ERP Y CRM**

  https://www.teamleader.eu/es/blog/erp-crm-significado-y-diferencias

  Los ERP (*Enterprise Resource Planning*) y los CRM (*Customer Relationship Management*) son sistemas de gestión empresarial.

El ERP integra y automatiza procesos internos como finanzas, producción o recursos humanos, mientras que el CRM se centra en gestionar la relación con la clientela y mejorar las ventas y la atención comercial. El artículo de Teamleader explica sus diferencias y cómo se complementan.

- **ISO 9001**

  https://www.nsf.org/mx/es/sistemas-de-gesti%C3%B3n/gesti%C3%B3n-calidad/certificacion-iso-9001-de-sistemas-de-gestion-de-calidad-qms

  La ISO 9001 es una norma internacional que certifica sistemas de gestión de calidad (QMS). Establece requisitos para asegurar que los procesos de una organización cumplen estándares de calidad y buscan la mejora continua, generando confianza en la clientela y en las personas o entidades asociadas. La certificación es aplicable a cualquier sector.

- **Diagrama SIPOC**

  https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-sipoc/

  El diagrama SIPOC es una herramienta de gestión de procesos que ayuda a visualizar, de forma rápida y sencilla, los elementos críticos de cualquier procedimiento: *Suppliers* (personas proveedoras), *Inputs* (entradas), *Process* (proceso), *Outputs* (salidas), *Customers* (clientela). Su principal valor para pymes del ámbito de administración y gestión es que proporciona una vista de alto nivel que facilita detectar cuellos de botella, duplicidades y puntos donde añadir controles o mejoras.

- **Modela fácilmente tus procesos en BPMN 2.0**

  https://youtu.be/BbT0IN3y2V4

  El BPMN *2.0* (Business Process Model and Notation) es un estándar gráfico para diseñar y modelar procesos de negocio de forma clara y comprensible. Este vídeo muestra cómo usar BPMN 2.0 para representar visualmente flujos de trabajo, facilitando su análisis, optimización y automatización.

**Análisis de casos de uso en entornos de la administración y gestión.**

Normativas fiscales internacionales:

- **BEPS**

  https://www.oecd.org/es/publications/proyecto-beps-nota-explicativa_9789264263567-es.html

El proyecto BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) es una iniciativa impulsada por la OCDE y el G20 para combatir la erosión de bases imponibles y el traslado artificial de beneficios a jurisdicciones con baja o nula tributación. Su objetivo es garantizar que las empresas multinacionales paguen impuestos donde realmente generan valor económico.

- **CRS**

  https://www.ctisoluciones.com/blog/consiste-la-normativa-crs

  El CRS (Common Reporting Standard) es una normativa internacional de intercambio automático de información fiscal entre países. Obliga a las instituciones financieras a recopilar y compartir datos de cuentas de no residentes con las autoridades tributarias, con el fin de prevenir la evasión fiscal.

- **FATCA**

  https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-6854

  El FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) es una ley de EE. UU. que exige a instituciones financieras de otros países reportar cuentas de ciudadanos y residentes fiscales estadounidenses. El acuerdo entre España y EE. UU., publicado en el BOE, implementa FATCA para reforzar el cumplimiento fiscal internacional y la transparencia tributaria.

# Módulo 2:

## El *pitch* comercial de servicios de administración y gestión

**¡Hola! En este módulo descubrirás cómo diseñar y presentar un *pitch* comercial eficaz para servicios del ámbito de la administración y gestión en mercados internacionales.**

**Analizaremos cómo estructurar una presentación persuasiva que explique de forma clara el problema de la clientela, la solución que ofrece tu organización y la propuesta de valor que te diferencia de la competencia. También aprenderás a utilizar técnicas de *storytelling*, recursos visuales y estrategias de comunicación intercultural que permiten conectar con audiencias de distintos países y generar confianza en entornos profesionales globales.**

**¡Acompáñame y descubre cómo transformar tu propuesta de valor en un mensaje que abra puertas a nuevas oportunidades internacionales!**



# 1. Identificación del *pitch* comercial: técnicas de *storytelling* y recursos visuales

## *Storytelling* y visualización: claves para construir un *pitch* comercial efectivo



Antes de diseñar un ***pitch* comercial**, es fundamental comprender qué lo hace realmente efectivo. Un buen *pitch* combina una **narrativa clara** *(storytelling)* con recursos visuales que refuercen el mensaje y transmitan confianza. No se trata solo de exponer datos o servicios, sino de contar una historia convincente que conecte con la audiencia, despierte interés y genere acción. En sectores como la gestión inmobiliaria, las gestorías administrativas o los despachos fiscales, dominar estas técnicas permite presentar proyectos, servicios o alianzas internacionales de manera más profesional y persuasiva.

## 1.1. Partes clave de un *pitch* efectivo en mercados extranjeros

En el mundo globalizado actual, sectores como la gestión inmobiliaria, la notaría, los despachos fiscales o las gestorías necesitan no solo dominar su operativa local, sino también saber **presentarse y vender su propuesta de valor** fuera de sus fronteras. Aquí entra en juego el ***pitch* comercial**, una presentación breve, estructurada y persuasiva que resume qué problema resuelven, cómo lo hacen y por qué son la mejor opción.

