



Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela de Mercadeo

***Creación de un Clúster de PyMES para la Promoción y Exportación de
Servicios de Marketing Digital***

Sustentada por:

Francis Gloralba Rosado Herasme 2013-2093

Jean Carlos Mercedes Zorrilla 2013-2589

Asesores:

Ariel Gautreaux

Máximo Aníbal Félix Acosta

**Monografía para optar por el Título de Licenciatura en
Negocios Internacionales**

Santo Domingo, D. N., República Dominicana

Abril 2018

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos	iii
Introducción	vii
Resumen	xi
Capítulo I:.....	1
Clústeres y casos de éxitos en la República Dominicana.....	1
Tema 1.- Generalidades del clúster.....	2
1.1.1 Definición de clúster	2
1.1.2 Historia de los clústeres en la República Dominicana	4
1.1.3 Marco legal y promoción de los clústeres en la República Dominicana	7
Tema 2.- Tipos de clústeres en la República Dominicana	10
Tema 3.- Beneficios del clúster en la competitividad empresarial	11
Tema 4- ClusterSoft: Un caso de éxito en la República Dominicana.....	13
Capitulo II:.....	16
Marketing digital y proceso de conformación de un clúster de PYMES de estos servicios	16
Tema 1.- Generalidades del marketing digital.....	17
2.1.1 Definición de marketing digital.....	17
2.1.2 Historia y evolución del marketing digital.....	19
2.1.3 Crecimiento del marketing digital en la actualidad.	26
2.1.4 Importancia del marketing digital en los planes de negocios	30
Tema 2.- Creación de un Clúster: Proceso de sensibilización y organización.....	31
2.2.1 Sensibilización y capacitación en integración productiva	33
2.2.2 Análisis y mapeo de la cadena de valor	33
2.2.3 Identificación de problemas y oportunidades de mejora	34
2.2.4 Formulación preliminar de objetivos, proyectos e iniciativas.....	36
2.2.5 Acuerdo de asociatividad o cauterización	36

2.2.6	Validación de registro de clúster en Consejo Nacional de Competitividad.....	37
Tema 3.- Ejecución del clúster: Proceso de desarrollo y gestión del clúster		
.....		39
2.3.1	Planeación estratégica y operativa.....	40
2.3.2	Monitoreo y ejecución de planes y proyectos	43
Tema 4.- Oferta de servicios de un clúster de marketing digital		44
2.4.1	Diseño y gestión página web	45
2.4.2	Investigación de Mercado.....	46
2.4.3	Posicionamiento en motores de búsqueda	47
2.4.3.1	Estrategia SEO	47
2.4.3.2	Estrategia SEM	48
2.4.4	Gestión de Redes Sociales o Social Media Marketing	49
2.4.5	Publicidad digital.....	50
2.4.6	Email marketing.....	51
2.4.7	Geomarketing	52
2.4.8	Crowdsourcing	53
2.4.9	Gestión de blogs corporativos.....	54
2.4.10	Creación de Tiendas Online	55
2.4.11	Marketing de afiliación.....	56
2.4.12	Podcasting	57
2.4.13	Generación de contenido audiovisual.....	57
2.4.14	Desarrollo de aplicaciones móviles.....	58
2.4.15	Talleres y capacitaciones	59
2.4.16	Asesoría y Consultoría	61
Capitulo III:.....		63
Estrategias de Exportación de Servicios Para un Clúster de Marketing Digital		
.....		63
Tema 1. Generalidades de la Exportación de Servicios		64
3.1.1	Importancia de los servicios en el comercio internacional	65
3.1.2	Enfoque de Servicios	69
Tema 2. Modos de exportación de servicios		71

3.2.1 Modo transfronterizo	71
3.2.2 Modo consumo en el extranjero.....	72
3.2.3 Modo Presencia Comercial.....	74
3.2.4 Modo Presencia de Personas Físicas.....	74
3.2.5 Actividades back office - front office en la exportación de servicios	76
Tema 3. Estrategias de Exportación de Servicios	78
3.3.1 Estrategia de Crecimiento Vertical.....	79
3.3.2 Estrategia de Crecimiento Horizontal	80
3.3.3 Estrategia de Crecimiento Combinada	81
Tema 4. Tratados de Libre Comercio y Oportunidades de Exportación de Servicios	82
3.4.1 Acuerdo EPA.....	82
3.4.2. DR-CAFTA	84
3.4.3 Importancia de la certificación internacional en el aprovechamiento de los acuerdos para exportar servicios.....	84
Tema 5.- Papel de la internet en la exportación de servicios de marketing digital	85
3.5.1 Sitios web y páginas web en la exportación de servicios	88
3.5.2 Redes sociales en la exportación de servicios.....	89
Conclusión.....	x
Recomendaciones	xii
Bibliografía	xiii
ANEXOS	xviii

Dedicatoria

Dedico esta monografía principalmente a Dios por haberme permitido llegar hasta esta etapa tan importante para mí.

A mis padres, Frank Rosado Estévez y Fátima Herasme Cuevas, los que día a día me ofrecen lo mejor de lo mejor y han sido mis guías para poder llegar hasta este punto de mi carrera.

A mis hermanos Geanny Altagracia Rosado Herasme y Jancel Manuel Rosado Herasme gracias por estar. Son lo mejor.

A mis familiares y amigos que han aportado su granito de arena, en especial a mis tías adoradas y a mi tío Luis Herasme, que siempre me han visto como una hija más y siempre ven lo mejor de mí. A mis abuelas, Gloralba Cuevas y Viterba Estévez, mis dos locuras, las amo hasta el final y gracias por darme los mejores consejos y abrazos.

Francis Gloralba Rosado Herasme

Dedicatoria

A Gladys Maritza Zorrilla, que con amor, valentía y entrega deja la piel todos los días para darme siempre lo mejor.

A Rolando A. Mercedes que ha sabido estar presente en cada momento, aun estando donde reposan las almas nobles.

A mis hermanos José Rolando Mercedes Zorrilla y Luz Celeste Mercedes Zorrilla que codo con codo han sido testigos de todo el proceso. Su compañía vale oro.

A mi abuela, madre y madrina, Zulema Ramírez, a quien le agradezco su amor y entrega.

A mis tías y tíos, dentro de ellos destacar a Celeste B. Zorrilla y Luz del Alba Zorrilla por creer.

Finalmente, a todo el público del destino, que después de ver su mala actuación en escena, se levanta, ríe y aplaude.

Jean Carlos Mercedes Zorrilla

Agradecimientos

A mis padres, Frank Rosado Estévez y Fátima Herasme Cuevas, mis motores de arranque, sin su ayuda y apoyo constante esto no habría sido posible, nunca dejaron de creer en mí y me sacaron adelante, ofreciéndome ejemplos dignos de superación, dedicación y entrega. Esto va por ustedes, gracias por el amor infinito, por su fortaleza y por todo lo que han hecho por mí. Los amo con mi vida.

A mis hermanos, Geanny Rosado Herasme que siempre ha sido cómplice de mis locuras y mi fiel compañera, gracias por perseguirme donde quiera que voy y por ser tú y Jancel Rosado Herasme mi hombre favorito, gracias por llenar mis días de alegrías con tus locuras. Haces la diferencia.

A mis familiares, en especial a mis queridas tías, Gina Herasme y Daysi Herasme que siempre han estado apoyándome, gracias por toda la ayuda y confianza.

A mis amigos, los mejores regalos que APEC me brindó, Alondra García, Daniela Logoluso y Daniel Cabrera por enseñarme el verdadero significado de la amistad.

A Andrés Cabrera y Jean Carlos Mercedes por estar en los momentos más lindos de mi vida y por compartir tiempo de calidad junto a mí. Son mi mundo.

Francis Gloralba Rosado Herasme

Agradecimientos

Es necesario siempre agradecer al final de la jornada. Pues iniciemos.

A Dios, que siendo Trino y Uno ha estado caminando conmigo desde los inicios. Agradezco su protección y su providencia.

A Gladys, el alfa y el omega de toda mi vida. Gracias por amarme tanto. Todo lo que soy y represento te lo debo a tus enseñanzas y tú ejemplo.

A Celeste Zorrilla y a Luz del Alba Zorrilla, por creer en este proyecto. Por preocuparse y ocuparse de que tuviera éxito.

Gracias a José Rolando Mercedes Z. y Luz Celeste Mercedes Z. por brindar su apoyo, sus consejos y motivaciones a la consecución de un sueño.

A Rusber A. De León Soriano por creer en mí, incluso muchas veces más que yo mismo. Gracias por hacer que las cosas pasen.

A Brenda Hernández, mi otra mitad, que ha sabido estar presente en los momentos más importantes. Pisaste firme y dejaste huellas.

A Francis Rosado, por ser mi cómplice en todo este trayecto. Me siento eternamente agradecido de que permitieras empezar, recorrer y terminar este camino de tu mano. Aún faltan sendas por desandar, juntos.

A Kesmerly Santana, Andrés Cabrera, Alondra Uceta, Daniel Cabrera y Daniela Logolusso porque con su apoyo y su amistad hicieron el camino más transitable.

Gracias a Diógenes Henríquez, que demostró que la trascendencia no se mide por el tiempo, sino por el efecto. Gracias por brindarme tu apoyo incondicional e impulsar mi carrera a niveles inesperados.

Gracias finalmente a todo el que aportó y fue parte de este camino. Mi eterno agradecimiento. Gracias totales.

Jean Carlos Mercedes Zorrilla

Introducción

En la actualidad el comercio internacional de servicios viene siendo objeto de grandes transformaciones producto de la globalización. El avance y los nuevos desarrollos en tecnología han traído consigo cambios en cómo se producen, exportan, distribuyen y finalmente se consumen. Es así como las tecnologías de la información y la comunicación, las nuevas prácticas empresariales que fomentan la tercerización de procesos y la inclusión de temas relacionados al comercio de servicios en negociación de los tratados comerciales, entre otros aspectos, permiten que el comercio internacional de servicios se encuentre creciendo vertiginosamente en los últimos años y con pronósticos certeros de continuar de este modo.

Por su parte la República Dominicana en los últimos años viene encaminando un proceso integral y transversal con miras a promover y aumentar las exportaciones de bienes y servicios. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos aunados, el sector servicios en materia de exportación aún se encuentra rezagado y el aparato productivo nacional se delata muchas veces como desconocedor de los beneficios y facilidades en materia de servicios que se desprenden de los acuerdos y tratados internacionales en vigencia.

A todo esto, el crecimiento de empresas del sector servicios en el país se encuentra en pleno apogeo. Se evidencia un auge en la oferta de servicios no tradicionales que pudieran tener lucrativas oportunidades de negocios en los mercados internacionales. Entre ellos se destaca el incremento de emprendimientos de

pequeños y medianos negocios que ofrecen servicios de marketing digital. Esto así debido a la demanda constante que surgen de las necesidades de las empresas de entender y aplicar estrategias que signifiquen el éxito de sus negocios en los mercados digitales debido a la constante metamorfosis que sufren a causa de los avances tecnológicos y de la presencia de grupos sociales a estas plataformas.

Sin embargo, gran parte del sector empresarial dominicano se encuentra concentrado en la actividad local, ampliando el costo de oportunidad que implica satisfacer la demanda internacional de servicios convencionales y no tradicionales en otros países. En efecto, urge aplicar políticas y emprender acciones a miras de la maximizar los beneficios que se derivan del aumento de las exportaciones. De igual forma se puede deducir de lo anterior que también es necesario elevar la competitividad de nuestras empresas para estos fines.

Y es mucho lo que se ha logrado en materia de competitividad en nuestro país. Pero, todos los esfuerzos que se realicen para la consecución de un sector productivo con niveles altos de competitividad nunca llegarían a redundar. Más aún cuando la globalización exige cambios acelerados en la metodología y recursos empleados en el hacer negocios.

En este sentido, la articulación de modelos de asociatividad empresarial, bajo la figura del clúster ha sido una de las políticas implementadas por el Estado Dominicano con más casos de éxitos en materia de competitividad. Desde los comienzos de su implementación con el Clúster del Mango, que llegó a elevar las exportaciones de este producto después de creado, hasta la actualidad, con el Clúster Turístico de Puerto Plata, que revitalizó la zona turística de Puerto Plata,

aumentando potencialmente el número de turistas, ha demostrado que la misma es una estrategia funcional y exitosa, capaz de elevar la competitividad de los negocios a través de la colaboración entre empresas.

A partir de lo establecido, se distingue una nueva estrategia para promover e incrementar las exportaciones de servicios en nuestro país. La creación de un clúster de pequeñas y medianas empresas de servicios de marketing digital se constituye como un novedoso instrumento para aglutinar empresas de este sector dentro de una red organizada, mediante una óptima cadena de valor permita aumentar sus niveles de competitividad y eficiencia en el mercado, logrando de esta manera construir una oferta exportable de estos servicios.

Es así como a lo largo de la presente investigación, se distinguen tres etapas fundamentales que arrojan luz en el proceso de construcción de un clúster de esta naturaleza. En la primera se explicarán todos los conceptos implicados, la naturaleza y tipos de clúster, así como el marco legal que regula este tipo de iniciativas en el país. De igual forma se analizarán casos de clúster que hayan tenido éxito en su funcionamiento en la República Dominicana. En la segunda fase, se examinará todo el proceso de creación y puesta en ejecución del clúster, analizando en él la estructura organizativa según los requisitos de las entidades pertinentes. Por demás se delimitarán los servicios que el clúster de servicios de marketing digital. Finalmente, en la tercera etapa, se proponen las estrategias mediante las cuales exportar estos servicios y se exponen los beneficios del uso de las herramientas tecnológicas en la realización de este proceso.

En efecto, este trabajo de investigación representa una propuesta útil y novedosa para la promoción y la exportación de servicios no tradicionales como los de marketing digital.

Resumen

El comercio internacional de servicios en los últimos años ha venido creciendo de manera vertiginosa. La globalización y los nuevos desarrollos tecnológicos han contribuido en gran manera a la proliferación de la oferta y al aumento de la demanda de los servicios en toda parte del mundo. En la República Dominicana por su parte, este fenómeno se ha comportado de la misma manera, y es así como vemos el auge de emprendimiento en el sector de servicios no tradicionales, entre ellos, el marketing digital. Es por esta razón que se entendió como oportuna y estratégica la creación de un clúster de pymes de marketing digital para promover la exportación de servicios en el país. Consecuentemente mediante una investigación basada en el modelo de investigación de elaboración-análisis y apoyada en las técnicas de recolección de datos se determinaron los procedimientos para la conformación de clústeres según el marco legal y normativo de las instituciones competentes. A través de entrevistas, se establecieron antecedentes y mecanismos para la creación de clúster. Se analizó de igual manera todo el proceso para la puesta en marcha del clúster destacando las oportunidades, creando y delimitando la oferta exportable de servicios de un clúster de esta naturaleza. Asimismo, se examinaron cuidadosamente las estrategias y los aspectos relevantes del proceso de exportación de servicios adecuándolos a las normas vigentes, y a los mercados actuales. Todo esto permitió que el trabajo de investigación sea una propuesta novedosa y muy bien elaborada para promover e incrementar las exportaciones de servicios en la República Dominicana.

Palabras claves de la investigación

Clúster: Es un conjunto de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada e interrelacionadas mutuamente en torno a mercados, tecnologías y capitales productivos afines, formando un sistema interactivo en el que pueden mejorar su competitividad. (Empresarial, 2018)

PYMES: Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. (Definición.De, Definición.De, s.f.)

Marketing Digital: Es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. (MD, Marketing Digital, s.f.)

Exportación de Servicios: La exportación de servicios es cuando una persona residente en el extranjero hace un pago con independencia del lugar que se produce. (Pymex, s.f.)

Capítulo I:
Clústeres y casos de éxitos en la República
Dominicana

Tema 1.- Generalidades del clúster

Es preciso destacar que los clústeres surgen como un modelo de producción en el que medianas y pequeñas empresas han encontrado una alternativa para unirse y enfrentar los cambios que conlleva la globalización, de manera que mejora la competitividad de las actividades económicas de cada una de estas. Tal y como señala María Victoria Abreu, “comprender la importancia de los clústeres es afirmar el valor de las redes de cooperación y colaboración entre empresas e industrias de sectores que pudieran parecer divergentes, en la promoción del crecimiento y el desarrollo económico de una región y un país...” (Abreu, María Victoria, 2007)

1.1.1 Definición de clúster

De acuerdo con numerosas recopilaciones de definiciones, el clúster es un conjunto de empresas relacionadas entre sí, dedicadas a distintas actividades económicas dentro de una misma cadena productiva, las cuales están geográficamente próximas y que más allá de su ubicación colaboran para aumentar su competitividad.

"Según Enright y Ffowcs-Williams (2000), los clústeres, podrían por el momento ser delineados como una concentración sectorial y geográfica de empresas interrelacionadas e interconectadas que producen y venden una gama de productos relacionados o productos complementarios. Por lo tanto, se enfrentan a retos y oportunidades comunes y pueden ayudar a las pymes a aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos asociados con la internacionalización y la

intensa competencia. Los autores argumentan que la membresía de los clústeres puede mejorar la productividad, la tasa de innovación y el desempeño competitivo de las empresas. Además, según la Comisión Europea (2002), los clústeres son ampliamente reconocidos por académicos y legisladores de todo el mundo como escenarios importantes para estimular la productividad y la capacidad de innovación de las empresas y la formación de nuevas empresas:

“Cada vez se ve más la competencia entre clústeres, cadenas de valor o redes de empresas, y no solo entre empresas individuales. También se argumenta que los clústeres regionales son el mejor entorno para estimular la innovación y la competitividad de las empresas”. (Comisión Europea 2002b: 13)” (Piperopoulos, 2011)

Por su parte, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), entidad de la República Dominicana que fomenta y apoya los clústeres, los define como: “un conjunto productivo (o colectivo de eficiencia), que representa una concentración geográfica de empresas e instituciones que interactúan entre sí y que, al hacerlo, crean un clima de negocios en el que todos ellos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad en el largo plazo. El modelo de desarrollo competitivo basado en los clústeres promueve la asociatividad empresarial y la cooperación entre sector público y sector privado, así como otros actores del sistema local, para juntos lograr competir en la economía global.” (Competitividad, Observatorio de Competitividad, 2009)

1.1.2 Historia de los clústeres en la República Dominicana

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana busca aumentar la capacidad competitiva del país a nivel mundial mediante la generación de ventajas competitivas. “Su fin primordial es manifestar, implementar y desarrollar las estrategias competitivas de los sectores productivos vitales de la economía del país, con el fin de estructurar una política nacional para enfrentar los retos de la globalización y la apertura comercial”. (Abreu, María Victoria, 2007)

Según el Informe sobre el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Red de Clústeres en la República Dominicana, elaborado por María Victoria Abreu en el 2007, los clústeres tienen sus orígenes a partir del 2005, período en el cual el Consejo Nacional de Competitividad inició formalmente el proceso de creación y desarrollo de la red de clústeres de la República Dominicana. A pesar de que el Consejo Nacional de Competitividad fue creado en el 2001 mediante el decreto 1091-01 emitido por el presidente Hipólito Mejía, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través de la elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo se propone para el 2000 la conformación de los clústeres para el aumento de la competitividad empresarial. Hasta tal fecha, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), era la entidad que lideraba la iniciativa de elaborar los clústeres, con apoyo de Chemonics International firma consultora, especializada en crecimiento económico.

