

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Relaciones Internacionales

El *clúster* de moda Estilo Costa Rica. La inserción al mercado del comercio electrónico

Trabajo final de graduación, modalidad de Proyecto de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial

Autores:

Ariana Ruiz Montero

Juan Carlos Tenorio Calderón

Heredia, Costa Rica

2018

DEDICATORIA

Ariana:

Primeramente, agradezco a Dios por todas sus bendiciones. De igual manera le doy gracias mis papas ya que por ellos estoy en donde estoy debido a su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, en las decisiones correctas y en las “no tan correctas”; por ser el pilar fundamental en mi educación, tanto académica, como de la vida. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Toda la vida tendré gratitud con doña Ethel nuestra tutora del proyecto de investigación quien nos ha guiado con su paciencia, motivación, rectitud y amabilidad a lo largo de este proceso. También con nuestros lectores Fran y María del Mar por su tiempo, ayuda y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Agradezco a mis amigos que han marcado mi etapa universitaria, en especial a Juanca quien también es mi compañero de investigación, pues desde un inicio confió en mi y me complemento de principio a fin en este proyecto.

Juan Carlos:

Lo bueno de la vida es que te presenta retos, que hacen posible que podamos crecer como personas y como profesionales. Para mí la realización de esta investigación me ha permitido descubrir mi potencial y los retos que tengo como profesional en el campo. Primero que todo, le doy gracias a Juan Tenorio y a María de los Ángeles Calderón, mis padres, por darme todo el apoyo necesario para poder hoy estar convirtiéndome en el profesional en el que me he convertido.

Por otro lado, le doy gracias a mis profesores y compañeros que hicieron que mi experiencia por la Universidad fuera la mejor, y que pudiera cumplir con mis objetivos como profesional. Especial agradecimiento a Ariana Ruíz, por ser mi compañera del trabajo de investigación, y que luchó para que este trabajo saliera lo mejor posible.

Finalmente, pero no menos importante, le doy gracias a Dios y a mi familia por el soporte y ayuda que me han brindado en todo el proceso.

El clúster de moda Estilo Costa Rica. La inserción al mercado del comercio electrónico

Trabajo final de graduación, modalidad de Proyecto de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial

El tribunal examinador del presente informe de proyecto de graduación estuvo conformado por los siguientes profesionales:



Decano o su representante



Director o su representante



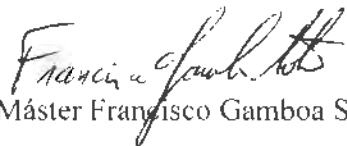
Máster Ethel Abarca Amador

Tutora



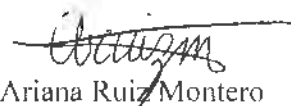
María del Mar Munguía Ramírez

Lectora



Máster Francisco Gamboa Soto

Lector



Ariana Ruiz Montero

Sustentante



Juan Carlos Tenorio Calderón

Sustentante

RESUMEN

El escenario comercial internacional actual presenta una serie de características, que de una u otra forma, han modificado la forma de hacer negocios. La globalización, más específicamente la liberalización comercial, ha provocado que sea mucho más fácil intercambiar productos entre regiones. Sin embargo, también ha traído mayores retos al promover de cierta medida un comercio salvaje, y obligando a que las empresas presenten una mayor ventaja competitiva. Esto provoca que sea más difícil para las micro, pequeñas y medianas empresas surgir, con este clima comercial.

El objetivo de este estudio es promover una estrategia para que el *clúster* Estilo Costa Rica pueda incursionar en el comercio electrónico. Asimismo, que esta estrategia pueda ser utilizada por otras empresas con el fin de obtener el mayor beneficio del comercio. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: *¿Podría el planteamiento de una estrategia comercial impactar de manera positiva la accesibilidad a mercados de comercio electrónico del clúster de Moda “Estilo Costa Rica” en el lapso de años del 2015 al 2017?* En este contexto, se considera el establecimiento de consorcios como la estrategia que permitiría que las empresas accedan al comercio electrónico.

La pregunta de investigación se responde por medio de un estudio cualitativo, que tiene como fin el construir y establecer un estudio actual del fenómeno de observación. Adicionalmente, se hace uso de recursos cuantitativos para asegurarse que la investigación tenga un abordaje integral. El estudio es descriptivo, con algunos rasgos de exploratorio y explicativo, para propiciar una investigación más completa. Así mismo, para completar el estudio se realizaron entrevistas, y se elaboró un cuestionario, que aporó la data más reciente.

La investigación corrobora que es una necesidad para las empresas establecer alternativas comerciales, que permitan que las pequeñas y medianas empresas puedan mantenerse en el mercado. Una de estas alternativas es la cooperación entre empresas, y es ahí donde nace la idea de crear *clústers*. Adicional, debido al avance en la tecnología, se establece el comercio electrónico como una forma moderna y menos costosa para internacionalizar una

organización. El estudio logra dar a conocer que existe una conexión entre ambas estrategias, y que dicha mezcla permite potenciar la competitividad de las compañías en el mercado.