Para **empresas de gestión y mediación inmobiliaria**, el *pitch* es esencial para captar clientela extranjera y personas socias en mercados turísticos. Para **el notariado**, se convierte en una herramienta para atraer gente inversora internacional que busca seguridad jurídica. Las **oficinas y despachos** (cámaras, colegios, asociaciones) lo usan para conseguir fondos europeos, acuerdos transnacionales o representar a sus personas miembro ante organismos internacionales. Los **despachos de personal técnico tributario y asesoría fiscal**, las **gestorías administrativas** y los **registros de la propiedad y mercantiles** lo necesitan para explicar cómo ayudan a empresas o particulares a cumplir obligaciones legales en varios países, evitando riesgos y mejorando la competitividad.

Un ***pitch* sólido** combina **estructura clara, narrativa persuasiva y recursos visuales**. Su éxito depende de adaptarse a cada **cultura**, **idioma** y **audiencia**.

## El problema

El primer paso es **demostrar que se comprende el problema real** que afecta a personas clientes internacionales. Cada uno de los seis grupos debe ser capaz de describir, en pocas frases, qué obstáculo específico enfrenta su clientela extranjera y por qué no pueden resolverlo solos.

Ejemplos adaptados por sector:

- **Inmobiliarias:** compradores o compradoras internacionales desconocen normativas urbanísticas o fiscales locales, lo que retrasa operaciones y genera inseguridad.
- **Notarías:** personas ciudadanas no residentes necesitan legalizar actos jurídicos en otro idioma y país, con trámites que no dominan.
- **Oficinas y Despachos profesionales:** asociaciones empresariales necesitan mostrar su utilidad para abrir mercados y captar financiación internacional.
- **Despachos Fiscales:** empresas con sedes en varios países enfrentan la doble imposición o interpretan mal normativas cruzadas.
- **Gestorías:** pymes extranjeras desconocen plazos y requisitos para permisos, licencias y trámites en España.
- **Registradores de la propiedad:** operaciones inmobiliarias transfronterizas requieren validar escrituras y contratos extranjeros conforme a la ley española.

El *pitch* debe dar datos claros como, por ejemplo, **"Una planificación fiscal inadecuada puede generar sanciones y recargos significativos para las pymes, afectando directamente su rentabilidad."** (H&CO, 2023).

## La solución

El segundo bloque responde a: **¿cómo lo resolvemos?** Aquí se describe **qué servicio o sistema ofrece** cada sector para dar seguridad, agilidad o ahorro.

Aplicación por sector:

- **Inmobiliarias:** ofrecen asesoría multilingüe, verificación documental y colaboración con despachos y notarios para cerrar operaciones sin contratiempos.
- **Notariado:** garantizan la validez legal de documentos internacionales mediante traducciones juradas, apostillas y coordinación con registros extranjeros.

- **Oficinas/Cámaras:** proporcionan formación, misiones comerciales, convenios bilaterales y orientación legal a sus miembros.
- **Profesionales de la asesoría fiscal:** elaboran estrategias para minimizar impuestos legales, gestionan convenios de doble imposición y automatizan análisis de riesgos.
- **Gestorías:** preparan y entregan toda la documentación requerida en plazos, con seguimiento digital y atención personalizada.
- **Registros de la propiedad:** facilitan la inscripción de actos con partes extranjeras y resuelven incidencias gracias a la interoperabilidad con registros de la UE.

Un buen *pitch* ejemplifica la solución: **"Gestionamos la compraventa para que, en lugar de tardar 6 meses, cierre en 45 días con toda la seguridad legal"**.

## Cómo construir una Propuesta de Valor efectiva para mercados internacionales

Exploramos cómo crear una propuesta de valor sólida, clara y adaptable para ofrecer servicios administrativos y de gestión a clientela de otros países.

Una propuesta de valor explica qué problema resolvemos, cómo lo hacemos mejor que otros y por qué deberían elegirnos. Es la promesa que conecta las necesidades de la clientela con la solución específica que ofrecemos.

En mercados internacionales, la propuesta de valor debe adaptarse a contextos culturales, regulatorios y lingüísticos. Lo que valoran las personas de una gestoría administrativa no es lo mismo que lo que buscan de una notaría o una empresa inmobiliaria.

Veamos ejemplos.

- Una **empresa de gestión inmobiliaria** debe mostrar que facilita operaciones seguras, con traducciones juradas y control documental.
- Un **despacho fiscal** resalta su capacidad de optimizar la carga impositiva cumpliendo la normativa internacional.
- Una **gestoría administrativa** destaca su soporte multilingüe y su plataforma para gestionar trámites a distancia.
- Un **notario** ofrece seguridad jurídica para actos con efectos fuera del país.
- Una **oficina de cámara o federación profesional** resalta su red de contactos y representación en instituciones europeas.

- **Un registrador mercantil** asegura interoperabilidad con otros registros y validez internacional de la inscripción.

La propuesta de valor debe responder a cuatro preguntas clave:

1. ¿Qué problema solucionamos?
2. ¿Qué solución ofrecemos y cómo funciona?
3. ¿Por qué esta solución es mejor?
4. ¿Qué pruebas o resultados la respaldan?

Esto genera confianza y diferencia a la empresa frente a la competencia.

Para que la propuesta funcione en otros países, se debe presentar en el idioma de la persona cliente, usando ejemplos, cifras y referencias que conecten con su cultura. Apoyarse en recursos visuales, diagramas o testimonios reales refuerza la credibilidad.

Recuerda: tu propuesta de valor es tu carta de presentación. Invierte tiempo en adaptarla a cada mercado para abrir nuevas puertas y reforzar la confianza de clientela internacional.