La USAID ha estado trabajando desde hace muchos años en materia de competitividad en el país, colaborando, por ejemplo, en la elaboración de la Estrategia Nacional de Competitividad en el 2000, documento que ya incluía la

sugerencia de cultivar el desarrollo de clústeres en áreas económicas claves, además de otras propuestas como mantener un marco macroeconómico estable, mejorar la educación básica, proteger el medio ambiente, mejorar el ambiente de negocios e incrementar el comercio. (Abreu, María Victoria, 2007)

De acuerdo a las palabras de la señora Elena Brineman, ex Directora de la USAID en la República Dominicana, a pesar de que la Estrategia Nacional de Competitividad del año 2000 ya hablaba del desarrollo de los clústeres y de que un pequeño grupo formado por representantes del sector privado sustentaban la iniciativa de dicho modelo productivo, esta propuesta no tuvo suficiente apoyo por el Gobierno del entonces Presidente Hipólito Mejía, quizás por la falta de información que el país tenía sobre el concepto clúster en sí mismo, quizás por cuestiones culturales que limitaban al empresariado dominicano a pensar en la colaboración con competidores locales, y no a verlos como aliados frente a la apertura comercial del mundo globalizado. (Abreu, María Victoria, 2007)

Citando a la Sra. Brineman, “la cultura dominicana de negocios no comprendía el trabajar junto a la competencia local para beneficio mutuo, y mucho menos trabajar juntamente con el gobierno en los de una meta común.” Aún no existía en el país el vínculo directo entre las políticas públicas y el objetivo por mejorar el desempeño competitivo nacional. (Abreu, María Victoria, 2007)

Hoy en día, gracias al incansable esfuerzo de USAID y sus socios, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) puede asumir el liderazgo de esta iniciativa empezada hace unos años atrás. Presidido por el propio presidente Leonel Fernández y organizado con la asistencia técnica de la USAID, el CNC ahora funge

como punto focal para el apoyo de los clústeres y la reforma de políticas para mejorar la competitividad y el clima de negocios. (Abreu, María Victoria, 2007)

En este contexto, el CNC asume en 2005 el Programa de Innovación para el Desarrollo de Ventajas Competitivas, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que busca el fortalecimiento de los mecanismos de concertación entre los sectores público y privado relativos al desarrollo de ventajas competitivas, el fomento de la asociatividad al interior del sector privado, la mejora en el clima de negocios nacional y el incremento de la competitividad a través de la co-financiación de actividades y proyectos claves.

El objetivo específico de este Programa del CNC es la puesta en marcha de un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias que aumenten la competitividad, y la ejecución de proyectos asociativos que fomenten la competitividad empresarial en los sectores claves, a saber: turismo, agronegocios, industrial y pymes. El trabajo que realiza el CNC en materia de clústeres, consiste en concretizar los esfuerzos que venían formándose desde hace unos años, en procesos reales de asociación empresarial y creación de clústeres en el país.

En la actualidad, grupos interesados en formarse como clústeres pueden acercarse a esta entidad y registrarse como tal, lo que les permite contar con asistencia técnica y un acompañamiento permanente durante el proceso, además de la posibilidad de obtener recursos financieros por parte del Fondo destinado para tal cosa en el CNC. Basados en nueve principios generales, a saber, orientación por demanda del sector privado, asociatividad, coordinación, transparencia, método inductivo, esfuerzo compartido, confidencialidad, complementariedad y colaboración, y sostenibilidad

ambiental y social, el CNC lleva a cabo sus esfuerzos para promover el fortalecimiento y el desarrollo de la red de clústeres de la República Dominicana. El equipo de trabajo del CNC, acompaña y asiste técnicamente al grupo empresarial, una vez este se acerca interesado a la entidad. Se promueve este modelo productivo a través de Estrategias Competitivas de Clústeres (ECC), que deben ser desarrolladas por el propio conglomerado empresarial, como marco que enmarque su visión de negocio y defina sus fortalezas y debilidades, oportunidades y desafíos. Durante el proceso de formación de clústeres, el CNC también lleva a cabo talleres de orientación y capacitación a las empresas y a consultores, sobre temas relacionados a este modelo productivo y al proceso de desarrollo de este, en las áreas de asociación, planificación estratégica y competitividad, así como en temas de responsabilidad social corporativa.

1.1.3 Marco legal y promoción de los clústeres en la República Dominicana

La República Dominicana cuenta con varias leyes que promueven, incentivan y regulan la conformación y el funcionamiento de los clústeres. La Ley 01-06 que establece el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), como ente jurídico-institucional encargado de poner en marcha un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias, que aumenten la competitividad y la ejecución de proyectos asociativos, que fomenten la competitividad empresarial de los sectores productivos. (Ley 01-06 Consejo Nacional de Competitividad, 2005) El concepto de clúster aparece por primera vez en la Ley 01-06 como parte de las herramientas competitivas del CNC.

Así, siguiendo la Ley 01-06 (2005), encontramos que el Reglamento de la Ley 01-06 institucionaliza al Consejo Nacional de Competitividad como la entidad oficial con competencias para promover los conjuntos productivos y ofrecer servicios de registro y desarrollo empresarial a los clústeres.

Estas políticas de clúster también se encuentran dentro del Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS) lanzado por el gobierno en 2007, el cual contempla el desarrollo de clústeres que generen economías de escala, así como el desarrollo de la infraestructura y la competitividad logística necesaria para su articulación. Dicho Plan también forma parte del Eje 3 (Desarrollo Productivo), de la Ley 01-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo. Lo anterior demuestra que el Estado ha asumido el tema de clúster como parte de sus políticas públicas. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Existen otras reglamentaciones propias al desarrollo empresarial nacional, como lo son la Ley 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial y la Ley 488-08, que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, también definen entre sus competencias la promoción y el apoyo a los clústeres. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Por su parte, la Ley 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial define el clúster como, “la concentración geográfica de empresas de un ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicios al productor, de compañías en ramas económicas vinculadas y de instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo

económico específico.” (Ley 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial, 2007)

Al respecto la Ley 392-07 señala que, “Las empresas integradas a un clúster pueden incorporarse y adquirir personalidad jurídica distinta a través de cooperativas, asociaciones sin fines de lucro o sociedades comercializadoras, con la finalidad de integrar las diferentes facetas de los eslabones de la cadena global de valor de un sector o industria, en una sola organización. Igualmente, podrán obtener Registro Nacional de Contribuyente (R.N.C.) de acuerdo con el reglamento que al efecto determine la Dirección General de Impuestos Internos.”

La Ley 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial en el capítulo 2 de la Articulación Productiva y Fomento de Clústeres, artículo 26, plantea que, “PROINDUSTRIA promueve la colaboración y el encadenamiento de las actividades industriales entre los parques industriales, distritos industriales, y demás regímenes especiales y actividades que involucren la cadena productiva de la manufactura.” (Ley 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial, 2007)

La ejecución de la Ley 392-07 ha generado un conjunto de beneficios que deben ser mantenidos y fortalecidos para la industria nacional.

En ese mismo sentido, (Consejo Nacional de Competitividad, 2016) El primer programa de desarrollo de clústeres se ejecutó en el período 2005-2009, y permitió la promoción de la importancia de la asociatividad para el desarrollo de las unidades productivas y de los sectores económicos. En 2005, fecha en que el CNC empezó a trabajar con conjuntos productivos, existían apenas 3 clústeres que se habían impulsado con los auspicios de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo

Internacional (USAID). En 2009, al finalizar el citado proyecto, el CNC había contribuido con la conformación de 23 clústeres en los sectores de agronegocios, turismo y manufactura, los cuales fueron apoyados con miras a desarrollar estrategias que le permitieran continuar su fortalecimiento más allá del Programa. Para en el período 2011-2015 el CNC implementó, con el apoyo del BID, el Programa de Asistencia Técnica para el Apoyo de la Política de Competitividad II, mediante el cual no solo se apoyó el fortalecimiento de los clústeres ya existentes, sino que se crearon otros nuevos y se amplió el número de clústeres registrados en el CNC, los cuales disponen de planes estratégicos para continuar su desarrollo. A la fecha se han ejecutado proyectos con 45 clústeres, los cuales se extienden por toda la geográfica nacional y se expresan en actividades productivas muy variadas dentro de los sectores de agronegocios, turismo y cultura, y manufactura. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Tema 2.- Tipos de clústeres en la República Dominicana

En la República Dominicana existen grupos de micro, pequeñas y medianas empresas que deciden formar parte de clústeres para eficientizar sus procesos dinamizando su productividad a través de la cooperación para mejorar su competitividad.

En el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) los clústeres registrados se encuentran agrupados las áreas de agronegocios, turismo y manufactura, distinguiéndose así las principales clasificaciones de estos modelos de cooperación.

Existen otros pertenecientes al sector de servicios y entretenimientos, cuya clasificación no se encuentra definida aún por la entidad.

Tema 3.- Beneficios del clúster en la competitividad empresarial

Los clústeres generan beneficios palpables tanto a las empresas que lo conforman como al área geográfica y al país que alberga dichas agrupaciones productivas. Aprovechar economías de escala en sectores estratégicos, que incluye la colaboración de distintos actores, crea un clima de negocios que puede mejorar el desempeño competitivo y la rentabilidad de la industria nacional. (Abreu, María Victoria, 2007) En ese mismo sentido, la formación de clústeres permite la consolidación de cadenas productivas, facilitándole a las empresas crear ventajas competitivas sostenibles gracias a la eficiencia colectiva y los vínculos estrechos de colaboración, mejora la comunicación y por tanto se logra el aprendizaje constante. Sin embargo, la existencia de clústeres empresariales sirve para el gobierno como punto de partida para el diseño de políticas y programas de apoyo para los diferentes giros de negocios que se quieran potenciar, para formar un sistema interactivo en el que pueden mejorar en gran manera su competitividad.

La creación de clústeres también crea beneficios derivados de la regionalización y focalización de las políticas industriales, así como de la facilitación de la identificación de potenciales nichos de mercados y nuevas oportunidades para el comercio. Es una manera de inyectar eficiencia en los mercados y dinamizar las actividades económicas, minimizando costos y maximizando beneficios. De igual

forma, el contar con clústeres estimula la inversión en sectores estratégicos ya definidos previamente. (Abreu, María Victoria, 2007)

Los clústeres permiten generar mayor valor agregado en las producciones nacionales, ayudando por tanto a sobrevivir en el mundo globalizado actual; ayudan a las empresas asociadas a disponer de mayor poder adquisitivo y a contar con mayor poder de negociación en los mercados, así como a ampliar sus oportunidades de acceso a nuevos mercados e incrementar los incentivos dirigidos a un sector en específico. Los clústeres concentran los servicios, la mano de obra especializada, la tecnología, y los insumos; promueven la innovación, aumentan la asociatividad y fomentan la cultura empresarial eficiente. (Abreu, María Victoria, 2007)

En esta línea es necesario nombrar el Estudio de Cooperación y Clústeres de Juan Manuel Esteban en el que se destacan los beneficios sinérgicos, operativos e intangibles que pueden obtener las empresas al formar parte de un clúster.

Entre los beneficios sinérgicos, el autor denomina el acceso de manera más eficaz a las fuentes de información, una mayor capacidad de percepción de oportunidades y las posibles sinergias que pueden ser obtenidas tanto dentro como fuera del clúster. Además de la posibilidad de alcanzar mediante la cooperación objetivos que de modo individual se dificulta alcanzarlos. Estos se benefician de las mejores prácticas a través de las orientaciones estratégicas colectivas.

Por su parte, los beneficios operativos facilitan el proceso de internacionalización, el intercambio de información y tecnología, el acceso a nuevos mercados, el fomento de las exportaciones y el comercio de manera general, compartiendo

recursos para el aprovechamiento de las economías de escala, reduciendo o eliminando costos. Las empresas además incrementan su productividad y rentabilidad, favoreciendo y acelerando los procesos de innovación.

Así, siguiendo el Estudio de Cooperación y Clústeres de Juan Manuel Esteban, encontramos que dentro de los provechos intangibles las empresas que forman parte de clústeres tienen la posibilidad de incrementar la confianza con el resto de los miembros que de él forman parte y general un importante capital social y relacional. Las empresas tienen mayor capacidad de resistencia ante las crisis. (Esteban, 2017)

Tema 4- ClusterSoft: Un caso de éxito en la República Dominicana.

En la República Dominicana, de acuerdo con el Consejo Nacional de Competitividad, para el 2014 tenían registrados alrededor de 45 clústeres a nivel nacional, los cuales están distribuidos en los sectores de manufactura, agropecuario, cultura, turístico y otros servicios.

Un caso para destacar dentro de los modelos e iniciativas de clústeres implementados en la República Dominicana, se encuentra el clúster de software, ClusterSoft, asociación participativa sin fines de lucro de las empresas que contribuyen activamente a fomentar la Industria Nacional de Software (INS). Es un grupo heterogéneo de organizaciones que cuenta con pequeñas, medianas y grandes empresas cuyas funciones cubren el espectro total del desarrollo de software y servicios afines. (ClusterSoft, s.f.)

En el año 2010 se funda el ClusterSoft. Para el 2013, junto con el CEI-RD lanzaron Dominicana Software, una feria tecnológica de la industria del software, en donde se impartieron charlas y numerosas actividades para una gran cantidad de participantes.

Debido a la creciente demanda nacional e internacional de aplicaciones de software estandarizados y a la medida, surgió en las empresas de la Industria Nacional de Software (INS) el deseo y la necesidad de asociarse para crear ventajas competitivas, así como una propuesta de valor especial y única como nación ante la demanda gran global, con el objetivo de fortalecer la creciente industria del software en la República Dominicana. Para poder trabajar de manera más integrada, se involucraron entidades educativas y gubernamentales, con el fin de poder crear en conjunto, una propuesta sistémica de formación, certificación, promoción y fortalecimiento del marco legal que apoye la estrategia de ClusterSoft. (ClusterSoft, s.f.)

ClusterSoft ofrece múltiples productos y servicios con el fin de satisfacer y dar respuesta a las necesidades de los clientes, reduciendo en gran manera los riesgos y potencializando el valor de estos. Dentro de los servicios que estos ofrecen podemos mencionar, aplicaciones móviles, auditoria de sistema, configuración de redes de datos, desarrollo y diseño web, desarrollo de sistemas, mantenimiento, outsourcing y licencias.

Dentro de los logros alcanzados por parte de ClusterSoft podemos destacar la participación de este por primera vez en Emerge Americas 2014, la cual surgió como una idea para conectar y crear vínculos entre empresas. En esta participación se

establecieron iniciativas para fomentar las exportaciones con clientes potenciales con la finalidad de abrir las puertas a nuevas negociaciones.

Gracias a esta participación que tuvo ClusterSoft en el 2014, para el 2015 pudo formar parte nuevamente de Emerger Americas, obteniendo motivaciones para establecer metas y avances en el desempeño de sus miembros y beneficiándose de las charlas y conferencias impartidas en dicho evento.

Para el mismo año este lanza su campaña publicitaria orientada hacia su capacidad de “We <DO/> See Thru Code”. Renovando su marca y pagina web para estar a la vanguardia con los productos y servicios ofrecidos.

Capitulo II:

Marketing digital y proceso de conformación de un clúster de PYMES de estos servicios

Tema 1.- Generalidades del marketing digital

El marketing digital o mercadeo digital ha venido durante los últimos años revolucionando toda la dinámica comercial, modificando los esquemas y modelos tradicionales empresariales. En la actualidad el marketing adquiere un enfoque centrado en el consumidor, más que en el producto. Cada vez se torna más exigente y volátil. El internet a su vez genera valor para todas las actividades tradicionales de la mercadotecnia y permite la presencia permanente de los negocios en la vida de sus clientes.

2.1.1 Definición de marketing digital

Según el experto Juan Carlos Mejía Llano, el marketing digital es el uso de Internet y las redes sociales con el objetivo de mejorar la comercialización de un producto o servicio. (Llano, JuanCMejía.com, 2017) En una explicación más amplia, Ivory García, explica que el mercadeo digital es el que utiliza dispositivos electrónicos, tales como computadoras personales, teléfonos inteligentes, teléfonos móviles, tabletas y consolas de juegos, para conectarse e interactuar con las partes interesadas. (García, 2015).

En ese sentido, el mercadeo digital es la utilización de todas las herramientas digitales para la construcción de una relación con el cliente que impulse la demanda de bienes y servicios, así como estimular una vinculación tanto comercial como personal con el mercado objetivo que logre su fidelización. Al respecto Rob Stokes señala que, si bien es cierto que el marketing tradicional crea la demanda, el

marketing digital impulsa la demanda usando el poder de la internet. Cf. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011).

Asimismo, Stokes plantea que el objetivo de todo marketing es mantener a los clientes y estimular ventas en el futuro; las herramientas digitales de comunicación hacen posible la conexión con los clientes y construir relaciones a largo plazo.

(Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011) El internet entonces se posiciona en el marketing como un generador de valor en las relaciones comerciales, permitiendo así que el marketing se realice con un horizonte distinto.

Por su parte, la Asociación Americana de Mercadeo, define al marketing como una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y sus públicos de interés. (American Marketing Association, 2004). Todo lo anterior descrito, bajo el soporte de las nuevas tecnologías y utilizando las herramientas digitales convierte al marketing digital como evolución y complemento del mercado, potencializando recursos, productos y servicios en nichos de consumidores segmentados por intereses comunes. Estos consumidores en una nueva visión del marketing ya no sólo son objeto de un intercambio comercial, sino de una relación mutualista donde existen beneficios para todos y que aporta algún valor a sus participantes.

2.1.2 Historia y evolución del marketing digital

La historia del marketing digital se remonta a los orígenes de la internet en 1969 cuando el departamento de los Estados Unidos desarrolló la ARPANET, una red de comunicación de ordenadores que se empleó en medio de la guerra fría. En 1973 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos crea el protocolo de internet, pero no es hasta 1980 cuando la internet deja de tener un marcado interés militar y se abre al mundo comercial provocando que las empresas tan sólo en una década después volcarán su interés en una nueva forma de publicidad y del mercadeo, que luego transformaría la existente en ese entonces.

Es en 1990, cuando nace por primera vez el concepto de marketing digital y se comienza a teorizar al respecto. Consistía en ese entonces en colocar información, imágenes de productos y servicios a través de páginas web sencillas. En esta etapa del marketing digital no se conocía la interacción de doble vía como se produce en la actualidad. Las empresas todavía centraban sus estrategias en sus productos, y no en el consumidor.

En 1994 se produce el primer caso de spam en el comercio electrónico. Y en 1995 se inicia una de las etapas que marcarían una revolución en la internet. Es en este año que Yahoo lanza por primera vez sus motores de búsquedas y empieza a reinar dentro del mundo de los buscadores. No es hasta el 1998, cuando nace Google. (Germán Milich Escanellas, s.f.) Con este suceso se puede afirmar que cambia la historia de los buscadores en la internet. Gracias a su nueva forma automática de indexar sitios web enteros con su algoritmo, superaron a Yahoo y demás buscadores. A efectos de marketing online, este tipo de tecnología fue la

responsable del fortalecimiento del SEO (Search Engine Optimization) como estrategia publicitaria y de la aparición de multitud de empresas dedicadas al posicionamiento orgánico. Aparecer en el Top 10 de la hoja de resultados de búsqueda de Google era esencial para conseguir visitas y ventas. (Medina, 2016)

Se debe destacar la relevancia de Google en el Marketing digital y la influencia en el posicionamiento en buscadores, de cómo las “urls” han influido en el cambio de comportamiento de las webs y en el proceso de compra de los consumidores, herramientas como Google Analytics nos permiten medir el embudo completo tanto de publicidad orientada Google AdWords o AdSense. (Torre, 2014).

Todos estos avances provocaron en España que a finales del año 1996 la cifra de ordenadores conectados llegara a la simbólica cifra de 100.000, y que hubiera en el mercado 200 proveedores de acceso a Internet. (Medina, 2016)

Es así como las empresas empezaban a mirar el marketing digital con confianza y a aceptar el reto que se les proponía: aplicar las prácticas del mercadeo a las plataformas digitales.