## El cierre

El **cierre** de un *pitch* comercial internacional no puede quedarse en una simple despedida; **debe dejar muy claro qué se espera de la persona cliente y cuál es el siguiente paso**. Además, este paso debe estar adaptado a la forma de actuar y negociar del mercado al que nos dirigimos. Por ejemplo, en culturas donde las relaciones personales tienen mucho peso, como en gran parte de Latinoamérica, es muy recomendable que el cierre invite a un **encuentro cara a cara**, ya sea presencial o virtual. En cambio, en mercados más directos o digitalizados, como algunos países del norte de Europa, puede funcionar mejor un **enlace directo a una reserva *online* o un formulario bien claro**.

A modo de guía, aquí tienes ideas de **cierres efectivos adaptados a cada tipo de empresa**:

- **Empresas de gestión y mediación inmobiliaria:** "Solicite hoy mismo su primera consulta gratuita y descubra si su proyecto inmobiliario es viable en el mercado que le interesa."
- **Notarías y personal empleado:** "Póngase en contacto con nuestro equipo especializado en operaciones internacionales para revisar su documentación sin coste inicial."

- **Oficinas, cámaras, colegios y federaciones:** "Únase a nuestra red de profesionales y abra la puerta a nuevas oportunidades de colaboración en Europa."
- **Despachos de personal técnico tributario y asesoría fiscal:** "Reserve una auditoría fiscal internacional y planifique su expansión con total seguridad jurídica y fiscal."
- **Gestorías administrativas:** "Déjenos sus datos y le ayudaremos a poner en marcha su actividad en el extranjero cumpliendo todos los requisitos legales, sin complicaciones."
- **Registros de la propiedad y mercantiles:** "Solicite una cita para recibir asesoramiento especializado sobre cómo registrar correctamente operaciones con elementos internacionales."

Además de concretar la acción, es clave **ofrecer canales fáciles y rápidos**: un enlace a una web específica, un botón de reserva directa, un formulario en la misma presentación o un QR que lleve a una *landing page*. Así se facilita el acceso y permite a la persona cliente actuar de inmediato.

## Importancia para el proceso de internacionalización

Un ***pitch* efectivo** no es solo una herramienta comercial, sino una **estrategia clave** para la internacionalización de las pymes del sector administrativo y de gestión.

Presentar de forma clara el **problema**, la **solución**, la **propuesta de valor** y el **cierre** permite generar confianza en mercados extranjeros, superar barreras culturales y diferenciarse frente a competidores locales.

**Adaptar el *pitch* al idioma, la normativa y las expectativas culturales** del país destino no es opcional, es lo que convierte una oportunidad internacional en un acuerdo real.

**Ejemplo práctico**: La **pyme española Gesvalt**, especializada en consultoría y valoración inmobiliaria, **ha utilizado *pitches* adaptados** para captar inversores internacionales en mercados europeos y latinoamericanos. Su propuesta de valor se centra en ofrecer informes homologados según normativas locales y asesoría multilingüe, lo que les ha permitido cerrar operaciones transfronterizas con rapidez y seguridad jurídica.

## 1.2. Conexión emocional con la clientela internacional mediante narrativas emocionales y recursos gráficos

Cuando una empresa o despacho que ofrece servicios de administración y gestión se plantea expandirse a nuevos mercados, suele centrar su discurso en **datos**, **cifras** y **ventajas competitivas**. Sin embargo, en entornos internacionales cada vez más saturados de información, la verdadera diferencia la marca la forma en que se cuenta la historia detrás de esos servicios. Aquí es donde entra en juego el ***storytelling* emocional**, una técnica que no solo presenta la oferta, sino que la envuelve en una narrativa que conecta con valores, aspiraciones y emociones de la persona cliente.

Las decisiones de contratación de servicios profesionales, aunque parezcan racionales, tienen un fuerte **componente emocional**. La clientela extranjera no solo valora la rapidez o la legalidad de un trámite, sino la **tranquilidad**, la **confianza** y la **empatía** que percibe en cada interacción. Por eso, al diseñar un *pitch* internacional, es clave traducir cada parte técnica en un relato que resuene con la cultura local y humanice la propuesta.

### Principios clave para un *storytelling* emocional de cara a la internacionalización

El *storytelling* emocional es una herramienta clave para conectar con audiencias internacionales, especialmente en servicios jurídicos, fiscales y administrativos, donde la confianza resulta determinante. Más allá de explicar qué haces, se trata de transmitir por qué tu trabajo importa y cómo impacta en la vida de tu clientela. Estos principios ayudan a construir relatos claros, creíbles y culturalmente adaptados que refuercen tu propuesta de valor en contextos globales.

- **Identifica un mensaje central claro.** Todo *pitch* emocional parte de una idea principal. Por ejemplo: "Facilitamos que inversores extranjeros encuentren un hogar confiable lejos de casa" o "Protegemos su seguridad jurídica sin importar la frontera".
- **Crea personajes y escenarios.** Habla de casos reales o hipotéticos:
    - **Gestoría administrativa:** “María, una emprendedora mexicana, evitó sanciones en España gracias a nuestra asesoría que gestionó su alta fiscal y laboral en tiempo récord.”
    - **Despacho fiscal:** “Una pyme francesa redujo un 30% su carga tributaria internacional tras aplicar nuestra estrategia contra la doble imposición.”

- **Notaría:** “Un inversor británico cerró la compra de su vivienda en Madrid sin viajar, gracias a nuestra firma electrónica y coordinación con registros europeos.”

- **Introduce un conflicto y su resolución.** Toda buena historia necesita una tensión. Por ejemplo: "Muchos expatriados pierden tiempo y dinero por desconocer los trámites locales. Nuestra asesoría elimina esos riesgos y devuelve la tranquilidad."
- **Usa emociones cercanas.** Seguridad, confianza, tranquilidad, ahorro de tiempo, éxito profesional, pertenencia. Son emociones que mueven a la acción.

  Pero en internacionalización hay que transmitirlas de forma auténtica y culturalmente adaptada.

  - **Autenticidad cultural:** cada mercado interpreta estas emociones de manera distinta. Por ejemplo, en países nórdicos la confianza se asocia con transparencia documental y procesos claros; en Latinoamérica, con cercanía personal y disponibilidad inmediata.
  - **Cómo transmitir confianza:** ajusta el tono, los ejemplos y los canales. Un despacho fiscal que opera en Alemania puede reforzar la seguridad mostrando certificaciones y protocolos; en México, puede hacerlo ofreciendo atención personalizada y comunicación flexible.
  - **Ejemplo práctico:** una gestoría española que asesora a pymes latinoamericanas puede usar testimonios reales en su idioma y mostrar casos de éxito que reflejen valores locales, como la importancia de la familia o la estabilidad financiera.
- **Apoya con elementos visuales.** Infografías, diagramas de flujo de procesos simplificados, testimonios en vídeo, fotos de clientela satisfecha o gráficos que comparen riesgos con y sin el servicio.
- **Adapta la narrativa a la cultura.** Por ejemplo, en mercados latinoamericanos funciona bien la cercanía y el trato personal; en Europa Central se valora la eficiencia y la evidencia documental.

## Ejemplo: Gestoría GlobalGest

Imagina que **GlobalGest**, una gestoría administrativa ubicada en Madrid, **ofrece servicios de trámites fiscales, laborales y mercantiles**. Tras consolidarse en España, decide expandirse a mercados latinoamericanos (México y Colombia) para atender a empresas que buscan operar en Europa.

**Cómo aplica los principios de *storytelling* emocional**

- **Mensaje central claro:** "Facilitamos que las empresas latinoamericanas operen en España sin riesgos ni complicaciones."
- **Personajes y escenarios:** caso real “Ayudamos a una pyme mexicana del sector tecnológico a abrir su filial en Madrid, gestionando su alta fiscal, contratación de personal y apertura de cuenta bancaria en menos de 30 días.”
- **Conflicto y resolución:** "Muchas empresas pierden tiempo y dinero por desconocer los trámites europeos. GlobalGest elimina esos riesgos con asesoría experta y seguimiento digital."
- **Emociones cercanas:** los clientas y clientes internacionales de GlobalGest no solo buscan cumplir trámites, sino sentirse seguros y acompañados en un entorno desconocido. Por eso, su narrativa se centra en emociones como confianza, tranquilidad y pertenencia, transmitidas de forma auténtica según la cultura del mercado.
- **Autenticidad cultural:** GlobalGest sabe que en México y Colombia la comunicación y la cercanía son muy valoradas. Por eso, ofrece atención personalizada por videollamadas, explica los procesos con ejemplos claros y utiliza un tono cálido en sus mensajes: "Estamos aquí para acompañarle en cada paso y evitar cualquier riesgo."
- **Elementos visuales:**
    - **Infografía:** “Pasos para abrir una empresa en España”.
    - **Gráfico comparativo:** “Tiempo promedio con gestoría vs. sin gestoría”.
    - **Testimonio en vídeo:** CEO mexicano explicando cómo evitó sanciones gracias a GlobalGest.
- **Adaptación cultural:** en México y Colombia, GlobalGest enfatiza la cercanía y trato personalizado, ofreciendo atención por WhatsApp y videollamadas.

**GlobalGest**, al presentar su servicio en México, **no se limita a explicar trámites fiscales**: cuenta la historia de cómo ayudó a una pyme tecnológica a abrir su filial en España sin riesgos, apoyándose en testimonios y gráficos comparativos.

Esta narrativa genera empatía, credibilidad y convierte un *pitch* en una oportunidad de expansión.

## Caso real: Gestoría FGM (España)

Un ejemplo claro de cómo una gestoría puede conectar emocionalmente con personas clientes internacionales es el caso de **Ismael, un ciudadano colombiano que necesitaba apostillar sus títulos académicos obtenidos en España**.

Ismael, como muchos estudiantes extranjeros, se enfrentaba a la **incertidumbre de realizar trámites legales a distancia**: miedo a perder documentos, desconocimiento de los pasos y la necesidad de recibir información clara y en tiempo real. Ante esta situación, buscó una gestoría de confianza que le garantizara seguridad, cercanía y acompañamiento.

Al contactar con **FGM Asesoría**, Ismael recibió desde el primer momento una **atención personalizada y adaptada a su contexto cultural y legal**. La gestoría mantuvo una comunicación transparente y constante durante todo el proceso: resolvieron sus dudas, le explicaron cada paso de la apostilla y se aseguraron de que los documentos llegaran correctamente a Colombia.

Gracias a esta experiencia, Ismael pudo homologar su formación sin complicaciones y recomendó públicamente el servicio, destacando no solo la **eficacia**, sino también la **tranquilidad** y **confianza** que sintió durante todo el trámite.

Ismael, desde Colombia, relata: "Solicité un servicio de apostille desde Colombia y todo fue perfecto: la atención, la información durante el proceso y la recepción de los documentos en mi país. Muy recomendado para aquellos que necesiten apostillar sus títulos académicos realizados en España." (Google reseñas, 2025).

En el contexto actual, donde cada decisión de compra o contratación de un servicio suele empezar buscando opiniones en internet, las **reseñas** se han convertido en uno de los elementos de *storytelling* más potentes y creíbles que existen.