Los buscadores como AOL, Inktomi y especialmente Yahoo eran los más utilizados por los usuarios. Éstos podían pasar horas frente al ordenador leyendo noticias, buscando información sobre personas o empresas o promocionando sus sitios web añadiendo URL tras URL las principales páginas de su sitio web. Esto sienta las bases para el nacimiento de Search Engine Marketing, otras de las estrategias más importantes de posicionamiento en los buscadores, pero esta vez de la mano de Yahoo que aprovechando el éxito y el tráfico que ostentaba monetizaba su buscador con la primera de las estrategias publicitarias online: los banners publicitarios o

SEM. Pequeños elementos gráficos colocados en lugares estratégicos de cada página intentaban llamar la atención del usuario que tras hacer clic en el gráfico iba a desembocar a otra página web donde adquirir productos o servicios. De forma general, se cobraba por clic (PPC) o por venta. (Medina, 2016)

Se concluye entonces que las dos estrategias principales de posicionamiento en buscadores utilizadas del marketing digital surgieron a raíz de los dos más grandes buscadores que han existido hasta el momento: Yahoo y Google.

Sin embargo, al tiempo que estos buscadores y otros estaban en su apogeo, se alzaba dentro del mercado la adaptación de una de las formas de comunicación más tradicionales a la internet. Aunque desde 1980 se utilizaban los correos electrónicos, no es hasta la década de los 90 que se le comienza a atribuir un carácter comercial. Jesús Medina, explica al respecto que prácticamente a la par de la publicidad en buscadores, las campañas de e-mail marketing aumentaron, y en 1996 la comunicación comercial electrónica ya era mayor que la de correo postal. (Medina, 2016). Este sistema fue tan utilizado por las empresas, pero sin embargo fue debilitándose por el abuso de mensajes spam. Se estimaba que en el 2010 el 90% de los correos electrónicos eran spam. (Marketing Directo, 2017)

Por otra parte, en el año 2000 surge el concepto de “Inbound Marketing”, un novedoso concepto, que venía a transformar la forma en la que se venía practicando el mercadeo por parte de las empresas. Se exhibían por primera vez esfuerzos en un marketing enfocado en el consumidor y no en la oferta. La clave radicaba en combinar las técnicas del marketing y de la publicidad de forma no intrusiva para los clientes. A raíz de este concepto, se le da origen al marketing de contenidos, una

de las estrategias más importantes del marketing digital que consiste en la utilización de contenido útil, poco comercial y que aporte valor a los usuarios, para acercar a las marcas a la vida cotidiana del público, permitiendo la generación de fidelidad y compromiso por parte de los clientes.

El 2003 fue un año trascendental para las redes sociales, Mack Zuckerberg crea la icónica y primera versión de Facebook: la red social más grande del mundo. En este año también se firma la primera Ley Antispam en Estados Unidos, promoviendo la regularización y normativas legales en el comercio electrónico, así como en el marketing digital.

Avanzan los tiempos y en el 2005, se lanza YouTube, la plataforma que permite compartir materiales audiovisuales más popular del mercado, que ha sabido estratégicamente posicionarse y mantenerse en el ámbito digital, llegando a competir con medios masivos tan importantes y tradicionales como la televisión. Las empresas pronto descubren el potencial de la plataforma y no tardan en comenzar a publicar sus primeros spots publicitarios, generando una mayor interacción y tráfico, en lo que ha contenidos comerciales se refiere. (Trazada , 2017)

Pasan los años y Google sigue innovando, para el 2005 lanza una nueva versión de Google Analytics, plataforma esencial para estadísticas de marketing digital. Sin embargo, Google no se detiene y en ese mismo año consciente de su éxito en el terreno de la búsqueda orgánica, crea el sistema de monetización AdSense y de marketing en motores de búsqueda (SEM) de AdWords. Por un lado, las empresas utilizan AdWords para incluir enlaces o banners en determinados lugares de los

Search Engine Results Page (SERPs)¹ de Google o en espacios de sitios web en formato display. Y por otro, los sitios web y editores monetizan su contenido incluyendo esos espacios publicitarios. (Medina, 2016).

En el 2006, se lanza la red social Twitter. quien marcó un hito dentro de las redes sociales, marcando la diferencia en la forma en la que se habían utilizado hasta ese entonces. Twitter viene a revolucionar no sólo el mundo del marketing digital, sino también de la comunicación en todas sus facetas. Su novedoso mecanismo de comunicación en 140 caracteres llegó a darle el poder de la voz a las personas sin distinción, creando una vía de comunicación directa entre personalidades, políticos y sus seguidores. Se les desmonta la exclusividad de ese poder a los medios de comunicación, para hacerlo accesible a todos mediante esta red social.

Otro aporte importante que se le atribuye a Twitter es la creación de los denominados “hashtags”, etiquetas que permitían organizar las conversaciones por temáticas, permitiendo al usuario dar seguimiento a sus temas de interés dentro de la red.

Si bien es cierto que el signo del numeral (#) seguido por una palabra ya era utilizado en el lenguaje de programación, Twitter es quien descubre y promueve su potencial. Es con la llegada de Twitter que el símbolo del numeral se transforma para convertirse en lo que conocemos hoy como los hashtags, elemento que marcaría un antes y después en el mundo del marketing online. (Mariano Cabrera L., s.f.) Esta técnica debido al éxito permitió la creación de tendencias en redes sociales,

¹ Search Engine Results Page hace referencia a la página de resultados de un buscador, como Google o Bing. (40deFiebre, s.f.)

suministrando a los profesionales del marketing gran cantidad de información útil para los clientes. Su utilidad fue tan vasta que otras redes sociales se vieron en la necesidad de extrapolarla en sus plataformas.

Por su parte, Google en el 2009 lanza las búsquedas online en tiempo real. (Marketing Directo, 2017) Y en 2011, esta empresa vuelve aportar a las herramientas del marketing digital, creando Google Panda y Google+.

En ese orden, en el 2010 surge una de las últimas aplicaciones móviles más revolucionarias en el mundo de las redes sociales: Instagram. En ese año sale a luz y ya para el 2014 había superado los 300 millones de consumidores. (History , s.f.)

Sin duda alguna, la internet ha evolucionado. Su crecimiento es innegable y ha llegado a poseer una trascendencia transversal en la vida del ser humano. Al respecto Facebook en un estudio realizado en el 2015, reveló que la internet tiene un número de usuarios de 3.2 billones de personas. (Medina, 2016) . Esto demuestra que a través de los años ha ocurrido una traslación de los mercados a las plataformas digitales y que todavía hoy se encuentra en gerundio.

Es así como vemos que, a través del tiempo, el marketing digital ha sufrido varias metamorfosis, según la web y la internet, ha ido transformándose. En consecuencia, se distinguen varias etapas del marketing digital a lo largo de toda su evolución.

La primera etapa se denomina Marketing Digital 1.0, basada en la web 1.0. En esta fase el producto es el centro de todas las estrategias de mercadeo implementadas. Las mismas son parcialmente llevadas a plataformas digitales y encuentran aún su apoyo fundamental en los medios tradicionales y masivos de comunicación. La web

1.0 tenía un carácter principalmente divulgativo, y empezaron a publicarse en internet documentos e información principalmente cultural. Poco a poco las empresas iniciaron a tomar participación y las primeras webs de empresa surgieron, con diseños muy pobres (no había herramientas, ni tecnología, ni conexión suficiente como para hacerlo mejor) y contenidos que rápidamente quedaban anticuados al ser complejo actualizarlos. (Estudio Seijo, s.f.) Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma. (MDMarketingDigital, s.f.)

La segunda etapa surge a principios del 2000. Denominada Marketing Digital 2.0, basada en la web 2.0 propone cambios profundos en las prácticas utilizadas hasta el momento. Disrumpe los esquemas tradicionales y propone otras estrategias centradas, no en el producto sino en consumidor. Esta fase se caracteriza por la interacción entre marcas y clientes y da paso a la llegada de plataformas como foros, blogs y redes sociales que viabilizaban esta comunicación. En este sentido, la web 2.0, también denominada "la red social", llena a la Internet de blogs, wikis, foros y finalmente, redes sociales. (Estudio Seijo, s.f.) Con ella nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como videos, gráficos, etc. Se comienza a usar internet no solo como medio para buscar información sino como comunidad, donde hay relaciones constantemente y una retroalimentación con los usuarios de diferentes partes del mundo. (MDMarketingDigital, s.f.)

Los últimos tiempos han impulsado la otra etapa del marketing digital, llamada 3.0, esta propone un concepto muy diferente y acorde a los intereses de las nuevas generaciones como a las necesidades y retos que la sociedad actual les plantea. La Revista Merca2.0 señala que esta etapa se basa en los valores de la sociedad, por lo que busca reforzar la imagen integral de la persona y así crear un mundo más equilibrado. Al igual busca mejorar el medio ambiente y retoma tendencias del green marketing para reforzar productos y campañas. Busca una retroalimentación originada por varias fuentes multidireccionales, tanto para la marca como para un conjunto de personas. (Merca2.0, 2015). Sin embargo hay autores que desconfían de la intencionalidad del marketing en esta etapa, por entenderlo con un objetivo meramente comercial y persuasivo con posibles efectos negativos a la sociedad. En resumen, todo el desarrollo de las nuevas tecnologías y el incremento del número de personas que hacen mercado en ellas le da sentido al marketing digital y permite que este se encuentre en pleno crecimiento y evolución constante. Se debe esperar entonces más cambios trascendentales en esta industria, que permitan seguir redactando su historia y cambiando las prácticas tradicionales persiguiendo el único fin de agregar valor a los consumidores.

2.1.3 Crecimiento del marketing digital en la actualidad.

Sin titubeos el marketing digital ha llegado para asentarse en la cotidianidad de las empresas y de los usuarios. Es necesario reiterar, que en la medida que la tecnología avanza a pasos agigantados, los desarrollos y la creación de nuevas tendencias en esta disciplina también evolucionan.

Es por esta razón que el marketing digital que se esgrime en el día de hoy, no se corresponde al de sus inicios en la década de los 90. Esto se debe a su vez a la presencia digital de los mercados y a la actualización de las nuevas tecnologías a los usos y costumbres de las nuevas generaciones.

En efecto, para el 2015 el uso de la internet a nivel mundial ha sobrepasado los tres mil millones de internautas, con 3,224 millones de usuarios. América Latina representa un 10.5% del porcentaje mundial de uso de Internet, acorde al estimado hecho por Internetworldstats, por Minniwatts Marketing Group. (Matos, AMDRD, 2015).

Usuarios de Internet y estadísticas en la población de la Región del Caribe

El Caribe	Población	% Población El Caribe	Usuarios Internet	% Población (Penetración)	Usuarios % región
Anguila	16,086	0.0%	10,424	64.8%	0.1%
Antigua y Barbuda	91,295	0.2%	81,565	89.3%	0.5%
Aruba	110,643	0.3%	87,313	78.9%	0.5%
Bahamas	321,834	0.8%	293,875	91.3%	1.7%
Barbados	289,680	0.7%	224,588	77.5%	1.3%
Bonaire	22,303	0.1%	20,956	94.0%	0.1%
Islas Virgenes Británicas	32,680	0.1%	14,620	44.7%	0.1%
Islas Caimán	54,914	0.1%	47,003	85.6%	0.3%
Cuba	11,047,251	26.4%	3,090,794	28.0%	18.0%
Curazao	147,695	0.4%	138,774	94.0%	0.8%
Dominica	73,449	0.2%	43,335	59.0%	0.3%
República Dominicana	10,349,741	24.7%	6,054,013	58.5%	35.2%
Granada	110,152	0.3%	47,903	43.5%	0.3%
Guadalupe	468,205	1.1%	171,140	36.6%	1.0%
Haiti	9,996,731	23.9%	1,217,505	12.2%	7.1%
Jamaica	2,930,050	7.0%	1,581,100	54.0%	9.2%
Martinica	410,508	1.0%	303,302	73.9%	1.8%
Montserrat	5,215	0.0%	2,847	54.6%	0.0%
Puerto Rico	3,620,897	8.6%	2,675,843	73.9%	15.5%
San Bartolomé	7,267	0.0%	1,540	21.2%	0.0%
San Cristóbal y Nieves	51,538	0.1%	41,230	80.0%	0.2%
Santa Lucía	163,362	0.4%	142,900	87.5%	0.8%
San Martín	31,530	0.1%	n/a	n/a	n/a
San Vicente y Las Granadinas	102,918	0.2%	76,000	73.8%	0.4%
Sint Maarten	40,289	0.1%	n/a	n/a	n/a
Trinidad y Tobago	1,223,916	2.9%	780,858	64.5%	4.5%
Islas Turcas y Caicos	49,070	0.1%	14,760	30.1%	0.1%
Islas Virgenes de los EEUU	104,170	0.2%	47,189	45.3%	0.3%
Total El Caribe	41,873,409	100.0%	17,211,359	41.1%	100.0%

Fuente Internetworldsrars.com, 2014

De manera particular la República Dominicana es líder en el uso del Internet en el Caribe con más de 6 millones de usuarios, siguiéndole Puerto Rico, Cuba, Jamaica y Haití. (Matos, AMDRD, 2015) De igual forma las estadísticas del 2017 nos dicen que representa el 20% de los usuarios de Facebook de toda América Latina. Y que se registra un 71% de penetración de smartphones (hay 4,98 millones de líneas con Internet), un 60% de Internet, que cuenta con 6,1 millones de usuarios. (Pérez, 2017)

Según Jhonny Matos Jáquez, en el país existen más de 200,000 negocios y menos de 2,000 son anunciantes en medios masivos y tienen una necesidad desde el punto del marketing que es: informar, relacionarse, vender y crear su reputación en la comunidad, lo cual permite el desarrollo del marketing digital. (Matos, AMDRD, 2015) Se desprende de esto, la necesidad de una oferta competitiva para satisfacer las necesidades de las empresas en esta área y aún más, la proliferación de emprendimientos que están dispuestas a poner a las órdenes del mercado estos servicios.

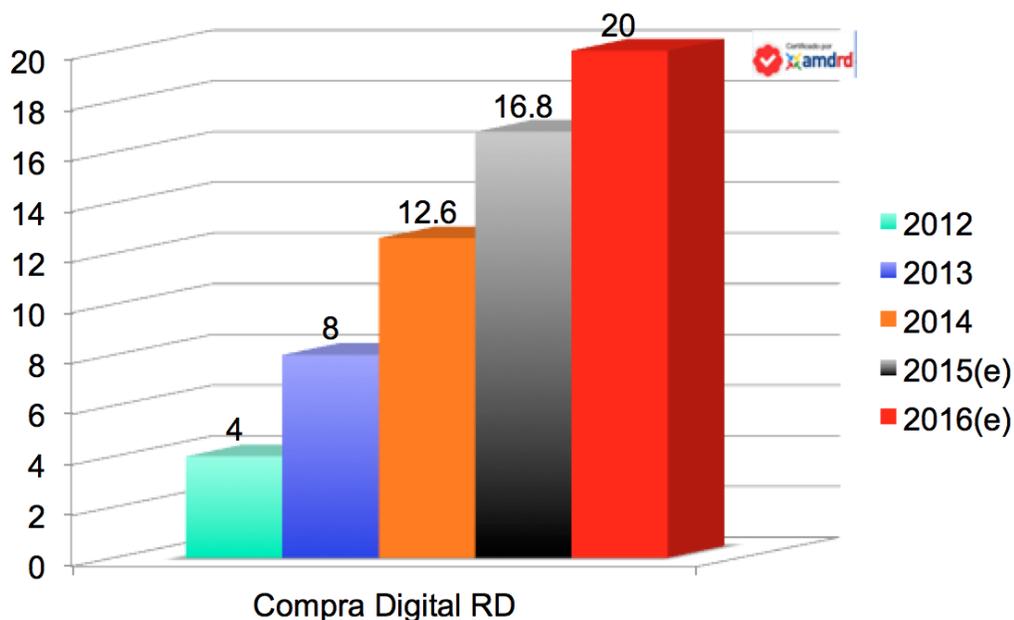
En ese sentido, el experto en marketing digital establecía que, según el informe realizado por la Asociación de Marketing Digital sobre el uso de tecnología y empleos en el marketing digital en la República Dominicana, se crearán más de 10,000 plazas de empleo y otros tantos empleados serán sustituidos por aquellos que entiendan marketing digital. (Matos, AMDRD, 2015)

Cada año se registran estadísticas que demuestran la confianza que genera el marketing digital en las empresas y en los usuarios. Según el estudio de IAB Spain, en el 2016 la inversión en publicidad en medios digitales aumentó un 21.9%. En el

mismo estudio también se concluye que el medio digital es el único medio que gana cuota de mercado en el total de la inversión publicitaria, representado ya el 29% del total inversión de medios convencionales, consolidándose en la segunda posición y recortando distancia a la televisión. Y tan sólo para el 2017 se estimaba un crecimiento mínimo de la inversión digital en torno al 12%. (IAB, 2017)

En República Dominicana por su lado, el internet se convirtió en el medio de mayor crecimiento al lograr la cifra de RD\$1,116,338.61.00, lo cual se corresponde con la tendencia mundial. En 2016 le inversión en la web fue de RD\$633,516.560.00. (Rivera, 2017)

Gráfico de Inversión en Media Marketing Digital en República Dominicana



Fuente: Estudio Top 100 marcas y su inversión en Dominicana auspiciado por AMDRD Junio 2015. Colaboración : Agencias ,Clientes y Medos.

Fuente: Estudio Top 100 marcas y su inversión en dominicana auspiciado por AMDRD junio 2015.

2.1.4 Importancia del marketing digital en los planes de negocios

Después de evidenciar el crecimiento del marketing digital a través de las estadísticas anteriormente expuestas, no es fortuito el pensar que en estos tiempos la utilización de herramientas de esta disciplina es de vital importancia e imprescindibles para todos los modelos de negocios. El comercio electrónico cada día avanza de forma acelerada y requiere de estrategias de mercadeo capaces de responder a la misma velocidad. En efecto, si bien el E-Commerce representa, en el mejor de los casos, aproximadamente una décima parte del mercado minorista global de 28 billones de dólares, este está creciendo tan rápido que está contribuyendo de forma significativa al crecimiento. (Singh, 2017). De igual manera se plantea que a medida que el canal de E-Commerce se expande, el éxito futuro de las marcas se verá significativamente afectado por qué tan exitosas sean en línea. A medida que los consumidores con poco tiempo buscan conveniencia y compras sobre la marcha, las compras en línea de los bienes de consumo de alta rotación (FMCG, por sus siglas en inglés) obtendrán una mayor importancia. (Singh, 2017)

En consecuencia, no importando el sector empresarial, todos para lograr el éxito en la innovación, deberán acudir al marketing digital para optimizar sus estrategias digitales y adecuarlas a las necesidades del nuevo consumidor. Corroborando lo anterior, Jhonny Matos, establece que todo el sector comercial y exportador incluyendo el importador necesita de una política y reputación digital para hacer

negocios; ya no es tan solo el B2B² sino las implicaciones de cómo hacer más rentable las empresas, tener las mejores aplicaciones, técnicas del marketing, relacionarse con el exterior y mantener en buena medida la reputación de la empresa y la marca. (Matos, AMDRD, 2015)

En ese sentido, el marketing digital cada vez más irá cobrando importancia para las empresas y el aparato productivo, en función al aumento de la generación de personas que convergen en las plataformas electrónicas para hacer comercio y a medida que el mercado sea cada vez más compuesto por la población generacional de los nativos digitales.

Tema 2.- Creación de un Clúster: Proceso de sensibilización y organización

A través de décadas, la República Dominicana ha puesto en marcha políticas públicas para la conformación y articulación de clústeres. Ha venido fortaleciendo la cultura colaborativa y asociativa en las empresas para lograr metas comunes, e hitos como nación, mejorando el aparato productivo dominicano. Estos esfuerzos han venido dándose con acompañamiento del Consejo Nacional de Competitividad, quien ha jugado un papel fundamental en elaborar programas de incentivos a la conformación de los clústeres en el país, logrando el éxito de muchos y con ello, el repunte de muchos sectores de la economía nacional.

² B2B son las siglas que abrevian la expresión en inglés, “business to business”, que traducido al español se define como modelos de negocios que se realizan entre empresas.

A raíz del desconcierto que permea a las empresas al momento de emprender la iniciación de un clúster con relación a los pasos y procedimientos agotar para según las leyes operar bajo la metodología de asociatividad, el Consejo Nacional de Competitividad con el objetivo de sistematizar la experiencia y los conocimientos adquiridos en los últimos 10 años en materia de conformación de clústeres ha publicado el documento llamado la Guía Práctica Conformación de Clúster. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

De este documento se desprenden una serie de pasos a seguir, basados en procedimientos, metodologías y conceptos actualizados de clústeres. Estos a su vez son alimentados con las experiencias obtenidas a través de años de trabajar con clústeres en el país, teniendo de manera diáfana las acciones a tomar y las que se deben evitar a fin de culminar con un proceso exitoso. Asimismo, la guía pretende dar forma metodológica a la pericia de los técnicos del CNC y toma en cuenta los conceptos teóricos de clúster, así como las recomendaciones de las mejores prácticas obtenidas a través de la experiencia de la conformación de clústeres en el país. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Es importante destacar la importancia de seguir una metodología clara y basada en conocimientos oportunos. Asimismo, ir cumpliendo con los procesos de manera sistémica y organizada de modo que no sean cumplidos al azar. Del éxito del proceso de conformación del clúster dependerán los logros que se puedan alcanzar a través de él.

De forma general, el Consejo Nacional de Competitividad establece que la metodología dispuesta para la conformación de los clústeres en la República

Dominicana fomenta la participación de las empresas, elige a sus líderes, identifica problemas y oportunidades compartidas y formula soluciones en grupo. (Abreu, María Victoria, 2007)

2.2.1 Sensibilización y capacitación en integración productiva

La sensibilización es una de las primeras fases en los programas de promoción de proyectos de articulación productiva. El objetivo de este proceso es elevar el nivel de conocimiento de los representantes de las unidades productivas y de las instituciones públicas y privadas sobre esquemas y procesos de articulación e integración productiva, como instrumentos de competitividad de cadenas de valor, productores y empresas. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

En esta fase se hacen necesarias reuniones de análisis entre las partes involucradas, como empresas del sector, universidades y entidades públicas, así como la realización de talleres y rondas de discusión de las inquietudes y retos vinculados a los temas de integración productiva y asociatividad empresarial.

De igual manera, se recomienda hacer énfasis en los beneficios y particularidades que conlleva la conformación de un clúster, así también retroalimentar con experiencias de casos de éxitos y fracasos en materia de asociatividad y redes empresariales. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

2.2.2 Análisis y mapeo de la cadena de valor

La cadena de valor es un recurso que utilizan las empresas de manera estratégica para la identificación y el análisis de los elementos que aportan valor a su oferta, que a su vez se constituye en su ventaja competitiva. Para Michael Porter, la cadena de valor de una empresa es un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. (Porter M. , 1991)

En este sentido, el concepto de cadena de valor se basa en el entendido de que las empresas deben crear y aportar valor a los bienes y servicios que les ofrecen a sus clientes. El valor entonces es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se ofrece. (Porter M. , 1991)

En consecuencia, en esta parte del proceso, los esfuerzos se concentrarán en identificar a todos los participantes que intervienen en la cadena de valor; proveedores y clientes. Además de estudiar los elementos que impactan la generación de valor en toda la cadena.

Al mismo tiempo, el Consejo Nacional de Competitividad establece que, dentro de los objetivos de clústeres en el marco de esta fase se encuentran la identificación y superación, mediante esfuerzos conjuntos, de los cuellos de botellas que afectan al desarrollo de las cadenas de valor o productivas correspondientes. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

2.2.3 Identificación de problemas y oportunidades de mejora

En esta parte del proceso de conformación de clústeres se concibe el inicio de un diálogo entre las partes vinculadas en la cadena de valor, donde converjan también

instituciones públicas, privadas y pertenecientes a la sociedad civil. Este debate pretenderá exponer con amplitud los eventuales inconvenientes, así como las preocupaciones y oportunidades de mejora que puedan desprenderse de la cadena de valor.

Al respecto, se recomienda en esta fase partir de un enfoque al cliente, en el cual se identifiquen las principales necesidades y expectativas de clientes finales y requerimientos del mercado nacional y de exportación, tales como normas y reglamentos técnicos. En ese sentido, se recomienda el levantamiento de información

mediante consultas o entrevistas a clientes. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016). Es importante descubrir en este caso las necesidades del mercado, entender al cliente y a través de estos modelos y de su cadena, aportar valor al mismo a través de los servicios que ofertará la red empresarial. Debe existir una sinergia entre todos los participantes que empujen las acciones hacia un destino común, y es la satisfacción y la elevación de la competitividad a través de la asociatividad.

A partir de la identificación de necesidades y expectativas de clientes, se recomienda hacer un levantamiento de los primordiales problemas u oportunidades de mejora de procesos críticos de cadena de valor, a través de los principales elementos de los procesos (mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, etc.). Finalmente, se recomienda elaborar una matriz de involucrados que recoja la percepción sobre los principales problemas y oportunidades de la cadena. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

2.2.4 Formulación preliminar de objetivos, proyectos e iniciativas

Luego de recopilada de elaborada la cadena de valor, de identificar correctamente los elementos que convergen en la misma, de explorar en las necesidades de los clientes para generar valor a la oferta de servicios, así como también la identificación de los eventuales problemas y oportunidades de mejora, se hace necesaria el establecimiento de los objetivos, así como la visualización de los proyectos que se vayan elaborando dentro del clúster. Esta fase determinará el fin de la asociatividad concertada, y definirá las acciones a tomar para que la misma tenga éxito.

El Consejo Nacional de Competitividad también señala que esta fase debe realizarse con la participación de miembros de diferentes eslabones de la cadena de valor y de entidades de apoyo, académicas, públicas y privadas. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

2.2.5 Acuerdo de asociatividad o cauterización

El proceso de acuerdo de asociatividad o cauterización inicia cuando los objetivos fueron preliminarmente establecidos y todas las demás fases fueron agotadas. Este proceso consiste en dar sentado por escrito la voluntad de todas las partes involucradas en querer articular una integración productiva bajo el modelo de clúster. Este acuerdo establece el mutuo consentimiento de las partes de trabajar de forma conjunta, mediante una cadena de valor que permita generar beneficios para todos sus integrantes y elevar la competitividad del cuerpo empresarial.

2.2.6 Validación de registro de clúster en Consejo Nacional de Competitividad

Este proceso es el culmen del ciclo de creación de un clúster en la República Dominicana que termina con la inscripción del clúster en el Consejo Nacional de Competitividad. Este organismo tiene el poder que le otorga la Ley 01-06 de registrar las iniciativas de clústeres que se desarrollen en el país. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

El proceso de registro de clústeres en el CNC comprende un conjunto de actividades en las que participan los miembros de la iniciativa y el equipo técnico de la institución. El proceso comprende desde el primer acercamiento de los representantes del conglomerado, a través del Formulario de Solicitud de Registro, hasta el registro formal con la entrega de la constancia de registro. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Las siguientes son las actividades requeridas por el Consejo Nacional de Competitividad al momento de registro del clúster:

1. Llenar formulario de registro previamente entregado en el Consejo Nacional de Competitividad
2. Reunión de los técnicos del CNC con los principales representantes de la iniciativa del clúster.
3. Visitas de campo por parte de los técnicos del CNC a las zonas donde la cadena de valor tiene impacto o se pone en ejecución.
4. Reunión ampliada con los técnicos del CNC y todos los miembros de la integración productiva.

5. Talleres de sensibilización, de asociatividad y motivación a través de técnicos del CNC.
6. Tras la iniciativa cumplir con las condiciones establecidas, el registro de clúster se formaliza en el Consejo Nacional de Competitividad.
7. Entrega de constancia de registro del clúster en el Consejo Nacional de Competitividad.

Consecuentemente al registrarse de manera formal ante el CNC, los clústeres tendrán acceso a una gran variedad de servicios por parte de la entidad, que servirán de apoyo en todo el proceso de conformación y funcionamiento de la red empresarial. Algunos de estos servicios son:

- ✓ Capacitaciones en temas diversos, tales como fortalecimiento institucional, asociatividad, etc.
- ✓ Acompañamiento técnico: es el servicio de acompañamiento técnico a los clientes que lo solicitan, el cual busca facilitar las relaciones con otras entidades, viabilizar proyectos, articular grupos afines, etc.
- ✓ Apoyo técnico en el proceso de conformación de clústeres.
- ✓ Banco de consultores especialistas en temas de clústeres.
- ✓ Inteligencia de negocios para los clústeres.
- ✓ Gestión de iniciativas y proyectos de mejoras de competitividad para la cadena de valor.
- ✓ Facilitación del el diálogo público-privado, público-público.
- ✓ Acceso y análisis de informaciones estratégicas colgadas en el portal institucional, así como en el Observatorio de Competitividad.

El Consejo Nacional de Competitividad es categórico en aclarar que el proceso de registro de clústeres en el CNC puede tener una duración de alrededor de 3 meses, pero depende de la disposición y la dinámica de los miembros de la iniciativa para agotar cada una de las etapas del proceso. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Tema 3.- Ejecución del clúster: Proceso de desarrollo y gestión del clúster

Lograda la conformación y creación del clúster con el registro formal ante el Consejo Nacional de la Competitividad, la iniciativa de asociatividad de pymes de marketing digital enfrentará el mayor de sus desafíos: desarrollarse y autogestionarse a través de su cadena de valor conquistando los objetivos previamente establecidos y con ellos el éxito.

a, Coordinadora Sectorial del CNC, establece en una entrevista realizada para esta investigación que el éxito de los clústeres que se conformen no dependerá del logro de su registro, sino del éxito de su puesta en marcha y ejecución. (Lara, 2018) De igual manera es importante saber que el Consejo Nacional de Competitividad establece estrategias que permitirán que después de creados los clústeres sigan funcionando de manera que puedan cumplir con las metas trazadas.

Así como la conformación de los clústeres se constituye un proceso integral, donde actúan todas las partes vinculadas, el desarrollo y la gestión de estas articulaciones asociativas constituye un ciclo formado por etapas que deben cumplirse para un buen desenvolvimiento de estas en el mercado.

2.3.1 Planeación estratégica y operativa

El Consejo Nacional de la Competitividad conceptualiza la planeación estratégica como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, así como a los fines de lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Por su parte, Leonard D. Goodstein define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein, 1991)

En ese sentido, explica que la importancia de esta debido a que proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus colaboradores, lo cual permite que los directivos y miembros de la organización evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. En pocas palabras, se hace para lograr la capacidad de administración estratégica de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. (Goodstein, 1991)

Por otro lado, el Consejo Nacional de la Competitividad, establece que el plan operativo anual (POA) es la planificación en detalles a corto plazo, no más de un año. Su principal característica es que describe las acciones y tareas de corto plazo que harán posible el logro de la meta de mediano o largo plazo. Es un proceso de

planificación detallado, que en muchos casos es flexible para permitir que los responsables de una estrategia hagan ellos mismos la planificación de su compromiso estratégico. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016).

Goodstein, establece que “la planeación táctica y la planeación operativa son sinónimas. Ambas se refieren a cómo hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con qué se debe hacer. Es decir, los planes tácticos y los planes operativos se relacionan con el establecimiento de objetivos específicos, medibles y alcanzables que las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo y los individuos dentro de la organización deben lograr, a menudo en un tiempo corto y más específico”. (Goodstein, 1991)

De tal manera, el objetivo de esta etapa será la de determinar una orientación general y estratégica del clúster, junto con la identificación de las acciones a tomar durante un año o menos, que se desprenden del plan estratégico.

Para ello es necesario analizar con destreza el mapeo de la cadena de valor, realizado en la etapa inicial de creación del clúster, así como la lista de problemas y oportunidades de mejora encontrados. Todo esto bajo el soporte del acuerdo de asociatividad y con la consciencia de lo que implica permitirá la estructuración de un plan estratégico general y operativo adecuados para guiar todas las iniciativas que emanarán del clúster, ya no como empresas particulares buscando beneficios, sino como una red empresarial que persigue la elevación de su competitividad añadiendo valor a su oferta.

La planificación estratégica se construye a su vez, a través de cuatro etapas que se vinculan de manera sucesiva entre sí. La primera etapa se define como Análisis del entorno.

En esta se realiza un diagnóstico de la empresa, se analiza la competencia de la empresa, se realiza la aplicación de un análisis FODA interno y externo que permitirá visualizar los hechos a los que les puedo sacar provecho y las circunstancias que pueda favorecer, así como sus posibles escenarios. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

La etapa de formulación es el siguiente paso por dar en la elaboración de la planificación estratégica. La misma consiste en estructurar la misión, visión, valores, así como las creencias y la cultura de la empresa y en base a ello se crea un contexto desde el cual se formula la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

Por consiguiente, la etapa de programación es la tercera en el proceso de planeación estratégica. En ella se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

La cuarta etapa se corresponde a la otra fase de la puesta en ejecución del clúster de pymes de marketing digital y que se detalla a continuación de forma más extensa.

Formulación y ejecución de iniciativa

Esta parte del proceso se consolida como una de la más cruciales. Después de formular y planear durante meses las acciones a implementar bajo el modelo de

asociatividad o de clúster, llega el tiempo de ejecutar todo lo que hasta ahora estaba en teoría. En esta etapa se terminan de formular los proyectos y son puestos en ejecución. Comienzan a actuar de manera conjunta y colaborativa todos los implicados en la cadena de valor para el logro de resultados.

Esta fase también conlleva la búsqueda de financiamientos, exenciones, acuerdos con instituciones públicas y privadas con el compromiso de aportar a intereses comunes. Sin embargo, las tareas y los planes no deben detenerse hasta tanto estos financiamientos y acuerdos sean logrados. Es necesario empezar a ejecutar las políticas trazadas de manera que sea reconocida la labor por las instituciones responsables de suministrar estos tipos de incentivos y beneficios al clúster. Al respecto, el CNC recomienda iniciar lo antes posibles con aquellas acciones que requieren de menos recursos y que pudieran tener impactos visibles, que motivan a los participantes e incrementan su confianza y capital social para emprender proyectos de mayor envergadura. (Consejo Nacional de Competitividad, 2016)

2.3.2 Monitoreo y ejecución de planes y proyectos

Todos los procesos después de planeados y ejecutados deben ser objetos de un seguimiento continuo de las metas trazadas. Esta etapa donde se elaboran indicadores de gestión y se evalúan los proyectos de acuerdos a los mismos se determina como un monitoreo a la ejecución de los planes y proyectos del clúster.

Al respecto, Órjan Solvell plantea en su obra *Clusters Balancing Evolutionary and constructive forces*, que las diferencias en el manejo de información entre los miembros de un clúster, así como la falta de sinergia y colaboración entre sus

miembros son una de las causas de fracaso de un clúster. En ese sentido el autor plantea que todo modelo de asociatividad o clúster requiere de indicadores que permita monitorear y la implementación y el impacto de las actividades del plan estratégico y operativo sobre el tiempo (Solvell, 2008)

Asimismo, Peter Drucker, creador de grandes teorías de la administración empresarial, expresa que lo que no se puede medir, no se puede mejorar. Por tanto, es vital para el desarrollo de los planes de los clústeres elaborar matrices de planificación de indicadores y metas, elaborar informes periódicos de ejecución de los proyectos y apoyarse de las Guías del Consejo Nacional de Competitividad de monitoreo y evaluación de proyectos, para así tomar medidas oportunas que contribuyan a la mejora de la eficiencia y sostenibilidad del clúster.

Por consecuencia, este proceso tendrá la finalidad de establecer a lo interno del clúster un sistema de evaluación y monitoreo del Plan Estratégico y el Plan Estratégico Operativo previamente elaborado por la red empresarial, que permita la integración y la mejora continua de toda la cadena de valor.

Tema 4.- Oferta de servicios de un clúster de marketing digital

Después de concebida la articulación de un clúster de pymes de marketing digital, los esfuerzos serán destinados a estructurar la oferta de servicios exportables, de acuerdo con la demanda de los diferentes mercados internacionales.

Una de las ventajas más importantes de la aplicación del modelo de asociatividad empresarial bajo la figura de los clústeres es que permite la ampliación de la oferta aumentando la competitividad y sin poner en juego la garantía de la prestación de

estos servicios, no así cuando empresas de manera unilateral comienzan a insertarse en el mercado con intereses particulares y por limitaciones propias, deben de especializarse en unos pocos servicios, como única manera de ser competitivos frente a sus clientes.

Por el contrario, la iniciativa del clúster de pymes de marketing digital permite ofrecer un abanico de servicios que abarcan toda el área de acción del marketing en línea. Es importante entonces delimitar los servicios a ofrecer, y en base a los mismos ir definiendo los roles de cada empresa miembro del clúster, a miras de aunar fuerzas en conjunto para elevar la competitividad y exportar con éxito a mercados internacionales.

2.4.1 Diseño y gestión página web

La página web se ha consolidado como una de las herramientas del marketing digital vitales para el éxito de los negocios. Rob Stokes llega a considerarla como uno de los “activos digitales” que forman parte del corazón del marketing digital exitoso. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

Las páginas web deberán ser entonces el punto de partida de donde se emprenden todas las acciones del marketing digital. En atención a este punto, se debe tener especial atención al diseño y la gestión de las páginas web de las empresas, si estas quieren conquistar con destreza los mercados digitales.

Es por esta razón que la demanda de desarrollo y gestión de páginas web cada día son más recurrentes. Es así como los prestadores de estos servicios deberán ser capaces de proveer la capacidad de no sólo diseñar y desarrollar una página web,

sino también de planificarla alrededor de las necesidades de los usuarios, que son finalmente los que tendrán la oportunidad de interactuar con el sitio web y de decidir a final de cuentas, si vuelven o la descartan.

Una excelente planificación de una página web puede representar para la empresa el éxito en muchas de las demás herramientas. Desde allí se ejecutarán los lineamientos para la consecución de los objetivos planteados. Debe tenerse en cuenta que del éxito de la página web dependerá en gran medida los logros de las demás herramientas digitales.

2.4.2 Investigación de Mercado

La Asociación Americana de Mercadeo define la investigación de mercado de la siguiente forma:

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con la comercialización a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como proceso.” (American Marketing Association, s.f.)

Es así como la investigación de mercados se constituye como uno de los servicios esenciales para la elaboración de una buena estrategia del marketing digital para los negocios. Así como también se muestra indispensable para la ejecución de las acciones que se desprenden del plan estratégico. La investigación de mercados

abre las ventanas a un sin número de opciones para definir los lineamientos de las estrategias digitales, que a falta de un buen entendimiento de los mercados no podrían ser tomados en cuenta.

Stokes plantea que tanto para la investigación de mercado primaria o secundaria, la internet es una herramienta útil y se puede utilizar para recopilar datos cualitativos y cuantitativos. Explica que de hecho estas comunidades en la web pueden verse como un gran grupo focal, regularmente y compartiendo gustosamente sus opiniones sobre productos, mercados y empresas. Hoy las organizaciones que realizan transacciones en línea tienen una gran cantidad de información de investigación libremente disponible para ellos, y herramientas sofisticadas para recopilar más datos. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

2.4.3 Posicionamiento en motores de búsqueda

El posicionamiento en motores de búsqueda se refiere al proceso de incrementar la visibilidad de nuestros negocios en los resultados de búsqueda de los diferentes buscadores web. Este aumento en la visibilidad puede realizarse a través de estrategias de posicionamiento orgánico (SEO) y de marketing en buscadores (SEM).

2.4.3.1 Estrategia SEO

La estrategia Search Engine Optimization (SEO) Rob Stokes la define como la práctica de optimizar un sitio web con el fin de rango más alto en las páginas de

resultados del motor de búsqueda. Señala que esta la estrategia SEO implica trabajar con los parámetros establecidos por los motores de búsqueda para asegurar que la búsqueda los motores lo indexan cuando las personas ingresan a un término de búsqueda que es relevante para un producto o servicio. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

Esta estrategia trabaja la forma natural en que aparecen los sitios web o blogs corporativos asociados a tu negocio al momento de que se inicia la búsqueda de palabras claves relacionadas con tu empresa. Esta técnica se basa en dos factores principales. El primero la autoridad, que se refiere es la popularidad de la web en los buscadores, gracias al tráfico que se genera hacia ella. Y el segundo es el grado de relevancia que posea el sitio web con la búsqueda que se realiza.