Una gestoría administrativa, por ejemplo, puede contar con la mejor estructura técnica, pero si no transmite **cercanía**, **confianza** y **resultados reales**, difícilmente logrará captar clientela internacional, que muchas veces no pueden acudir físicamente a la oficina.

## Ejemplo de *pitch* mejorado con herramientas gráficas

**Contexto:**

Un despacho de asesores fiscales quiere expandirse a clientela internacional, especialmente pequeñas y medianas empresas que operan en varios países y buscan optimizar su carga tributaria sin riesgos legales.

**Problema de la persona cliente:**

Las empresas extranjeras enfrentan complejos sistemas fiscales en cada país, con alta posibilidad de sanciones por incumplimientos involuntarios.

**Solución que ofrece el despacho:**

Un asesoramiento personalizado y actualizado, con monitorización continua de las obligaciones fiscales internacionales para minimizar riesgos y maximizar beneficios.

**Uso de herramientas gráficas en el *pitch*:**

- **Infografía simplificada del proceso fiscal internacional:** se muestra un diagrama de flujo visual que explica los pasos desde la evaluación inicial, presentación de declaraciones, hasta auditorías preventivas. Esta representación facilita que la persona cliente entienda un proceso complejo, reduce incertidumbre y genera confianza.
- **Comparativa gráfica de riesgos vs. beneficios:** un gráfico de barras o radar que muestre claramente cómo, con la asesoría, se reducen multas y se optimizan deducciones fiscales en distintos países. Visualizar esta diferencia impacta más que solo decir cifras.
- **Testimonios con fotos y datos clave:** incluyen breves citas de personas clientes internacionales con sus logos y fotos (previo permiso) resaltando la seguridad y ahorro logrado, humanizando la presentación y aportando prueba social (Arturo, 2024).

# 2. Comprensión de técnicas de presentación y comunicación eficaz en entornos internacionales

## Comunicación verbal y no verbal: construir confianza en servicios administrativos internacionales



Antes de profundizar en las técnicas específicas de comunicación verbal y no verbal en contextos internacionales, es importante tener presente que en sectores como la gestión administrativa, las asesorías fiscales, las notarías y los registros, **la confianza no se construye solo con lo que se dice, sino con cómo se dice**. En estos ámbitos profesionales, cualquier malentendido cultural puede afectar la percepción de **profesionalidad**, **solvencia** o **cercanía**. Por eso, adaptar el **tono**, los **gestos**, los **silencios** y la **estructura** del mensaje a cada cultura no es un añadido: es una parte esencial del servicio.

## 2.1. Influencia de las diferencias culturales en la interpretación de mensajes y ajustes comunicativos para generar confianza en mercados internacionales

La **comunicación corporativa** se ha convertido en un factor esencial para el éxito de cualquier empresa en el mundo globalizado de hoy. Sin embargo, a menudo **subestimamos la repercusión que la cultura y las diferencias culturales tienen en este ámbito**. En un mundo en el que las empresas operan a escala internacional, **comprender y gestionar las diferencias culturales** se ha convertido en una **necesidad** más que urgente para cualquier profesional de la comunicación corporativa (Iglesias J., 2023).

Pero ¿por qué es especialmente importante para las empresas de administración y gestión? Los servicios de administración, gestoría, fiscalidad y registro se basan en **confianza** y **precisión**. Un mismo mensaje se interpreta distinto según la cultura de la clientela, por ejemplo, lo que en España puede parecer profesional y directo, en otros países puede sonar frío o poco respetuoso, lo que aquí es un formalismo burocrático, en LATAM puede necesitar un toque más humano para percibirse como confiable, o incluso, en Asia, no mostrar suficiente cortesía puede cerrar la puerta a cualquier negocio.

## Estrategias concretas para adaptar presentaciones internacionales

Adaptar una presentación a audiencias internacionales no consiste solo en traducir el idioma, sino en ajustar el mensaje, el tono y la forma de comunicar a cada contexto cultural.

Una estrategia bien diseñada permite generar confianza desde el primer contacto, facilitar la comprensión y aumentar la eficacia del *pitch*.

Las siguientes acciones prácticas ayudan a conectar mejor con clientela diversa y a reforzar el impacto de tus presentaciones en entornos globales.

- **Personaliza el tono y el lenguaje**
  - Evita tecnicismos excesivos y frases impersonales.
  - Usa expresiones que transmitan empatía y acompañamiento: “Le acompañamos en cada paso” en lugar de “Su expediente se resuelve en 15 días hábiles”.
- **Adapta el nivel de formalidad según la cultura**
  - En Alemania o Japón: estructura clara, saludos formales, datos precisos.
  - En LATAM: tono cercano, ejemplos prácticos, mensajes que transmitan confianza personal.
- **Incluye elementos visuales universales**
  - Diagramas de flujo para explicar procesos complejos.
  - Infografías con pasos numerados y plazos claros.
  - Iconos y colores neutros que no tengan connotaciones culturales negativas.
- **Incorpora testimonios y casos reales del mercado objetivo**
  - Ejemplo: “Ayudamos a una empresa brasileña a registrar su filial en España en menos de 30 días”.
  - Usa imágenes y nombres que reflejen diversidad cultural.
- **Cuida la comunicación no verbal en presentaciones**
  - Vídeos cortos con personas reales, sonrisa y contacto visual.
  - Firma personalizada en correos con foto y datos de contacto directo.
  - Evita plantillas frías sin identidad visual.

- **Ofrece canales adaptados a la cultura**
    - LATAM: WhatsApp y videollamadas.
    - Europa Central: correo formal y reuniones programadas.
    - Asia: protocolos claros y respeto por jerarquías.