2.4.3.2 Estrategia SEM

SEM es el acrónimo de Search Engine Marketing. Cuando hablamos de SEM normalmente nos referimos a campañas de anuncios de pago en buscadores, aunque realmente, siendo puristas, el SEM se refiere a cualquier acción de Marketing dentro de los buscadores, sea de pago o no. En efecto, El SEM es el uso de herramientas y estrategias que nos ayudan a optimizar la visibilidad y a aumentar la accesibilidad de los sitios y páginas web gracias a los motores de los buscadores. (40deFiebre, s.f.)

Se deberá entonces articular servicios basados en estos enfoques, debido a la utilidad de estas herramientas en el marketing digital. Cada vez la demanda de profesionales capaces de entender y manejar con destrezas estas técnicas

aumenta y el clúster de pymes de estos servicios deberá estar a la altura para poder satisfacerla.

2.4.4 Gestión de Redes Sociales o Social Media Marketing

Las redes sociales desde sus inicios han marcado la pauta dentro del marketing digital. Son las plataformas que más se utilizan y las herramientas que dan soporte a todo un engranaje de estrategias que muchas veces funcionan de manera autónoma sobre estas redes, desligándose de los otros recursos. Rob Stokes, plantea que “en muchos sentidos, las redes sociales personifican de qué se trata la web: colaboración y el intercambio de contenido, ideas e información”. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

El autor señala que las redes sociales están detrás de la explosión de contenido disponible en Internet, ya que los diversos canales que tienen permiten que cualquier persona con una conexión a Internet pueda crear y compartir contenido fácil y gratis. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

Debido a la necesidad de las personas de comunicarse, interactuar, y compartir información y sus micro momentos las redes sociales tienen un mercado cautivo que el marketing digital debe utilizar. Es por tal razón que deben existir estrategias para la gestión empresarial de las mismas, permitiendo que las marcas se trabajen en las plataformas donde sus clientes disfrutan y se entretienen. Esto sin que los clientes perciban el aroma comercial que impregna el marketing tradicional en cualquiera de sus facetas. Por eso decimos que el reto de un marketing digital

correspondiente a la web 2.0 y 3.0 es comercializar para conectar emocionalmente con el público, mas no ir detrás de los clientes sólo para vender.

El clúster de pymes de marketing digital deberá entonces prestar interés en estas actividades, ya que son las que poseen más demanda en el mercado empresarial.

2.4.5 Publicidad digital

La publicidad digital se define como “un método que ha surgido gracias al rápido avance de la tecnología y el creciente uso del internet; las empresas han encontrado un nuevo epicentro de comunicación comercial”. (Instituto Internacional Español de Marketing Digital , s.f.) En este sentido, la publicidad digital es la articulación de una estrategia de promoción y comunicación de la marca que combina todas o muchas de las herramientas del marketing digital, permitiendo llegar al consumidor de las diferentes maneras que habilitan las plataformas digitales.

Por su parte, Stokes expone que el objetivo principal de la publicidad es aumentar ventas al aumentar la conciencia de marca en línea. Eso también puede ser más interactivo y por lo tanto menos perjudicial que la publicidad tradicional o publicidad en línea no interactiva, ya que los usuarios pueden elija participar con el anuncio o no. En línea la publicidad se puede optimizar apuntando a ella ciertas geografías y mercados específicos y contextualizándolos. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

2.4.6 Email marketing

El email marketing es una de las más exitosas herramientas del marketing digital. Tiene un potencial para generar tanto el éxito de una campaña digital como pérdidas producto de una inversión que no produzca ningún resultado positivo. Es por esta razón que cada vez más se demandan servicios competitivos y profesionales de esta índole, que permitan aportar valor a las estrategias de las empresas. El portal especializado en marketing digital 40 de Fiebre define el Email Marketing como una técnica de comunicación con el usuario en la que se utiliza el email para atraer a potenciales clientes. (40deFiebre, s.f.) En consecuencia, uno de los objetivos principales de esta herramienta es la atracción de nuevos clientes a nuestros modelos de negocios, provocando la promoción y la fidelización de nuestra marca. Por su parte, Rob Stokes en su libro E-Marketing: The essential guide to digital marketing, plantea que el marketing de correos electrónicos o email marketing es una forma de marketing directo que usa medios electrónicos para entregar mensajes comerciales a una audiencia. Es extremadamente rentable, altamente específico, personalizable en una escala masiva y completamente mensurable, convirtiéndose así en una de las más poderosas tácticas digitales de marketing. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

Asimismo, el autor afirma que el email marketing es una herramienta para construir relaciones con clientes potenciales y existentes. En ella se debe maximizar la retención y el valor de estos clientes y en última instancia conduce a una mayor

rentabilidad para la organización en su conjunto. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

Las empresas que ofrezcan este servicio dentro del clúster deberán contar con una base de datos de consumidores personalizada y bien estructurada para cada uno de los clientes, debido a que la misma significará la clave para el éxito de sus campañas digitales. Stokes refiere en este sentido que una base de datos de correo electrónico segmentada y dirigida significa que una marca puede dirigir mensajes a ciertos sectores de su base de clientes con el fin de lograr los mejores resultados. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

2.4.7 Geomarketing

El Geomarketing es una herramienta del marketing que permite analizar la situación de un negocio mediante la localización exacta de los clientes, puntos de venta, sucursales, competencia, localizándolos sobre un mapa digital o impreso a través de símbolos y colores personalizados. (Herrera, 2013).

Los servicios de geomarketing con el desarrollo de las plataformas digitales logran potencializarse consolidándose como una de las herramientas fundamentales para el éxito de los planes de negocios. Esta técnica permite recopilar datos de los clientes, obtenidos a través de una variedad de fuentes como dispositivos móviles, social wifi, tarjetas de club, suscripciones online, redes sociales, transacciones comerciales, etc. Esta información luego es plasmada en los mapas digitales y es destinada a la consecución de los objetivos específicos del negocio, mediante la

localización de los clientes potenciales o de los ya existentes, sea para una nueva promoción, emprender campañas de fidelización y reconectar a la gente con la marca.

A todo esto, el geomarketing es una excelente técnica para el descubrimiento y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios. Vislumbra las cuotas de mercados que poseen las empresas y sus competencias y por demás, expone datos relevantes de los clientes, útiles para la elaboración de las estrategias.

Si bien es cierto que la aplicación del geomarketing pudiera hacerse de forma tradicional, su potencial se ve explotado bajo los soportes de las plataformas digitales. Ofrecer servicios de geomarketing significará para el clúster, conquistar nichos de mercados internacionales a través de su exportación.

2.4.8 Crowdsourcing

El crowdsourcing es un término relativamente nuevo, que ha cobrado auge en los últimos años a través del desarrollo de las nuevas tecnologías. Al respecto, Juan Quaglia, especialista y articulista de este tema, indica que el crowdsourcing es un fenómeno nuevo que cada vez cobra más presencia en Internet. Surgió como una forma de tercerizar trabajos, pero ha evolucionado y ya es un modelo de negocios sobre el cual reposan muchas empresas. (Quaglia, 2010) En efecto, esta herramienta ha pasado a convertirse en más que un accesorio de las estrategias digitales; es sin duda alguna un servicio esencial para muchos planes de negocios y dentro de una visión holística del marketing, es una tendencia trascendental en toda su historia.

Por su parte Stokes en su obra señala que el crowdsourcing es "el acto de tomar tareas tradicionalmente realizadas por un empleado o contratista, y subcontratarlas a un grupo de personas o comunidad, a través de una "llamada abierta" realizada a un grupo grande de personas (una multitud) donde se solicitan contribuciones". (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

Los modelos de crowdsourcing permiten a través de la integración colaborativa, la creación de un compromiso y conexión emocional con la marca, cumpliendo así con el objetivo de toda estrategia del marketing 2.0 y 3.0. En ese sentido, el autor sigue planteando: "las plataformas de crowdsourcing les dan a sus comunidades una forma de contribuir significativamente a una causa que les apasione y sea recompensado por sus soluciones. Los miembros de la comunidad también pueden sentir un parentesco que fomente la marca con la organización de crowdsourcing a través de colaboración y contribución, mientras que los miembros de la comunidad amateur pueden beneficiarse al interactuar con la industria profesional." (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

2.4.9 Gestión de blogs corporativos

Un blog, también llamado bitácoras o weblog, es un sitio web donde uno o varios autores (bloggers) publican regularmente artículos (llámense entradas o posts) de temas muy variopintos que son ordenados cronológicamente, de más actual a menos. Debajo de cada entrada se ofrece un espacio donde los lectores pueden dejar sus comentarios y varios botones para compartir el contenido en los social media. (Lopez, 2013)

Se deduce entonces que los blogs corporativos se refieren a las bitácoras vinculadas a contenido de las empresas y que en la mayoría de las veces se encuentran añadidas a la página web.

En efecto, los blogs corporativos contribuyen a una exitosa gestión comunicacional y mercadológica con la empresa. Los mismos facilitan la interacción con sus clientes y permite humanizar más la marca para ellos. Es por ello, que el clúster deberá aunar esfuerzos y articular estrategias para brindar este servicio de forma ágil y competitiva.

2.4.10 Creación de Tiendas Online

Como ya hemos podido apreciar a lo largo de toda esta investigación el desarrollo de la internet ha traído consigo cambios en muchos órdenes de la vida cotidiana. En este contexto, “si bien en un principio lo más habitual era lanzar una página web con un carrito de compras incorporado, lo cierto es que con la evolución de las redes sociales y la manera en la cual los usuarios navegan, los expertos indican que hoy conviene montar una tienda virtual ya que, por sus características, permite vender más comparado con un sitio institucional”. (Pelletreau, 2013)

Una tienda virtual (o tienda online) es un espacio dentro de un sitio web, en el que se ofrecen artículos a la venta. En un sentido amplio se puede describir a una tienda virtual como a una plataforma de comercio convencional que se vale de un sitio web para realizar sus ventas y transacciones. (Headways Media, s.f.)

En consecuencia, es de vasta importancia para el clúster contar dentro de su oferta exportable, con servicios que consistan en la creación, la gestión y el mantenimiento de tiendas online, a fin de aumentar la competitividad de su cadena de valor.

2.4.11 Marketing de afiliación

El consultor y experto en marketing digital Juan Carlos Mejía Llano explica que el marketing de afiliación es una estrategia del marketing digital que se basa en la consecución de resultados. Las empresas o sitios web, llamados afiliados, se encargan de publicitar a los comerciantes (tiendas o anunciantes) mediante la publicación de sus anuncios o promociones. Los afiliados obtienen una comisión cuando el visitante entra en su sitio web y realiza la acción determinada (dar clic en un banner, registrarse, comprar, etc.). (Llano, Juan Carlos Mejía, 2016)

Por su parte Stokes, señala que el marketing de afiliación es ampliamente utilizado para promocionar sitios web, siendo los referentes recompensado por cada visitante, suscriptor o cliente proporcionado a través de sus esfuerzos. Es, por lo tanto, una táctica útil para la marca y la adquisición. (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

En conclusión, manejar estos tipos de programas de recompensa, así como su ideal aplicación a los negocios, supone a las empresas personal capacitado que esté en la disposición de potencializar esta herramienta, evitando las pérdidas de recursos sin la obtención de ningún resultado favorable para la empresa. Ofrecer estos servicios, ayudará al clúster de pymes posicionarse en el mercado como una articulación experta y experimentada.

2.4.12 Podcasting

Un podcast es un archivo que contiene datos de audio, y en algunas ocasiones, de vídeo, subtítulos o notas. Por lo tanto, el podcasting es la acción de distribuir estos archivos multimedia, normalmente a través de un sistema de sindicación de contenidos (los famosos RSS³), que permite al usuario suscribirse a los podcasts y descargar los archivos para su consumo. (González, 2017) La particularidad de estos archivos es que son compatibles con la vida cotidiana de las personas de esta época, donde tener tiempo para detenerse es casi una utopía y donde el multitasking se vuelve un estilo de vida.

Cabe destacar que, los podcasts se encuentran dentro de las últimas tendencias de marketing digital 2018, considerada por los expertos como un modo versátil y práctica para consumir contenidos audiovisuales. En ese sentido, se recomienda incluir estos servicios dentro de los planes de marketing digital de las empresas, a fin de que aprovechen el nicho de mercado que son partícipes de usar esta tecnología.

2.4.13 Generación de contenido audiovisual

Otra de las tendencias más contundentes del año 2018 en materia de marketing digital, es la generación del contenido audiovisual para las redes sociales y otras plataformas digitales. En este sentido, cabe citar un texto del sitio web mundo

³ RSS es una forma muy sencilla que permite recibir directamente al ordenador o en una página web online (a través de un lector RSS) información actualizada sobre tus páginas web favoritas, sin necesidad de que tengas que visitarlas una a una.

marketing, donde establece que “el vídeo se mantiene a la cabeza como el mejor contenido. 2017 ha sido el año del vídeo marketing, y se prevé que para 2018 el auge de esta tendencia siga en aumento, representando el 84% del tráfico en Internet”. (Mundo Marketing, 2018)

Cada vez más serán necesarios servicios profesionales capaces de elaborar y crear contenidos audiovisuales que conecten con el público, a modo de atraer a los potenciales clientes, de retener y fidelizar a los existentes.

2.4.14 Desarrollo de aplicaciones móviles

Es innegable la revolución que ha provocado los teléfonos móviles en nuestras vidas. Hace unos 20 años atrás era difícil imaginar todos los hitos que han sido logrados por estos aparatos de comunicación e interacción que se han convertido en herramientas indispensables en nuestra vida cotidiana.

Tan sólo a finales del 2015 ya el número de líneas móviles era igual a la población mundial de ese entonces según el estudio Mobility Report de Ericsson. En el mismo estudio se resaltaba que los smartphones representaban el 75% de todos los móviles vendidos en el último trimestre. (El Mundo, 2016). Asimismo, según los últimos datos, el año 2016 cerró con más de 1.500 millones de smartphones comercializados. (Fernández S. , 2017).

Con relación al tema, Stokes plantea que “el uso de dispositivos móviles y sus características se basa en la naturaleza interactiva de Internet, con usuarios que pueden crear y consumir contenido de casi cualquier parte del mundo. Si bien la internet y la computadora personal han tenido un profundo impacto en el mundo en

el que hacemos transacciones, es el teléfono móvil que presenta una emocionante oportunidad para la mayoría de la población mundial". (Stokes, eMarketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

En estas coyunturas es más que diáfana la idea de que las empresas deben tener aplicaciones disponibles para dispositivos móviles con el fin de posibilitar la permanencia constante de los clientes en sus tiendas online y el posicionamiento en de sus marcas en la mente de consumidor. Se deben apelar entonces, a servicios de creación y desarrollo de aplicaciones móviles que satisfagan las demandas de las empresas internacionales. Con esto el clúster de pymes de marketing digital se consolidaría como una verdadera iniciativa de aumento de competitividad.

2.4.15 Talleres y capacitaciones

En plena "era del conocimiento" como muchos autores denominan el tiempo en que nos encontramos, según avanzan y se desarrollan nuevas tecnologías como áreas del saber, crece la necesidad de aprender para enseñar. El campo del marketing digital no está exento a esto. Para reafirmar lo anterior, es preciso citar a Peter Drucker, que en su obra "La sociedad poscapitalista" pronosticaba que el conocimiento en un nuevo modelo económico adquiriría un valor mayor al capital, debiendo ser considerado como un recurso o activo, explicando que "hasta principios de la era moderna, el conocimiento se aplicaba al ser, luego de un día para otro, se está aplicando al hacer". (Drucker, 1993) Drucker en la misma obra predice que si bien el tópico actual radica en los trabajadores del conocimiento, para el 2020 será se denominará la "sociedad del conocimiento".

Otro ejemplo de esto, lo pone de manifiesto el autor del artículo “La revolución del conocimiento” que basándose en los modelos de Drucker afirma que, en esta etapa, “la revolución del conocimiento traerá consigo un nuevo modelo de empresa, muy diferente de lo que hemos visto hasta ahora. Y no sirve cualquier conocimiento; solo el específico y más aún el orientado hacia el mundo digital, será aquel que realmente resulte esencial para la organización”. (JFalcon, 2012).

En base a todo lo anterior, adquiere valor los servicios que puedan ofrecerse en torno al conocimiento que emana del marketing digital como ciencia que constantemente se encuentra desarrollándose. La articulación de una idónea estrategia de oferta de servicios de talleres y cursos, con programas de contenidos actualizados en estas áreas, será uno de los mayores valores agregados que podría exhibir un clúster de esta índole.

2.4.15.1 Cursos MOOC

Los cursos denominados MOOC, por sus siglas en inglés Massive Online Open Courses, han cobrado un auge importante en los últimos años. En el 2012, el diario estadounidense The New York Times, publicó un artículo llamado “The Year of the MOOC” donde se destaca el rápido crecimiento que han tenido estos tipos de cursos masivos en los mercados digitales. Esto no es nada extraño, atendiendo a lo expuesto anteriormente sobre la importancia del conocimiento en esta era.

En efecto, la exportación de servicios bajo la modalidad de cursos MOOC, dentro de la iniciativa de un clúster, además de ser uno de los servicios más innovadores que un modelo de asociatividad pudiera ofrecer, se constituye en una ventaja

competitiva, vanguardista y acorde a los nuevos tiempos, que le otorga un valor añadido a dicha integración empresarial.

2.4.16 Asesoría y Consultoría

La asesoría y/o consultoría dentro del marketing digital juega un papel fundamental como servicio que pueden ofrecer las empresas de este sector para colaborar a diseñar, evaluar y ejecutar estrategias digitales para otros negocios. Es necesario citar a la especialista argentina en análisis e investigación, Lidia Fernández que define al proceso de asesoramiento como “como una operación de diagnóstico identificación de falencias, en comparación con un modelo e indicación de proyectos de acción.” (Fernández L.)

Otra definición es de la de G. Lippit y R Lippit que establecen que “el asesoramiento es una interacción en dos sentidos, un proceso de buscar, dar y recibir-ayudar. El asesoramiento se dirige a ayudar a una persona, un grupo, una organización o un sistema más grande para movilizar los recursos internos y externos con objeto de resolver las confrontaciones con problemas y ocuparse de esfuerzos de cambio”. (Lippit & Lippit, 1986).

En ese sentido, los servicios de asesoramiento o consultoría en marketing digital pueden darse en todas sus áreas. Esto permite que las empresas del clúster puedan ampliar el número de empresas que puedan ofrecer estos servicios, especializándose por campo de acción. A su vez, la coalición de expertos en diferentes ramas del marketing digital elevará la competitividad de la oferta, y la reputación del clúster.

Capitulo III:

Estrategias de Exportación de Servicios Para un Clúster de Marketing Digital

Tema 1. Generalidades de la Exportación de Servicios

En primer lugar, es preciso tener en cuenta los elementos esenciales del concepto de exportación de servicios. Según las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio (OMC) se exporta un servicio cuando la empresa prestadora del mismo tiene su residencia principal o permanente en un país diferente al de su cliente. (Cámara de Comercio de Bogotá)

En segundo lugar, es necesario explicar que son los servicios y ver cómo estos se clasifican. Según Valerie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner en el libro Marketing de servicios, los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Dicho de otra forma, los servicios cobran significados para los clientes a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y por ende el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. (Zeithaml & Bitner, 2000)

En cuanto a la clasificación de productos que incluye bienes y servicios, la División de Estadísticas de las Naciones Unidas instaura una Clasificación Central de Productos (CPC). Este busca servir como estándar internacional en la recolección y tabulación de estadísticas que requieren información detallada sobre, bienes y servicios y activos, además suministra un marco de comparación nacional e internacional y promueve la armonización entre estadísticas de diversos sectores de la economía. (Cámara de Comercio de Bogotá)

El primer paso para llevar a cabo el proceso de exportación de servicios es identificar a cuál sección pertenece el servicio a exportar dentro de la Clasificación Central de Productos (CPC).