**Adaptar la comunicación verbal y no verbal** a las diferencias culturales es una estrategia clave para la internacionalización de las pymes del ámbito sectorial administrativo y de gestión.

**Ajustar el tono, la estructura y los recursos visuales** en presentaciones permite transmitir confianza, reducir malentendidos y proyectar profesionalidad en mercados extranjeros.

Estas estrategias convierten un servicio técnico en una experiencia **cercana** y **comprensible** para la persona cliente internacional. Esto no solo mejora la percepción del servicio, sino que **abre puertas a nuevas oportunidades, fideliza y posiciona a la empresa como un socio confiable en entornos globales**.

## Ejemplo práctico

Imaginemos que una **gestoría española ofrece trámites de apostilla para personas clientes en América Latina**, como el caso anterior de Ismael.

Esta persona cliente extranjera necesita un documento legalizado.

Si la gestoría responde solo con **tecnicismos** ("Estimado cliente: su expediente ha sido tramitado según el art. X del BOE..."), puede parecer distante.

Si combina lenguaje **claro + seguimiento personal + expresiones de empatía** ("Sabemos lo importante que es este trámite para usted y su familia"), la persona cliente confía más y lo recomienda.

En el ámbito de la comunicación no verbal, un vídeo explicativo protagonizado por una persona real, que mantenga una expresión amable y contacto visual (aunque sea grabado), transmite mayor confianza y sensación de cercanía que un documento PDF impersonal.

## Cómo adaptar la comunicación en servicios de administración y gestión para generar confianza internacional

Si trabajas en una gestoría, un despacho fiscal, una notaría, un registro de la propiedad o una inmobiliaria, este vídeo es para ti. Hoy aprenderás cómo las diferencias culturales influyen en la forma en que tu clientela internacional interpreta tus mensajes, y cómo ajustar la comunicación verbal y no verbal para generar confianza y fidelidad.

Imagina que **tu despacho empieza a recibir más clientela de países como Alemania, Japón o Brasil**. Cada cultura interpreta los mensajes de forma distinta: lo que aquí puede ser cercano y directo, en otro país puede parecer frío o poco profesional. Por ejemplo, una inmobiliaria española que envía correos muy informales a una persona cliente alemana puede dar sensación de poca seriedad, mientras que en Latinoamérica la cercanía se valora más.

Para resolverlo, las empresas de administración y gestión pueden **adaptar su estilo de comunicación**: usar saludos y cierres adecuados, estructurar mensajes claros y apoyar todo con herramientas gráficas como diagramas de flujo, infografías o resúmenes visuales.

Por ejemplo, un **Registro de la Propiedad** que gestiona inscripciones para personas inversoras asiáticas puede enviar instrucciones con diagramas y pasos numerados, evitando confusiones y mostrando profesionalidad.

Este pequeño ajuste marca la diferencia: **la persona cliente internacional se siente atendida, comprende mejor el proceso y percibe orden, respeto y rigor.** Independientemente de si eres una persona registral, gestora, notaria, agente inmobiliario: una comunicación culturalmente adaptada abre puertas, fideliza y atrae nuevas oportunidades.

**Recuerda:** comprender cómo la cultura impacta la interpretación de mensajes y ajustar cada correo, llamada o presentación es esencial para que tus servicios de administración y gestión triunfen en nuevos mercados.

## Adaptar el trato y el lenguaje al contexto cultural

En el ámbito de administración y la gestión, ciertos gestos y expresiones que se consideran educados en un país pueden interpretarse de manera muy diferente en otro, llegando incluso a percibirse como una falta de respeto. Por ejemplo, en algunos mercados un saludo muy informal puede estar mal visto, mientras que en otros se valora la proximidad. Esto puede **provocar malentendidos** y **dificultar una comunicación eficaz**.

Pero estas diferencias son también una oportunidad. **Adaptar el lenguaje y los modales a la cultura local**, como hacen profesionales del ámbito notarial o del sector inmobiliario, **genera confianza y mejora las relaciones con la clientela**. Mostrar respeto y comprender las costumbres de la propia persona cliente ayuda a forjarse una buena reputación y a triunfar en los mercados internacionales.

Un caso real es el de **Notarios Castellana 172**, el cual está valorado muy alto en el *ranking* de las **76 mejores notarías en Madrid** (Notarías24, 2025). Esta valoración se basa en las reseñas reales que se encuentran en los perfiles individuales en Google Maps de cada notaría, donde encontramos opiniones como: "Es una notaría excepcional en el trato amable, la profesionalidad y la impecabilidad en el trabajo. Todo el equipo es estupendo, pero destacaría especialmente a Carmen Sanz, Mateo Prada y por supuesto a Doña Blanca. Gracias por ayudarnos con los trámites!" o "Puedo asegurar que el trato que se dispensa en la Notaría Notarios Castellana 172, y en particular por la Notario Doña Blanca Entrena es ejemplar, así como el asesoramiento y dedicación que desempeñan. Además, la atención de todo el equipo de la Notaría (secretarias, oficiales, etc.) es exquisito y digno de valoración, por su rapidez y eficacia, así como por su profesionalidad." (Notarios Castellana 172, s.f.).

Podemos observar que en **España** la clientela lo que más aprecian es esa combinación entre **eficiencia** y **proximidad** con la persona encargada de llevar el proceso, lo cual aporta confianza en toda la gestión.