Las secciones de la Clasificación Central de Productos (CPC) en materia de servicios son:

- ✓ Servicios de construcción
- ✓ Servicios comerciales de distribución; alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte, y servicios de distribución de electricidad, gas y agua
- ✓ Servicios financieros y servicios conexos; servicios inmobiliarios, y servicios de arrendamiento con o sin opción de compra
- ✓ Servicios prestados a las empresas y servicios de producción
- ✓ Servicios para la comunidad, sociales y personales. (Cámara de Comercio de Bogotá)

3.1.1 Importancia de los servicios en el comercio internacional

En las últimas décadas el comercio internacional de servicios ha sufrido un potencial crecimiento. La globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías han facilitado la comercialización de los servicios permitiendo que a nivel internacional hayan tenido un repunte en las exportaciones a nivel mundial. María Costa, en su obra Comercio Internacional de Servicios señala que el comercio internacional de

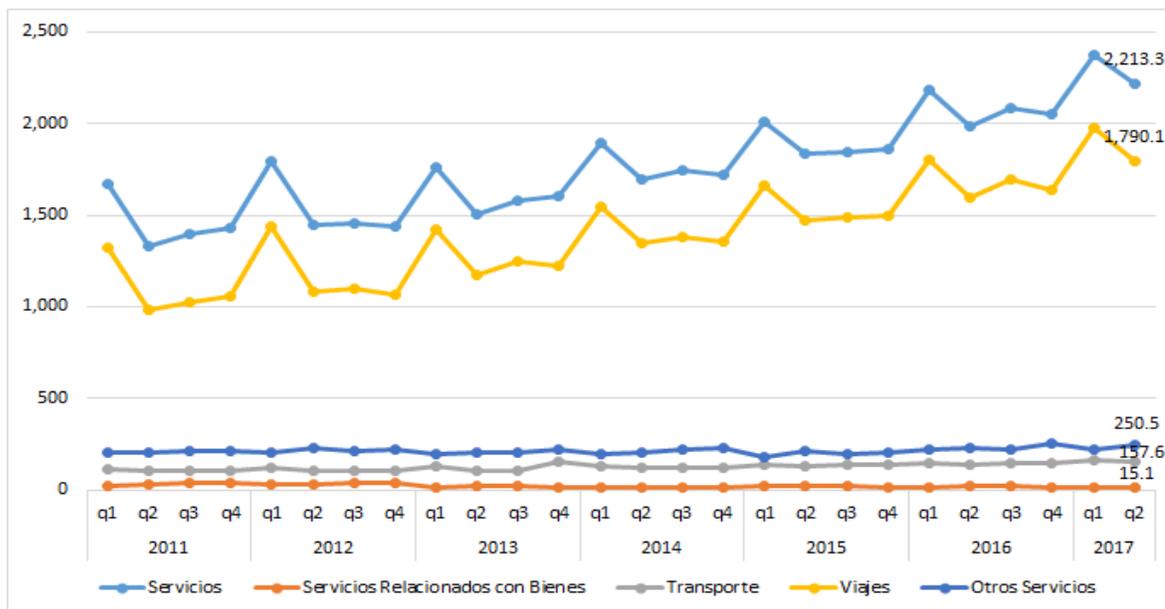
servicios supone un 20% del total mundial y su crecimiento está siendo exponencial (en los últimos 10 años superior al 175%) gracias, en parte, a una mayor liberalización del sector, a las nuevas formas de acceso y a la aparición e introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). (Costa, 2015).

Sin embargo, no siempre el comercio de servicios ha tenido este comportamiento. Años atrás debido a la intangibilidad que poseen, así como la inseparabilidad y la heterogeneidad que forman parte de sus características, los datos de exportación de servicios eran escasos y su promoción casi nula. En la actualidad, los escenarios han cambiado y los servicios han cobrado una importancia fundamental en las economías de los países. En efecto, para los gobiernos, vincular el crecimiento de los servicios con la planificación del desarrollo podría ser un medio suplementario para reducir la pobreza y fortalecer sus economías, pero gran parte de ese potencial sigue sin aprovechar. (Domeisen, 2005)

En República Dominicana por su parte, los servicios tienen una importancia trascendental. Tan solo en el año 2016, las exportaciones de servicios del país fueron correspondientes a US\$2,213 MM, mientras que las importaciones fueron de US\$830.4 MM, dando como resultado que la balanza comercial de servicios fuera de 1382.6 MM según estadísticas de la UNCTADstact. Por su parte, los servicios no tradicionales como de construcción, de pensión, culturales, profesionales y de otros, se consolidaron como la segunda fuente de divisas por el total de sus exportaciones que alcanzan los US\$250.5 MM.

Exportaciones de Servicios de República Dominicana, por Tipo de Servicio

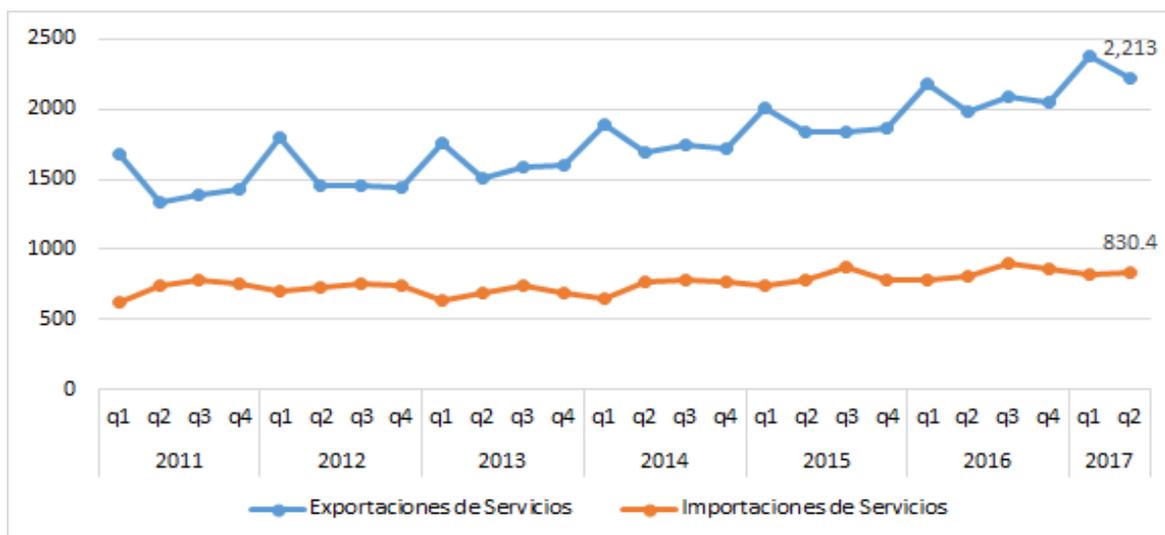
Valores en US\$ Millones, 2011-2016.



Fuente: UNCTADstat

Exportaciones e Importaciones de Servicios de República Dominicana.

Valores en US\$ Millones, 2011-2016



Fuente UNCTADstat

Debido a la importancia de la comercialización de los servicios a nivel internacional, en la Organización Mundial del Comercio, producto de la Ronda de Uruguay surge el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. El AGCS se inspiró básicamente en los mismos objetivos que su equivalente en el comercio de mercancías, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT): crear un sistema creíble y fiable de normas comerciales internacionales; garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación); impulsar la actividad económica mediante consolidaciones garantizadas y fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva. (Organización Mundial del Comercio, s.f.)

Según la OMC, el comercio de servicios representa el 20% del comercio mundial. Sin embargo, señala que “no debemos subestimar este porcentaje -aparentemente pequeño. Muchos servicios, que desde hace tiempo han sido considerados como actividades genuinamente nacionales, han ido adquiriendo cada vez más movilidad internacional. Es probable que esta tendencia se mantenga, debido a la introducción de nuevas tecnologías de transmisión (por ejemplo, las operaciones bancarias electrónicas y los servicios de telemedicina o de teleeducación), la supresión en muchos países de monopolios existentes desde hacía mucho tiempo (por ejemplo, en las esferas de la telefonía vocal y los servicios postales), y las reformas normativas en sectores sometidos hasta ahora a una estricta reglamentación, como el de los transportes. Unidas a los cambios en las preferencias de los consumidores, estas innovaciones técnicas y normativas han potenciado la “comerciabilidad” de

los servicios, y, de esta forma, han hecho necesario el establecimiento de disciplinas multilaterales.”

3.1.2. Enfoque de Servicios

En el proceso de exportación de servicios se deben tomar en cuenta factores que son de suma importancia a fin de que el servicio tenga un enfoque preciso, orientado a cumplir y sobrepasar las expectativas de los clientes potenciales. Todo esto debe ser determinado antes de desarrollar la forma en la que se prestará el servicio y las estrategias que se utilizarán para posicionarlo en el país meta.

En ese mismo orden, según la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), los aspectos a destacar para dar el enfoque al servicio son los que se desglosan a continuación:

Grado de personalización del servicio:

En este aspecto surge la importancia de identificar o definir el grado de personalización que se concederá a cada cliente siguiendo los lineamientos de sus expectativas.

De igual manera, en esta fase la compañía debe preguntarse: “¿hasta qué grado es posible flexibilizar el servicio que presta a nivel nacional, con base en los requerimientos específicos y expectativas de cada cliente internacional?” (Cámara de Comercio de Bogotá)

Grado de complejidad técnica en la prestación del servicio:

Este hace referencia al anticipado proceso que debe llevarse a cabo para la prestación del servicio en el país meta. Llegado este nivel, se debe realizar un análisis con respecto a las posibilidades de que la empresa necesite tercerizar sus procesos para ejecutar alguna de las etapas.

La tercerización u outsourcing se define como el proceso por el cual se transfieren actividades de una empresa a otra. (Cámara de Comercio de Bogotá). Consecuentemente tercerizar servicios logísticos puede traer una variedad de beneficios tales cuales:

- ✓ Reducir los costos
- ✓ Incrementar la eficiencia en las operaciones logísticas
- ✓ Obtener mejoras en el servicio al cliente
- ✓ Reducir la inversión necesaria en la infraestructura
- ✓ Permitir a empresa enfocarse en las actividades del núcleo de su negocio.
- ✓ Lograr una cadena de suministros más flexible e integrada. (Arroyo López, Gaytán Iniestra, & Sierra Vilchis, 2007)

Grado de mecanización o tecnología en la prestación del servicio:

Por su lado, este grado resalta el uso de herramientas tecnológicas, maquinarias y software especializados que fortifiquen y efficienten las tareas y labores tanto de las personas que trabajan en la compañía como de aquellas que pueden estar

integradas en el proceso, sin dejar a un lado el valor agregado en la prestación del servicio.

Tema 2. Modos de exportación de servicios

Los servicios, a diferencia de los bienes tangibles, requieren de un tratamiento especial al momento de ser objetos de un proceso de exportación. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial de Comercio (OMC), establece que existen cuatro modos de prestación de servicios: el comercio transfronterizo, el consumo en el extranjero, la presencia comercial y la presencia de personas físicas. La manera de exportar un servicio se caracteriza por el elemento que se traslada al país de destino, ya sea el distribuidor, el consumidor o el mismo servicio.

El clúster empresarial de marketing digital tendrá la tarea de identificar y analizar cuales modos de exportación podrá utilizar para cada servicio a fin de que el proceso sea eficiente y eficaz. En efecto, no bastará con contar con servicios competitivos y con grados de diferenciación con respecto a la competencia, sino que de igual forma se requiere la elección idónea de las modalidades en que se exportaran tales servicios.

3.2.1 Modo transfronterizo

El modo o abastecimiento de la frontera cubre por definición las corrientes de servicios del territorio de un Miembro al territorio de otro Miembro (por ejemplo, los

servicios bancarios o los servicios de arquitectura prestados a través del sistema de telecomunicaciones o de correo). (OMC, s.f.) Este tiene lugar cuando el servicio es el único que se desplaza, mientras que el proveedor y el consumidor permanecen en sus países. Es decir, el servicio se presta a través de medios informáticos. Debido a que el transporte del servicio en esta modalidad es completamente electrónico, la responsabilidad del éxito recae en la eficacia y capacidad de la plataforma que se utilice para el manejo de la información del servicio a prestar. Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en esta modalidad los únicos flujos que existen dentro de la cadena de valor son el flujo de información y el flujo financiero o de capital.

Con respecto, a esta modalidad se debe tener en cuenta que pueden existir riesgos en cuanto a la protección de la propiedad intelectual. Con relación al clúster, se deberá prestar atención a los servicios que se pueden ver afectados en este sentido al proceso de exportación. En este sentido, los servicios de talleres, capacitaciones, y exportación de cursos en la modalidad MOOC se recomiendan tomar medidas para prevenir robo o divulgación de los contenidos exclusivos suministrados por los medios electrónicos.

3.2.2 Modo consumo en el extranjero

El modo de consumo en el extranjero se refiere a las situaciones en que un consumidor de servicios (por ejemplo, un turista o un paciente) se desplaza al territorio de otro Miembro para obtener un servicio. (OMC, s.f.) Este tiene lugar

cuando el consumidor es quien se traslada para adquirir el servicio, teniendo en cuenta que esta modalidad genera un desplazamiento de personas del país de origen donde los requisitos de dicho desplazamiento para recibir el servicio corren por cuenta del cliente extranjero.

En esta modalidad, la cadena de valor el flujo de información indica que la comunicación por parte del consumidor como del proveedor es la base para que esta exportación del servicio sea satisfactoria para el cliente. Al respecto, la Cámara de Comercio de Bogotá, refiere que, si bien es cierto que la comunicación es clave y fundamental para todo tipo de negociación, ya sea una exportación o importación de bienes o servicios, cuando se trata de servicios, debemos tener claro que se trata de un bien intangible, razón por la cual el proceso es más delicado y complicado cuando se presenta algún error y la posibilidad de reutilizar un proceso se ve afectado. (Cámara de Comercio de Bogotá)

Es importante que las empresas que utilizan esta modalidad cuenten con una plataforma moderna y segura a fin de que la exportación se realice sin mayores inconvenientes. En ese sentido la Cámara de Comercio de Bogotá, recomienda una plataforma de sistemas de información amplia y con rápida capacidad de respuesta para poder responder a todas las necesidades del cliente, que a la final es el medio de transporte de esta modalidad de servicio. (Cámara de Comercio de Bogotá)

Dicha plataforma será el medio de transporte de esta modalidad de servicios.

3.2.3 Modo Presencia Comercial

El modo de presencia comercial implica que un proveedor de servicios de un Miembro establece una presencia en el territorio de otro Miembro, mediante la adquisición en propiedad o arrendamiento de locales (por ejemplo, filiales nacionales de compañías de seguros o cadenas hoteleras), con el fin de suministrar un servicio. (OMC, s.f.) En resumen, esta modalidad tiene lugar cuando las empresas que proveen el servicio establecen en el país de destino sus sucursales u oficinas para atender las necesidades de los clientes de manera directa. Se debe tener en cuenta que estos servicios demandan una inversión de manera permanente en el país que se establezcan, lo que conllevaría al clúster a emprender acciones a fin de reducir el choque cultural, que se produce al introducir personal local. De igual manera esta modalidad podrá reducir la incertidumbre de los clientes debido a que ya el clúster estaría establecido en el mismo país de destino.

En esta modalidad al igual que en las anteriores el manejo de información entre la matriz y la sucursal ubicada en el país extranjero, será por un medio electrónico.

3.2.4 Modo Presencia de Personas Físicas

El modo de presencia de personas físicas consiste en el desplazamiento de personas de un Miembro al territorio de otro Miembro para prestar un servicio (por ejemplo, contables, médicos o profesores). La OMC sobre el movimiento de personas físicas especifica que “los Miembros siguen siendo libres de aplicar

medidas relativas a la ciudadanía, la residencia o el acceso al mercado de trabajo con carácter permanente”. (OMC, s.f.)

En efecto, esta modalidad se efectúa cuando las personas proveedoras del servicio se desplazan de manera temporal al país del consumidor para prestar sus servicios. De igual manera, esta fase se basa en el trato directo y personal entre el proveedor del servicio y el consumidor.

Debido al desplazamiento de personas pueden surgir las barreras de movilidad, dificultades a la hora de movilizar el personal, ya sea por cuestión de costos, pueden además surgir inconvenientes entre el ajuste de la demanda y la capacidad de oferta. Es preciso señalar que, en cada una de las modalidades, el flujo o manejo de la información tiene un rol importante puesto que permite que el servicio brindado sea todo lo requerido por el consumidor, cumpliendo con las expectativas de este y supliendo sus necesidades.

Es de vital importancia para el éxito del plan de exportación de servicio definir y analizar con anterioridad el modo en que se va a comercializar en los mercados internacionales. Esto sin duda podrá significar desde el aumento de la competitividad, la generación de valor agregado, hasta la reducción de costos y la eficiencia de los recursos. Asimismo, se deberá analizar los beneficios que le aportara cada modalidad al proceso de generación del servicio y si el mismo es adaptable a varias de estas modalidades.

3.2.5 Actividades back office - front office en la exportación de servicios

De la exportación de servicios se desprende un conjunto de actividades, responsables de una buena prestación del servicio exportado y la satisfacción de los clientes. Estas actividades se dividen en dos grandes grupos: actividades back office y front office.

Debido a que los servicios, en su mayoría, no requieren el mismo nivel y trato personal con el cliente, mas todo depende del servicio destinado a exportarse, es preciso conocer las actividades del back office y front office que harán que sea efectivo y que se brinde de manera adecuada el servicio, dejando al cliente satisfecho al cumplir con las expectativas y creando una fidelización en el mismo.

En ese sentido, el back office es un conjunto de actividades con las que el cliente no tiene contacto y por ende no puede ver. Es decir, participan todas las personas y departamentos de una empresa que tienen un papel fundamental en la prestación del servicio, pero que no son percibidas por el cliente. Dentro de los responsables de estas actividades se encuentran los departamentos de tecnología, estrategia, producción, desarrollo entre otros. (La Bitacora de AudieMan, 2010)

El front office, por su parte se refiere a aquellas actividades, personas y departamentos que trabajan de manera directa con el cliente. El front office es muy importante para las compañías, debido a que este representa todas las actividades que constituyen la imagen de la empresa frente al consumidor.

Entre los departamentos encargados de las actividades front office de una empresa tenemos el call center, recepción, sala de ventas, atención al cliente, sala de conferencias y presentaciones entre otros. (La Bitacora de AudieMan, 2010)

De acuerdo con las modalidades de exportación de servicios orientado a las actividades de back y front office, en cada modo se deben garantizar los siguientes aspectos:

En el modo de suministro transfronterizo se debe estar capacitado con excelentes redes de internet, contar con una página web que brinde seguridad y confianza al cliente y desarrollar una plataforma en la que el cliente pueda dar seguimiento en cada una de sus etapas al servicio.

Para el modo de consumo en el extranjero es necesario que la empresa cuente con las instalaciones adecuadas para la prestación del servicio y vender de manera indirecta una buena imagen al cliente internacional.

En el modo de presencia comercial es necesario que las personas encargadas de prestar el servicio manejen todas las herramientas involucradas en este proceso y que cumplan con los requisitos específicos de cada país.

En el modo de presencia comercial es importante contar con un personal capacitado en cuanto a las certificaciones y habilidades requeridas en el mercado internacional, identificando la percepción y los beneficios que los clientes esperan del servicio.

Tema 3. Estrategias de Exportación de Servicios

Las estrategias de exportación son de vital importancia debido a que el desarrollo de estas contribuye a identificar los objetivos y metas de la exportación de servicios, combinando y administrando los recursos de los segmentos de mercados que han sido identificados como operación o actividad principal. Un adecuado enfoque de los recursos permite brindar un servicio de calidad de manera que satisfaga las necesidades y cumpla con las expectativas del cliente. Por tanto, las empresas, a la hora de exportar servicios, deben acomodar o ajustar la prestación de sus servicios de tal manera que reflejen innovación y atracción a los clientes potenciales.

Para el perfeccionamiento y la adecuada administración de las estrategias de exportación de servicios es necesario, como etapa inicial del proceso, conocer y manejar el concepto de estrategia.

Para Michael Porter, padre de la estrategia corporativa, “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en la que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente.” Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor.” (Porter M. , 1998)

Las estrategias genéricas se refieren a modalidades estables que se fijan los negocios para competir. (Gómez, 2011) De manera general son presentados los paradigmas estratégicos que conllevan a la realización de estas. Para ello, (Gómez, 2011) destaca los siguientes paradigmas: las estrategias genéricas de Michael

Porter, el modelo de negocio de Treacy y Wieserman, el análisis vectorial de crecimiento (Matriz producto mercado de Ansoff) y el análisis de portafolio (BCG Matriz).

Luego del análisis y desglose de cada uno de los paradigmas antes mencionados, el autor indica que las empresas pueden examinar las estrategias de crecimiento vertical, estrategias de crecimiento horizontal y estrategias de crecimiento combinada, para implementarlas en el proceso de exportación sus servicios.

Cuando se trata de exportación de servicios, lo que se buscan son estrategias dirigidas a la ampliación de los mercados, buscando nuevos segmentos a nivel internacional (estrategias de crecimiento vertical). Sin embargo, para hacer que el servicio sea más demandado en el mercado internacional se pueden realizar mejoras e innovaciones en la prestación del servicio (estrategias de crecimiento horizontal). (Cámara de Comercio de Bogotá)

3.3.1 Estrategia de Crecimiento Vertical

La estrategia de crecimiento vertical es aquella que se dirige a ampliar la oferta y demanda del mercado para conseguir distintos sectores tanto a nivel nacional como internacional.

Por tanto, según Humberto Serna Gómez, la investigación de los mercados en esta estrategia es fundamental, puesto que supone habilidades de penetración en los mercados, ingeniería de imagen y, por ende, énfasis en la comunicación y en la publicidad. (Gómez, 2011)

El clúster, en esta fase, desarrollaría las investigaciones de lugar en cuanto a los mercados que desea prestar sus servicios, de manera que ejecute las estrategias de consolidación para publicitarse y captar los clientes potenciales, esto tanto a nivel nacional como internacional. Además, ofrecería servicios actuales y diseñaría nuevos para los mercados internacionales.

3.3.2 Estrategia de Crecimiento Horizontal

La estrategia de crecimiento horizontal es aquella que forja las innovaciones, mejoras y atracciones a la prestación del servicio para que este tenga mayor demanda en el mercado internacional.

Según (Gómez, 2011) las iniciativas estratégicas en esta alternativa serían:

- ✓ Permanecer en el mercado actual con productos actuales. (Gómez, 2011) Para esta alternativa el clúster tendría que, de manera fundamental, instaurar un diseño de fortalecimiento en los mercados actuales.
- ✓ En esta alternativa el clúster tendría que rediseñar servicios para los mercados actuales; esta estrategia de crecimiento horizontal implica acciones de innovación en el desarrollo de nuevos productos complementadas con estrategias de penetración de mercados. (Gómez, 2011)
- ✓ En esta fase, el clúster crearía nuevos servicios dirigidos al mercado en el que tiene presencia, implementando las técnicas de investigación y desarrollo seguidas de las estrategias de inserción.

3.3.3 Estrategia de Crecimiento Combinada

Por estrategia de crecimiento combinada, se refiere a la fusión de la estrategia de crecimiento horizontal y estrategia de crecimiento vertical, con la finalidad de incursionar en nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional, con servicios diferentes y mejorados.

En estas estrategias es posible escoger entre las diferentes posibilidades que ofrece la combinación de los crecimientos horizontales y verticales. Las compañías pueden combinar ambas estrategias. (Gómez, 2011)

En efecto, el clúster de pymes de marketing digital se le presenta la oportunidad de desarrollar su exportación de servicios de manera que pueda permanecer en el mercado actual ofreciendo su servicio habitual, utilizando para esto la estrategia de crecimiento horizontal. Al mismo tiempo podrá extenderse con servicios mejorados a mercados más diversificados apoyándose en estrategias de crecimiento vertical, penetrando los mercados nacionales como internacionales con la creación de nuevos servicios y la mejora de los existentes. En consecuencia, esta estrategia a gran escala será la de crecimiento combinado.

El clúster, llegado a este punto, buscará todas las opciones y combinará las estrategias que exigen penetración de mercados, investigación y desarrollo. (Gómez, 2011)

Tema 4. Tratados de Libre Comercio y Oportunidades de Exportación de Servicios

La República Dominicana en la actualidad cuenta con varios Tratados de Libre Comercio que benefician y facilitan el comercio internacional de servicios en muchos ámbitos. Es importante al momento de elaborar una estrategia de exportación para el clúster identificar cuáles de estos tratados representan una oportunidad para eficientizar el proceso y tener un abanico más amplio de opciones en relación con los mercados a exportar. Destacamos dentro de estos sólo el Acuerdo EPA y el DR-CAFTA por ser considerados como los dos únicos tratados de última generación con los que cuenta el país y que ofrecen una gran variedad de facilidades en exportación de servicios. Además, el DR-CAFTA y el Acuerdo EPA, incluyen mercados por igual contemplados en otros acuerdos.

3.4.1 Acuerdo EPA

El EPA, (Economic Partnership Agreements-EPA's, por sus siglas en inglés), es el acuerdo de asociación económica, el CARIFORO (Comunidad del Caribe y República Dominicana y la Comunidad Europea sobre distintos tópicos o campos de trabajo incluyendo entre ellos el libre comercio de bienes y servicios. Este acuerdo internacional es "jurídicamente vinculante", compatible con las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC). (Beato, 2009)

El acuerdo reconoce la necesidad de permitir el movimiento de las personas para garantizar la adecuada promoción de los servicios profesionales en los mercados

de las partes, lo cual constituye uno de los aspectos más interesantes del EPA ya que incorpora nuevas categorías de visitantes temporales por motivo de negocios, los cuales tienen derecho a recibir permiso de entrada, ya sea por tener contrato o por estar en labores de promoción comercial, consultoría profesional o en presentaciones artísticas o culturales. (DICOEX, 2015).

En este sentido, la mayoría de los servicios del clúster de pymes de marketing digital quedan amparados dentro de este acuerdo, habilitando la oportunidad de poder exportar estos servicios a los mercados comprendidos en el tratado comercial. Asimismo, “no fija topes o cuotas para los proveedores o suplidores de servicios que pueden ingresar al mercadeo de la Unión Europea, con estadías máximas que varían desde noventa (90) días hasta seis (6) meses, dependiendo de la labor a desempeñar”. (DICOEX, 2015)

Estos podrán, según el acuerdo ingresar a los países de la Unión Europea siempre y cuando se encuentren dentro de las siguientes categorías:

“servicios jurídicos consultivos por lo que se refiere al derecho público internacional y al derecho externo (es decir, el derecho de fuera de la UE), servicios de contabilidad y teneduría de libros, servicios de asesoramiento tributario, servicios de informática y servicios conexos, servicios de investigación y desarrollos, servicios de publicidad, servicios de estudios de mercado y realización de encuestas de la opinión pública, servicios de estudios de mercado y realización de encuestas de la opinión pública” (Acuerdo entre los Estados del CARIFORUM, por una parte, y la

Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por otra.) Así como otras categorías de servicios contemplados en el acuerdo.

3.4.2. DR-CAFTA

El DRCAFTA es un tratado que busca la creación de una zona de libre comercio entre los países firmantes: República Dominicana, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Estados Unidos. (Transparencia Fiscal , s.f.)

En este tratado no se logran definir los servicios en su extensión. Sin embargo, se pueden encontrar en su clasificación los servicios financieros, que comprenden el área de seguros, sucursales bancarias y otras entidades financieras. De igual forma, otros servicios de áreas profesionales son abarcados de manera extensa en otros de sus capítulos, siendo especificados los servicios correspondientes a la distribución, el transporte, la educación, la publicidad y otros servicios profesionales como los prestados por abogados, ingenieros, arquitectos, contables, odontólogos, entre otros. Asimismo, los servicios de telecomunicaciones se encuentran contemplados en este acuerdo.

3.4.3 Importancia de la certificación internacional en el aprovechamiento de los acuerdos para exportar servicios.

Es importante conocer de igual manera los requisitos y las condiciones que disponen los Tratados de Libre Comercio y que se deben cumplir al momento de ingresar bajo la modalidad de la prestación de servicios para el aprovechamiento de

los beneficios de los acuerdos y el éxito de la exportación a los mercados internacionales.

Es así como vemos, que la homologación y el apostillamiento de títulos es indispensable en muchas ocasiones para la exportación de servicios de carácter profesional, debido a que se requiere un aval de la calidad y experticia tanto del servicio como de la persona que lo ofrece.

Las certificaciones son una herramienta muy importante en las transacciones comerciales, tanto a nivel nacional, como internacional, ya que es el principal elemento generador de confianza entre el cliente y la compañía. (Cámara de Comercio de Bogotá)

Tema 5.- Papel de la internet en la exportación de servicios de marketing digital

Debido a los avances de las tecnologías con base en la información, ha proliferado en el mercado un sinnúmero de nuevos conceptos de servicios. Asimismo, el desarrollo que ha emanado de la globalización ha impulsado la comercialización de servicios de toda índole, creando nuevos y revolucionando los ya existentes. La internet sin duda ha tenido una participación directa en esto. Por su parte, el internet es otra tecnología explosiva a través de la cual los consumidores pueden tener acceso a muchos servicios desde su computadora o teléfono celular. (Zeithaml & Bitner, 2000)

En ese sentido, el internet juega un papel importante y fundamental en el proceso de exportación de servicios, permitiendo una mayor credibilidad en mercados extranjeros, reduciendo en gran medida los costos que se producen al realizar viajes al mercado de destino y las restricciones que obstaculizan la participación en el mismo.

Según el Centro de Comercio Internacional, el internet contribuye al fomento de las exportaciones en cinco ámbitos: las comunicaciones básicas, la promoción de capacidades, la información comercial, el estímulo de las ventas y la prestación de servicios. (Centro de Comercio Internacional, s.f.)

Dentro de las comunicaciones básicas se destaca la facilidad de comunicación entre proveedores, consumidores y socios estratégicos por medio de correos electrónicos, videoconferencias, entre otras herramientas que están siendo muy aprovechadas en el mundo de los negocios.

Por su parte, la promoción de capacidades se basa en el intercambio de datos, de opiniones en línea, la elaboración de campañas de comercialización y la creación de páginas web. (Centro de Comercio Internacional, s.f.)

Como sabemos, el internet nos facilita datos significativos sobre mercados, competidores y clientes. Es posible realizar estudios de mercado a través de los motores de búsqueda, además de los sitios especializados que se pueden consultar.

Gracias a las técnicas de codificación se han fomentado las ventas por la internet, puesto que garantizan la seguridad de las transacciones realizadas en esta vía. De esta manera varios sectores se han beneficiado en gran manera del comercio electrónico.

El internet es el medio ideal para la comercialización y prestación de numerosos servicios. Todo el ciclo de promoción, diseño, comunicación con los clientes, entrega y seguimiento puede llevarse a cabo electrónicamente. Los costos pueden bajar en forma sustancial al desaparecer una buena parte de los desplazamientos habituales en el sector. (Centro de Comercio Internacional, s.f.)

Gracias al internet por medio del comercio electrónico las PyMES tienen la oportunidad de exportar no solo bienes sino también servicios a través de esta plataforma de fácil acceso, que brinda una rápida información y una mejora constante del servicio proporcionado a los clientes. Con relación al marketing digital, este es una modalidad de las nuevas tecnologías que está teniendo mucho auge en las últimas décadas, ya que a través de sus actividades y herramientas genera la atracción de los consumidores. Por tanto, enseñar a los clientes a como emplear las nuevas tecnologías y comunicar los beneficios que pueden obtener con éstas son los retos que enfrentan de manera continua los profesionales de marketing de servicios. (Zeithaml & Bitner, 2000)

3.5.1 Sitios web y páginas web en la exportación de servicios

Las páginas web son aquellos documentos que forman parte de un sitio web y suelen contar con enlaces para facilitar la navegación entre los contenidos. Las páginas web están desarrolladas con lenguajes de marcado como el HTML, que pueden ser interpretados por los navegadores. (Definición.De, Definición.De, s.f.)

En este sentido, los sitios web son un conjunto de documentos que se constituyen en páginas web. Al mismo son tiempos constituyen una herramienta valiosa en la exportación de servicios, permitiendo que en estas plataformas converjan la oferta y la demanda, sin limitaciones propias de los procesos comerciales convencionales y de la exportación de bienes. Cabe reiterar que las páginas web se han consolidado como una de las herramientas del marketing digital para el éxito de los negocios. (Stokes, e-Marketing: The essential guide to digital marketing, 2011)

En este sentido, una de las responsabilidades del clúster será crear páginas web con un diseño creativo, interactivo e innovador para conservar al cliente y conseguir la atracción de nuevos a través del tráfico constante que se produzca por la publicación de contenidos de calidad.

Esta debe ser de navegación práctica y fácil para garantizar las visitas de los usuarios, el clúster debe tomar en cuenta las estrategias SEO o la optimización de los motores de búsqueda para que esta sea conocida y tenga un mayor alcance en los buscadores web. Además, deben considerar los enlaces o hipervínculos que se pueden adherir a la página que resulten de interés para los usuarios.

3.5.2 Redes sociales en la exportación de servicios.

No resulta fortuito afirmar que en los últimos tiempos el uso de las redes sociales es fundamental en los procesos de exportación. Estas son útiles para conectar con sus clientes potenciales en todo el mundo, y para interactuar con su audiencia en los mercados extranjeros. (Valley, s.f.) Debido al crecimiento de las redes sociales, los mercados cada vez más tienen presencia en los entornos digitales, marcando una tendencia mundial a nivel del comercio. Según el portal Open Valley, en el 2013, una cuarta parte de la población de todo el mundo estaba utilizando redes sociales, alrededor de 1700 millones de personas. (Valley, s.f.)

Las empresas han detectado el potencial que estas poseen debido al uso y el impacto generado en el mercado, por lo que son utilizadas como grandes plataformas para las campañas publicitarias y comerciales. Cada vez más empresas acuden a las redes sociales con la finalidad de conocer mejor los mercados extranjeros y facilitar su penetración en los mismos. En 2009, los investigadores Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne ya declaraban que una presencia en las redes sociales era un requisito para una internacionalización exitosa. (Valley, s.f.) Las empresas exportadoras que están constantemente estudiando los mercados y tratando de entender las necesidades de los consumidores internacionales encontrarán las redes sociales un medio veraz y útil para segmentar los nichos de mercados.

Atendiendo a lo anterior, es preciso definir las funciones que estas desempeñarán en el proceso de exportación de servicios del clúster de pymes del marketing digital. Uno de los principales objetivos a conseguir mediante las estrategias de exportación mediante redes sociales será el estudio de los diversos mercados internacionales para la consecución de una exitosa penetración en los mismos. Se deberá entonces elegir y estudiar las redes sociales y sus perfiles de usuarios, para ir elaborando una estrategia adecuada y diferenciada para cada red social.

No hay que olvidar que la presencia en redes sociales es un recurso que debe adaptarse y reinventarse constantemente, ya que estas plataformas se encuentran en permanente evolución -igual que los usuarios- y cada día aparecen nuevas tendencias. (Schwertner, 2017)

Conclusión

En la actualidad, el comercio internacional de servicios se encuentra en franco crecimiento y desarrollo. Se predice que los servicios dinamizarán la economía de los tiempos venideros y que la oferta se verá transformada con la creación de los nuevos, que surgirán con el avance de las nuevas tecnologías. Es importante destacar que nunca la exportación de servicios había tenido un repunte como el que se ha reportado hasta ahora.

Asimismo, se reporta un florecimiento de nuevas pequeñas y medianas empresas de servicios no tradicionales, como los de marketing digital, cuya demanda surge a raíz de las necesidades de las empresas de incursionar y operar con destrezas en los mercados digitales.

En consecuencia, la política de incentivo y creación de clústeres como estrategia que impulsa los niveles de competitividad de estas pequeñas y medianas empresas de servicios, facilitan que las mismas puedan exportar estos servicios a otros mercados aprovechando los beneficios que ofrecen los tratados comerciales vigentes.

En ese orden, los clústeres son mecanismos de cooperación entre empresas vinculadas entre sí dentro de la actividad comercial que realizan. Estos son formados mediante un proceso integral, que mejora la cadena de valor de sus integrantes y eleva sus niveles competitivos. Este proceso se divide en etapas de planificación y ejecución y es dictado por el Consejo Nacional de Competitividad,

que funge como ente de regulación y promoción de los clústeres en la República Dominicana.

Por su parte, la utilización de la estrategia de crecimiento combinado permitirá que un clúster de pymes de marketing digital pueda ofrecer sus servicios en el mercado local satisfaciendo la demanda interna y que a su vez exporte estos servicios a mercados internacionales. De esta manera, podrá colocarse a niveles de grandes empresas, obteniendo rentabilidad y una economía de escala en sus procesos.

En efecto, la estrategia de la creación de un clúster de pymes de marketing digital para promover la exportación de estos servicios es una propuesta viable y con oportunidades de tener éxito en el país. La misma puede fungir como modelo y establecer antecedentes para países y otros sectores económicos que deseen elevar su nivel de competitividad y penetrar mercados internacionales a través de los clústeres empresariales.

Recomendaciones

Luego realizar este proyecto acerca de la creación de un clúster de PYMES para la exportación de servicios de marketing digital en el país, se hace necesario señalar las siguientes recomendaciones basadas en oportunidades de mejora encontradas a lo largo de la investigación:

- Diseñar por parte de las entidades competentes programas de promoción y educación no solo para la exportación de bienes sino también de servicios convencionales y no tradicionales. Así como también difundir con más énfasis los beneficios y facilidades que los Tratados Comerciales vigentes comprenden para estos fines. En ese sentido en lo adelante, se deberá negociar tratados con alcances y beneficios más amplios para el sector de servicios.
- Hasta el momento las políticas para promoción de clústeres establecidas en el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), solo están destinadas a promover los clústeres en el área de agronegocios, turismo y manufactura, por lo que, atendiendo al auge de los servicios en el comercio internacional se deben incluir este sector a las políticas de promoción de la entidad.
- Seguir fomentando la promoción y desarrollo de los clústeres con programas de financiamientos y facilidades de negocios, para el fortalecimiento y el aumento de competitividad del aparato productivo nacional.