Esto demuestra que la forma en la que se comunica cada detalle, desde una simple consulta hasta la entrega de un documento, marca la diferencia. En sectores como el notarial, la gestoría o la mediación inmobiliaria, cuidar cada interacción ayuda a transmitir **profesionalidad**, **cercanía** y **compromiso**, valores clave que la persona cliente extranjera también percibe y valora.

Cuando una empresa de administración y gestión adapta su estilo de comunicación, ya sea con un **lenguaje claro**, un **trato respetuoso** según la cultura o apoyándose en **herramientas gráficas y explicativas**, no solo evita malentendidos, sino que refuerza su imagen de seriedad y confianza.

En definitiva, una **comunicación bien adaptada y cuidada** no es solo una herramienta de atención, sino parte fundamental de la propuesta de valor. Es lo que convierte un servicio técnico en una experiencia satisfactoria, hace que la clientela internacional se sienta acompañada y garantiza que vuelva o recomiende la empresa a otras personas.

## 2.2. Técnicas para adaptar el estilo de comunicación según la cultura del público objetivo

Cuando una empresa de administración y gestión, sea una gestoría, una notaría, un despacho fiscal o una inmobiliaria, ofrece servicios a personas de distintas culturas, **no basta con traducir documentos o correos: la clave está en adaptar cómo se comunican**.

Cada **detalle**, el nivel de **formalidad**, la **jerga técnica** y los **protocolos de cortesía**, puede marcar la diferencia entre cerrar una operación con éxito o perder la confianza de la clientela.

### El nivel de formalidad: primer filtro de confianza

En algunos países se valora la cercanía, en otros puede interpretarse como falta de seriedad.

**Ejemplos aplicados:**

- **Notaría:** una persona cliente norteamericana compra una propiedad en España. Si la notaría le envía correos demasiado informales ("Hola John, ¿qué tal va todo?"), podría percibirlo como poco profesional. Es mejor optar por un saludo cordial pero neutro: "Estimado Sr. Smith, le confirmamos su cita para la firma…".
- **Gestoría administrativa:** para asesorar a *startups* latinoamericanas, sí se puede usar un tono más conversacional, incluso mensajes de WhatsApp con emojis y expresiones coloquiales ("¡Hola, equipo! Les dejamos el borrador para que lo revisen 😊").
- **Oficinas de cámaras y asociaciones:** cuando reciben delegaciones de empresariado asiático, la formalidad es esencial. En reuniones se usan tratamientos de cortesía ("Señor", "Doctora") y tarjetas de visita presentadas de forma respetuosa.

**Claves prácticas:**

- **Investigar la preferencia cultural:** ¿prefieren distancia o cercanía?
- **Ajustar los canales:** correo electrónico más estructurado para Alemania, reuniones informales vía videollamada para Latinoamérica.
- **Respetar jerarquías:** en culturas jerárquicas (Japón, Corea, Oriente Medio) es importante dirigirse primero a la persona de mayor rango.

## La jerga: traducir sin perder precisión

Los términos técnicos pueden confundir a la persona cliente extranjera si no se explican bien. Un **lenguaje claro y visual** facilita la comprensión de trámites complejos.

**Ejemplos aplicados:**

- **Despacho fiscal:** si una persona cliente francesa recibe un informe fiscal lleno de acrónimos (IRPF, IVA, IAE), es clave acompañarlo de un glosario sencillo, tablas comparativas o incluso un esquema visual de flujo de pagos.
- **Registro de la propiedad:** al registrar una propiedad para una persona inversora británica, se debe aclarar términos como "nota simple", "certificación registral" o "escritura pública", comparándolos con figuras legales de su país.
- **Mediación inmobiliaria:** cuando se muestra un inmueble a una persona cliente de fuera, explicar cada etapa del proceso de compraventa con infografías o *checklists* en su idioma puede marcar la diferencia.

**Claves prácticas:**

- **Usar material visual** (diagramas de flujo, esquemas de pasos).
- **Incluir traducciones y ejemplos prácticos.**
- **Validar comprensión:** pedir a la persona cliente que resuma lo que ha entendido.

## Protocolos de cortesía: el lenguaje que no se dice

**No todo es verbal:** la forma de saludar, presentarse o responder transmite profesionalidad y respeto.

**Ejemplos aplicados:**

- **Notarías y registros:** en culturas mediterráneas se valora el contacto visual y un saludo cercano, pero en reuniones con clientela de países nórdicos conviene mantener más distancia física, un lenguaje corporal neutro y puntualidad estricta.
- **Oficinas de asociaciones o cámaras:** al organizar eventos con empresas extranjeras, se cuida la disposición de las mesas, los turnos de palabra, el uso de intérpretes y pequeños detalles como ofrecer café o té según costumbres locales.

- **Despacho fiscal o gestoría:** en la comunicación *online*, un pequeño protocolo de cortesía es detallar horarios de respuesta, confirmar recepción de documentos y agradecer cada interacción.

**Claves prácticas:**

- **Observar las normas no escritas** de cada cultura.
- **Preparar a los equipos** para interacciones presenciales y *online*.
- **Adaptar materiales** (correo, firma, presentación) para proyectar profesionalidad.

## Comunicación adaptada culturalmente: transformar presentaciones técnicas en mensajes persuasivos internacionales

**Adaptar el estilo de comunicación según la cultura** del público objetivo no es un detalle menor, es lo que convierte una presentación técnica en una herramienta persuasiva y auténtica. **Ajustar el nivel de formalidad, simplificar la jerga y respetar los protocolos de cortesía** permite que las pymes del ámbito sectorial de administración y gestión proyecten profesionalidad sin perder cercanía, generando confianza en mercados internacionales.