Bibliografía

- 40deFiebre. (s.f.). Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/serp/>
- 40deFiebre. (s.f.). *40deFiebre*. Obtenido de <https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito/>
- 40deFiebre. (s.f.). *Blog de Marketing 40 de Fiebre*. Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/email-marketing/>
- 40deFiebre. (s.f.). *Blog de Marketing 40 de Fiebre*. Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/sem/>
- Abreu, María Victoria. (2007). *Informe sobre el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Red de Clústers en la República Dominicana*. Santo Domingo: Observatorio de Competitividad.
- Acuerdo entre los Estados del CARIFORUM, por una parte, y la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por otra.* . (s.f.). Obtenido de <http://transparenciafiscal.gob.do/documents/10184/5538703/ACUERDO+EPA.pdf/5f8b60c6-1add-4ce2-8460-39cd6260b641>
- American Marketing Association. (s.f.).
- American Marketing Association. (2004). Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-marketing.aspx>
- Arroyo López, M. D., Gaytán Iniestra, J., & Sierra Vilchis, S. (2007). *El proceso de toma de dcisiones para la tercerización de funciones logísticas*. México.
- Beato, N. (29 de Agosto de 2009). *Aduanas Digital*. Obtenido de <https://aduanasdigital.gob.do/2013/08/29/el-epa-acuerdo-comercial/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Gestión logística para exportar servicios*. Bogotá.
- Centro de Comercio Internacional. (s.f.). *Forum de Comercio Internacional* . Obtenido de Forum de Comercio Internacional : <http://www.forumdecomercio.org/La-Internet-en-la-exportación-de-servicios-Consejos-para-las-empresas/>
- ClusterSoft. (s.f.). *ClusterSoft*. Obtenido de ClusterSoft: <http://clustersoft.org.do/>
- Competitividad, C. N. (19 de Mayo de 2009). *Observatorio de Competitividad*. Obtenido de Observatorio de Competitividad: <http://www.competitividad.org.do/cluster/>
- Competitividad, C. N. (s.f.). *Consejo Nacional de Competitividad* . Obtenido de Consejo Nacional de Competitividad: <http://competitividad.gob.do/index.php/es/publicaciones/clusteres/category/28-agronegocios>

- Competitividad, C. N. (s.f.). *Consejo Nacional de Competitividad* . Obtenido de Consejo Nacional de Competitividad :
<http://competitividad.gob.do/index.php/es/publicaciones/clusteres/category/30-turismo>
- Competitividad, C. N. (s.f.). *Observatorio de Competitividad*. Obtenido de Observatorio de Competitividad: <http://www.competitividad.org.do/clusteres/>
- Congreso Nacional. (2007). *Ley 392-07 sobre Competitividad e Innovación Industrial*. Santo Domingo.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Guía Práctica Conformación de Clústeres*.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2016). *Guía Práctica Conformación de Clústeres*.
- Costa, M. F. (2015). *El comercio internacional de servicios*. España: Publicaciones ICEX.
- Definición.De. (s.f.). *Definición.De*. Obtenido de <https://definicion.de/pagina-web/>
- Definición.De. (s.f.). *Definición.De*. Obtenido de <https://definicion.de/pyme/>
- DICOEX. (04 de Noviembre de 2015). *Listín Diario*. Obtenido de <https://www.listindiario.com/economia/2015/09/04/386806/servicios-profesionales-en-el-epa>
- Domeisen, N. (2005). *Forum de Comercio Internacional*. Obtenido de <http://www.forumdecomercio.org/Los-servicios-claves-de-su-importancia/>
- Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*.
- El Mundo*. (04 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2016/03/03/56d85088268e3ea0338b4670.html>
- Empresarial, P. (Abril de 2018). Obtenido de <http://plusempresarial.com/que-son-los-cluster-y-que-beneficios-tienen-para-la-pyme/>
- Esteban, J. M. (01 de Agosto de 2017). *Consejo Nacional de Competitividad* . Obtenido de Consejo Nacional de Competitividad :
<http://competitividad.gob.do/index.php/es/publicaciones/estudios>
- Estudio Seijo*. (s.f.). Obtenido de <http://www.estudioseijo.com/noticias/web-10-web-20-y-web-30.htm>
- Fernández, L. (s.f.).
- Fernández, S. (18 de Junio de 2017). Obtenido de <https://www.xatakamovil.com/mercado/las-impresionantes-cifras-del-mercado-mundial-de-moviles-sistemas-lineas-y-fabricantes>
- García, I. (2015). La era del mercadeo digital . *Debates IESA*, 48-48.
- Germán Milich Escanellas. (s.f.). <https://marketingdecontenidos.com/historia-del-marketing/>.

- Gómez, H. S. (2011). *Gerencia estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- González, R. (21 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.formacionaudiovisual.com/blog/radio/que-es-el-podcast-y-el-podcasting/>
- Goodstein, L. D. (1991). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGrallHill Interamericana, S.A.
- Headways Media. (s.f.). *Headways Media*. Obtenido de <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/tienda-virtual/>
- Herrera, F. (18 de Junio de 2013). *Marketing RS*. Obtenido de <http://marketingenredessociales.com/que-es-y-para-que-sirve-el-geomarketing.html/>
- History . (s.f.). <https://uy.tuhistory.com/hoy-en-la-historia/nace-instagram>.
- IAB. (2017). *Inversión Publicitaria*.
- Instituto Internacional Español de Marketing Digital . (s.f.). *Instituto Internacional Español de Marketing Digital*. Obtenido de <https://iiemd.com/publicidad-digital/que-es-publicidad-digital>
- JFalcon. (15 de Octubre de 2012). *Profesionales On*. Obtenido de <http://profesionaleson.eu/la-revolucion-del-conocimiento/>
- La Bitacora de AudieMan*. (26 de Julio de 2010). Obtenido de <http://audiemangt.blogspot.com/2010/07/back-office-y-front-office.html>
- Lara, S. (Marzo de 2018). Creación de un clúster de pymes para la exportación de servicios de marketing digital. (F. Rosado, & J. Mercedes, Entrevistadores)
- Ley 01-06 Consejo Nacional de Competitividad*. (2005). Santo Domingo.
- Lippit, G., & Lippit, R. (1986). *The consulting process in action*. San Diego : University Associates, Inc. .
- Llano, J. C. (5 de Octubre de 2016). *Juan Carlos Mejía*. Obtenido de <http://www.juancmejia.com/y-bloggers-invitados/5-pasos-para-montar-un-programa-de-afiliacion/>
- Llano, J. C. (30 de Marzo de 2017). *JuanCMejía.com*. Obtenido de <http://www.juancmejia.com/marketing-digital/que-es-el-marketing-digital-su-importancia-y-principales-estrategias/>
- Lopez, R. (20 de Marzo de 2013). *Marketing Digital desde 0*. Obtenido de <https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/03/20/el-blog-definicion-tipos-y-ventajas/>
- Mariano Cabrera L. (s.f.). Obtenido de <https://www.marianocabrera.com/10-motivos-por-los-que-utilizar-el-hashtag-en-marketing-online/>

- Marketing Directo*. (2017). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-historia-del-marketing-de-1450-a-2012>
- Matos, J. (31 de Agosto de 2015). *AMDRD*. Obtenido de <http://amdrd.com/se-demandaran-mas-de-10k-empleos-en-marketing-digital-acorde-informe-amdrd/>
- Matos, J. (2015). *AMDRD*. Obtenido de <http://amdrd.com/uso-del-internet-a-nivel-mundial/>
- MD, Marketing Digital. (s.f.). *Marketing Digital*. Obtenido de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>
- MDMarketingDigital*. (s.f.). Obtenido de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>
- Medina, J. S. (2016). <http://www.emprendedorenlanube.com/marketing/breve-historia-del-marketing-digital.php>.
- Merca2.0, M. E. (2015). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/que-es-marketing-1-0-2-0-y-3-0-aqui-te-lo-decimos/>
- Mundo Marketing*. (03 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.mundomarketing.com/estas-seran-las-tendencias-en-video-marketing-para-el-2018/>
- OMC, O. M. (s.f.). *Organización Mundial del Comercio OMC*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio OMC: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm
- Pappano, L. (2 de Noviembre de 2012). *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2012/11/04/education/edlife/massive-open-online-courses-are-multiplying-at-a-rapid-pace.html>
- Peco, P. P., & Mora, S. L. (s.f.). *Centro de Comunicación y Pedagogía*. Obtenido de <http://www.centrocp.com/los-mooc-origenes-historia-y-tipos/>
- Pelletreau, C. (30 de Octubre de 2013). *Ombushop*. Obtenido de <https://www.ombushop.com/blog/vender-por-internet/dilema-pagina-web-o-tienda-online.html>
- Pérez, A. (2017). *Prensario Internacional*. Obtenido de <http://www.prensario.net/19943-Republica-Dominicana-crecimiento-en-inversion-y-digital.note.aspx>
- Piperopoulos, P. G. (2011). *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*. Farnham : Routledge.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*.
- Porter, M. (1998). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía*.

- Pymex. (s.f.). Obtenido de <https://pymex.com/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/que-es-la-exportacion-de-servicios>
- Quaglia, J. (20 de Agosto de 2010). *¿Qué es el Crowdsourcing?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-crowdsourcing/>
- Rivera, S. (12 de Diciembre de 2017). Disminuye inversión en TV y periódicos; sube en la web, vallas y televisión de paga. *Diario Libre*.
- Schwertner, A. (Julio de 2017). *Tree Alianza Inteligente* . Obtenido de Tree Alianza Inteligente : <https://www.tree.com.py/blog/el-papel-de-las-redes-sociales-en-una-estrategia-de-marketing-digital>
- Singh, P. (2017). *Lo que se viene en el e-commerce: comprender al consumidor local*.
- Solvell, O. (2008). *Clusters Balancing Evolutionary and constructive forces*.
- Stokes, R. (2011). *eMarketing: The essential guide to digital marketing*. Quirk Education.
- Stokes, R. (2011). *e-Marketing: The essential guide to digital marketing*. Quirk Education.
- Torre, J. C. (2014). <http://artyco.com/la-importancia-de-google-en-el-marketing-digital/>.
- Transparencia Fiscal* . (s.f.). Obtenido de <http://transparenciafiscal.gob.do/en/web/transparenciafiscal/dr-cafta>
- Trazada* . (2017). Obtenido de <https://trazada.com/inicios-del-marketing-digital-hasta-nuestros-dias/>
- Valley, O. (s.f.). Obtenido de <http://www.openvalley.es/redes-sociales-internacional/>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. (2000). *Marketing de servicios*. México: McGraw- Hill.

ANEXOS

ENTREVISTA REALIZADA A LA LIC. SANDRA D. LARA, COORDINADORA DE INDUSTRIA, ZZFF Y PYMES. CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD

1- ¿Cómo usted define los clústeres?

Los clústeres son grupos asociativos que tienen como finalidad promover la competitividad entre los pequeños empresarios.

2- ¿Cuáles son las ventajas de los clústeres?

Los clústeres poseen diversas ventajas tanto para el empresariado dominicano como para el gobierno, elevando la productividad nacional y el fortalecimiento de la organización a través de la asistencia técnica, la agilidad con la que se maneja la cadena de producción gracias a la asociatividad.

3- ¿Cómo usted considera el impacto y los beneficios que tienen los clústeres para la economía del país?

Podemos decir a grandes rasgos que el tema de los clústeres ha impulsado diversos sectores importantes del país y se han involucrado muchas iniciativas significativas de las pymes dominicanas, tanto a nivel de agronegocios, de industria como de turismo. Hemos desarrollado dos proyectos para el apoyo a clústeres y se han invertido alrededor de 20 millones de dólares durante todo el proceso, desde el 2006 hasta la fecha. Luego de la creación del clúster de mangos las exportaciones han tenido un aumento significativo, al igual que las exportaciones de banano y de piña.

4- ¿Cuál es el proceso para la conformación de un clúster en la República Dominicana?

Este proceso inicia desde antes de la inscripción del clúster en el Consejo. Inicia con un proceso de sensibilización con las empresas. Este proceso se encuentra detalladamente plasmado en la Guía de Conformación que hemos elaborado. Los invito a acudir a ella. Pero es bueno saber que el éxito del clúster no depende muchas veces de se inscriban en el Consejo, sino en la puesta en marcha de sus iniciativas.

5- ¿Cuáles instituciones y elementos intervienen el en proceso?

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) es la institución pública del gobierno dominicano que tiene como responsabilidad la conformación y la promoción de la política de clústeres bajo la Ley 01-06 que crea el Consejo, al igual de otras leyes que tratan el tema de clústeres, la Ley 488-08 MIPYMES, y la Ley 392-07 de PROINDUSTRIA, además, la Estrategia Nacional de Desarrollo, en el eje 3, también se habla de la conformación de clústeres.

A los clústeres se le provee asistencia técnica, si surge la necesidad de explorar un estudio de mercado, si necesitan de un ingeniero industrial para que ayude a racionalizar sus procesos productivos, capacitaciones, participaciones en ferias, además del apoyo al fortalecimiento interno del clúster para una mejora de la organización, para que tengan sus estatutos y para que manejen la parte legal que es de suma importancia.

6- ¿Cómo ha sido el desarrollo del clúster en los últimos años en el país?

Como institución manejamos diversas experiencias positivas en cuando a PYMES que antes no exportaban y ahora sí lo hacen, de PYMES industriales que sus procesos de producción no estaban actualizados y ahora están a la vanguardia, de PYMES que han podido tener acceso, bajo una labor conjunta, a compras gubernamentales.

7- En la actualidad, ¿cuál es la cantidad total de clústeres en la República Dominicana?

En la actualidad en la República Dominicana existen alrededor de 45 proyectos con grupos asociativos y clústeres, divididos en agronegocios, manufactura y turismo.

8- A raíz de las necesidades digitales de las empresas, ha comenzado a surgir un sinnúmero de PYMES que ofrecen servicios competitivos de marketing digital muy diversos, ¿qué usted opina de la propuesta de conformación de un clúster de PYMES de marketing digital para la exportación de sus servicios?

A raíz de esta nueva tendencia señalada, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), ve de manera muy positiva el desarrollo del clúster en este sector. Vemos de manera fundamental la metodología y el enfoque, la visión es que empresas de una misma cadena de valor se puedan juntar para identificar y señalar una estrategia importante que pueda superar los obstáculos que estas tengan de manera individual.

**ENTREVISTA REALIZADA A LA LIC. ANTONIA TAPIA DE LOS SANTOS,
ESPECIALISTA DE INTELIGENCIA, PRO-DOMINICANA, CENTRO DE
EXPORTACIÓN E INVERSIÓN DE LA REPÚBLICA DOMINICANA (CEI-RD)**

1- Puede explicarnos la importancia de los servicios para la economía de la República Dominicana.

Los servicios poseen un rol muy significativo en la economía del país, dinamizándola a tal punto de que ya no solo somos una economía de exportación de bienes agrícolas sino también de exportación de servicios.

2- ¿Cómo entiende usted que impacta la exportación de servicios a la economía del país?

La exportación de servicios son un importante componente de la economía nacional. De hecho, la participación que tienen las exportaciones de servicios en el PIB ha venido creciendo de manera constante a partir del 2011. Para el año 2016 este componente representaba el 11.6% del PIB. Asimismo, representaron el 45.7% del total de exportado por la República Dominicana en el 2016. A partir del 2012 la participación dentro del total de exportaciones de bienes y servicios ha ido incrementándose de manera progresiva. Para el año 2016, las exportaciones de servicios crecieron un 10.1% respecto al año 2015.

3- ¿Cuáles sectores son los que más servicios exportan?

En la actualidad los sectores que más exportan servicios en el país son, el sector turismo, las telecomunicaciones y las zonas francas de servicios.

4- ¿Qué considera usted que hace falta para que se incremente la exportación de servicios?

Uno de los principales retos que enfrenta el país en materia de exportación de servicios es su registro. Por su naturaleza (intangibles), los servicios no son contabilizados ni detallados en su totalidad en la Balanza de Pagos y Cuentas Nacionales. Esto dificulta conocer a profundidad el sector y por tanto saber que margen debemos creer, cuales sectores debemos promocionar y a cuáles debemos enfocarnos.

5- A raíz del decreto del Pte. Danilo Medina que enfoca el año 2018 como el año de las exportaciones, ¿existen políticas desde el CEI-RD para promover las exportaciones de servicios?

El CEI-RD está trabajando de manera activa para promover las exportaciones de servicios. Entre estas, se está trabajando en una estrategia de fomento de las exportaciones de servicios, lo cual es algo que nunca se había hecho ni en la institución ni en el país. Asimismo, este año seremos la sede de la VIII Convención Anual de la Asociación Latinoamericana de Exportadores de Servicios (ALES) 2018. Este es el principal evento donde se agrupan los exportadores de servicios de la región. La fecha de celebración será 24, 25 y 26 de octubre de este año. Esperamos que este evento sirva como plataforma para iniciar la promoción proactiva de este sector.

Formulario de solicitud de registro de clúster en el Consejo Nacional de Competitividad (CNC)



**Consejo
Nacional de
Competitividad**



República Dominicana

[Inicio](#) | [Mapa de sitio](#) | [Contacto](#)

Inicio
SOBRE NOSOTROS
TRANSPARENCIA
ÁREAS
DOCUMENTOS
SERVICIOS
OBSERVATORIO
MÁS...

Esta es la / Inicio

Solicitud de Registro de Cluster

I. Presentación de la Iniciativa

Nombre de la iniciativa (en caso de tenerlo):

Actividad Principal / Sector Productivo (*):

Motivo de la solicitud o Breve descripción de la iniciativa (*):

II. Información Personal de Contacto

Contacto Principal:

Nombre (*):

Teléfono (*):

Celular (*):

Correo Electrónico (*):

Contacto Secundario:

Nombre (*):

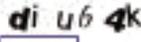
Teléfono (*):

Celular (*):

Correo Electrónico (*):

¿Desea agregar otros contactos? (*) Sí No

CAPTURA (*)



Nuevo



CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (CNC)
 Av. John Edwards # 1A, Oficina Corporativa, Primer Piso, Edif. Mifalpete, Santo Domingo, R.D.
 Tel. 809-416-7242 (Fax) 809-562-9214
contacto@cnc.gov.do
 Términos de uso | Política de privacidad | Propiedad Intelectual
 2014/ Todos los derechos reservados





FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL CLÚSTER

3. FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL CLÚSTER

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
Nombre de la Empresa			
Teléfono de la Empresa		RNC	
Dirección de la Empresa			
Correo Electrónico		Página Web	
Redes Sociales	Twitter	LinkedIn	Otros
INFORMACION SOBRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA			
Número de empleados	Número de empleados por nivel de educación	Básico <input type="text"/>	Medio <input type="text"/>
		Superior <input type="text"/>	Postgrado <input type="text"/>
Antigüedad promedio del personal	Menos de un Año <input type="checkbox"/> Más de un Año <input type="checkbox"/>	Número de empleados profesionales por perfil de experiencia	Junior <input type="text"/> Intermedio <input type="text"/> Senior <input type="text"/>
FORTALEZAS DE LA EMPRESA		OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA	
PRODUCTOS Y SERVICIOS			
COMPETENCIA Y MERCADO			
Principales Competidores	Locales <input type="checkbox"/>	Nacionales <input type="checkbox"/>	Porcentaje de ventas de acuerdo a su destino:
	Internacionales <input type="checkbox"/>	No tiene competidores <input type="checkbox"/>	

PÁGINA DE ANTIPLAGIO

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Consecuentemente mediante una investigación basada en el model...	✔ OK
Consejo Nacional de Competitividad (CNC) los clústeres registrado...	✔ OK
Consejo Nacional de la Competitividad conceptualiza la planeación...	✔ OK
empresas exportadoras que están constantemente estudiando los...	✔ OK
tratado contempla nuevas oportunidades al momento de exportar s...	✔ OK
empresas además incrementan su productividad y rentabilidad, favo...	✔ OK
esperar entonces más cambios trascendentales en esta industria, q...	✔ OK
Capacitaciones en temas diversos, tales como fortalecimiento instit...	✔ OK
extremadamente rentable, altamente específico, personalizable en...	✔ OK
organizaciones que realizan transacciones en línea tienen una gran...	✔ OK
suministro transfronterizo se debe estar capacitado con excelentes r...	✔ OK
participación se establecieron iniciativas para fomentar las exportaci...	✔ OK
Consecuentemente tercerizar servicios logísticos puede traer una v...	✔ OK
sabemos, el internet nos facilita datos significativos sobre mercados...	✔ OK
Existen otras reglamentaciones propias al desarrollo empresarial na...	✔ OK
efecto, los blogs corporativos contribuyen a una exitosa gestión co...	✔ OK
concluye entonces que las dos estrategias principales de posiciona...	✔ OK
serán necesarios servicios profesionales capaces de elaborar y cre...	✔ OK
perfeccionamiento y la adecuada administración de las estrategias...	✔ OK
diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividade...	✔ OK

Results: No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)