Estas técnicas no solo evitan malentendidos, sino que **refuerzan la propuesta de valor en cada interacción**. Una presentación que combina lenguaje claro, ejemplos adaptados y recursos visuales transmite orden y empatía, dos factores que la clientela extranjera percibe como señales de seriedad y compromiso. Además, incorporar detalles culturales —como saludos adecuados, tono apropiado y testimonios locales— aporta autenticidad, lo que aumenta la **credibilidad** y la capacidad de **persuasión**.

En definitiva, una comunicación culturalmente adaptada convierte cada correo, reunión o presentación en una **oportunidad para diferenciarse y consolidar la internacionalización** de la empresa.

## Ejemplo: FixProcess

**FixProcess** es una notaría ubicada en **Córdoba** que ha decidido **expandir sus servicios para atender a personas inversoras europeas y latinoamericanas** que realizan operaciones inmobiliarias en España. Su objetivo es captar clientela internacional mediante presentaciones en ferias y reuniones con despachos extranjeros.

**Desafío**
En mercados internacionales, la competencia es alta y la confianza es el factor decisivo. Un *pitch* técnico sobre trámites legales no basta: debe ser persuasivo, culturalmente adaptado y transmitir autenticidad.

**Cómo ayudan las técnicas a su éxito internacional**

- **Adaptación del nivel de formalidad:** en Alemania, la notaría utiliza saludos formales y estructura clara en sus presentaciones, proyectando rigor y profesionalidad.
- **Simplificación de la jerga:** incluye glosarios y diagramas que explican términos como “apostilla” o “escritura pública”, evitando confusión y mostrando transparencia.
- **Protocolos de cortesía:** respeta normas culturales en reuniones (puntualidad, intercambio de tarjetas, tono adecuado), lo que refuerza la imagen de seriedad.
- **Elementos visuales persuasivos:** presentaciones con infografías sobre plazos y costes, testimonios reales y casos de éxito de clientela internacional.

**Impacto**
Gracias a estas técnicas, FixProcess logra que sus presentaciones no solo informen, sino que **generen confianza y credibilidad**, mostrando empatía y profesionalismo. Esto convierte cada interacción en una oportunidad real de negocio y posiciona a la notaría como un socio confiable en mercados internacionales.

## Refuerza lo aprendido y avanza

**¡Enhorabuena por llegar hasta aquí! Has aprendido a estructurar un *pitch* comercial efectivo, aplicar narrativas que conecten con la clientela internacional y adaptar tu estilo de comunicación según las diferencias culturales de cada mercado.**

**Ahora cuentas con herramientas para presentar tus servicios de forma más persuasiva, transmitir confianza en entornos profesionales internacionales y convertir cada presentación en una oportunidad de colaboración o negocio.**

**¡Gracias por tu esfuerzo y dedicación!**



## Bibliografía


- Arturo. (2024, 26 de diciembre). *Qué recursos visuales pueden ser útiles durante un pitch*. Ruta Emprendedor. https://www.rutaemprendedor.com/que-recursos-visuales-pueden-ser-utiles-durante-un-pitch/
- Google reseñas. (2025). *Gestoría FGM reseñas.* Google.
- H&CO. (2023). *Fiscalidad internacional para empresas*. H&CO. https://www.hco.com/es/insights/fiscalidad-internacional-para-empresas
- Iglesias J. (2023, 9 de octubre). *Las diferencias culturales en la comunicación corporativa: riqueza y reto*. Estudio de Comunicación. https://www.estudiodecomunicacion.com/2023/10/09/las-diferencias-culturales-en-la-comunicacion-corporativa-riqueza-y-reto/
- Notarías24. (2025, septiembre). *Las 76 mejores notarías en Madrid*. https://www.notarias24.com/ubicaciones/madrid
- Notarios Castellana 172. (s.f.). *Reseñas*. https://notarioscastellana172.com/resenas/

## Material adicional

**Identificación del *pitch* comercial: técnicas de *storytelling* y recursos visuales.**

- **¿Qué es un *pitch* y cómo prepararlo? Los mejores consejos**

  https://blog.genially.com/que-es-pitch/

  En este artículo del blog de Genially, se explica de forma clara y didáctica qué es un *pitch* (una presentación breve e impactante) y cómo elaborarlo correctamente. Se abordan los distintos tipos de *pitch*, así como las fases clave de su preparación. También se ofrecen consejos prácticos para evitar errores comunes y optimizar el impacto de tu presentación.

- **Plantillas en Canva para tu *pitch* comercial**

  https://www.canva.com/presentations/templates/pitch-deck/?msockid=145494cae44c6198004982c7e56760e8

  Este recurso pone a disposición de los usuarios un amplio catálogo de plantillas editables en Canva diseñadas específicamente para crear *pitch decks* o presentaciones comerciales de impacto. Las plantillas incluyen diseños profesionales que pueden personalizarse fácilmente con la identidad de la empresa, colores, tipografías y contenido propio.

**Comprensión de técnicas de presentación y comunicación eficaz en entornos internacionales.**

- **Dimensiones culturales de Hofstede**

  https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

  Este recurso ofrece un modelo ampliamente reconocido para comprender cómo las diferencias culturales influyen en la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones profesionales en distintos países. A través de seis dimensiones (como la distancia al poder, el individualismo o la orientación a largo plazo), permite analizar los comportamientos y expectativas de clientela y personas socias internacionales. Su aplicación resulta especialmente útil para las empresas del ámbito de administración y gestión, como gestorías, notarías, despachos fiscales o inmobiliarias, que buscan adaptar su estilo de comunicación y negociación a diferentes contextos culturales.