Con respecto, al consorcio Estilo Costa Rica, se determina que existe una gran brecha entre lo que la teoría establece y lo que se está llevando a la práctica, por lo que existe un estancamiento en el proceso. Esto imposibilita el avance del consorcio a otro nivel, y poder incursionar en proyectos como el comercio electrónico.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda que se cree una guía, como la que presentan los autores, con el fin de brindar apoyo al comerciante para que pueda incursionar en mercados internacionales, así como sacar más ventajas de la creación de consorcios. Por otro lado, se insta a la realización de investigaciones similares que permitan potencializar las ventajas del comercio, y que colaboren con el progreso y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Palabras claves: comercio internacional; globalización; liberalización; ventaja competitiva; *clústeres* o consorcios; comercio electrónico; micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	ii
RESUMEN	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE TABLAS	10
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	11
INTRODUCCIÓN	14
Capítulo I: PILARES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN 21	
A. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	21
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
C. OBJETIVOS.....	32
1. OBJETIVO GENERAL.....	32
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
D. MARCO DE REFERENCIA	32
E. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	43
1. TIPO DE ESTUDIO	43
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3. DELIMITACIÓN ESPACIO- TIEMPO	45
4. TIPO DE FUENTES.....	46
5. TIPO DE TÉCNICA.....	46
6. CONTEXTO DE SIGNIFICACIÓN	47
7. UNIDAD DE ANÁLISIS	48
Capítulo II: ANTECEDENTES Y CONTEXTO GENERAL DEL <i>CLÚSTER</i> ESTILO COSTA RICA.....	49
A. ANTECEDENTES DE LOS <i>CLÚSTERES</i> Y COMERCIO ELECTRÓNICO. 49	
1. LOS CONSORCIOS Y EL COMERCIO DIGITAL A NIVEL MUNDIAL 50	
B. CONSORCIOS COMO POTENCIALIZADORES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	64
1. BARCELONA TECH CITY: REFERENCIA MUNDIAL	67
2. VALTELLINA: CASO DE UN MERCADO ELECTRÓNICO REGIONAL	68
C. ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE CONSORCIO E INSERCIÓN DE E-COMMERCE EN COSTA RICA.....	70
1. CONSORCIOS EN COSTA RICA	70
2. COMERCIO ELECTRÓNICO EN COSTA RICA	73

Capítulo III: DIAGNÓSTICO DEL CONSORCIO ESTILO COSTA RICA	83
A. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL <i>CLÚSTER</i> ESTILO COSTA RICA	83
1. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS	84
2. EL CONSORCIO: CONDICIÓN ACTUAL Y RETOS	90
Capítulo IV: COMERCIO ELECTRÓNICO Y <i>CLÚSTER</i> : OTRA ALTERNATIVA PARA EMPRESAS EN CRECIMIENTO.....	96
A. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: DESARROLLO PARA LAS MICRO, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS	97
1. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES	100
2. ESTABLECIMIENTO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: PROPIEDADES IMPORTANTES PARA SU ÉXITO.....	101
3. RETOS PARA EL ÉXITO DE UN CONSORCIO COMERCIAL	104
4. BENEFICIOS DE PARTICIPAR EN UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN	105
B. EL VÍNCULO ENTRE EL <i>CLÚSTER</i> Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO: MERCADOS LOCALES ELECTRÓNICOS.	107
1. MERCADOS REGIONALES ELECTRÓNICOS (MER): ¿EN QUÉ CONSISTEN?.....	108
2. LA ESTRUCTURA DE UN MERCADO DIGITAL ELECTRÓNICO.....	111
Capítulo V: ESTRATEGIA PARA LA INSERCIÓN A COMERCIO ELECTRÓNICO	115
A. MARCO REGULATORIO	116
1. LEGISLACIÓN NACIONAL	117
2. LEGISLACIÓN INTERNACIONAL	121
3. PROPIEDAD INTELECTUAL	123
B. Actores	126
1. PÚBLICO:	126
2. PRIVADO	129
3. ACADEMIA.....	130
C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	131
1. CONFORMACIÓN INTERNA	132
2. RELACIÓN INTEREMPRESARIAL	134
3. RELACIÓN EMPRESA- ESTADO	136
D. HERRAMIENTAS PARA PROPICIAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO	139
1. FINANCIAMIENTO.....	139

2.	CAPACITACIÓN PROFESIONAL	142
E.	ALTERNATIVAS PARA EL ACCESO DE MERCADOS DIGITALES.....	143
1.	PLATAFORMAS DIGITALES (AMAZON Y ALIBABA)	144
2.	ACCESO DE FORMA INDEPENDIENTE	146
3.	REDES SOCIALES (FACEBOOK, INSTAGRAM, TWITTER)	147
4.	PÁGINA PROPIA DEL <i>CLÚSTER</i>	148
F.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	149
Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		152
A.	CONCLUSIONES	152
B.	RECOMENDACIONES	161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		164
ANEXOS		176

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico n.º 1.1: Crecimiento de los dispositivos electrónicos (2012- 2016).

Gráfico n.º 1.2: Redes sociales: número de usuarios por sitio (2015).

Gráfico n.º 2.3: PYMES que comercializan sus productos por medios digitales.

Gráfico n.º 3.1: Beneficios obtenidos mediante el ingreso al consorcio.

Gráfico n.º 3.2: Medios utilizados para realizar ventas vía comercio electrónico.

Gráfico n.º 3.3: ¿Por qué no ha implementado el comercio electrónico en la empresa?

Gráfico n.º 4.1: Distribución de las exportaciones FOB, según tamaño. (2015- 2016).

Gráfico n.º 4.2: Representación gráfica de un consorcio de exportación

Gráfico n.º 4.3: Dimensiones de los negocios electrónicos

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas

Tabla n.º 2.1: Consorcios apoyados por PROCOMER en 2015.

Tabla n.º 4.1: Retos posibles de enfrentar por un consorcio.

Tabla n.º 4.2: Tipos de mercados electrónicos.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

APPTA:	Asociación de Pequeños productores de Talamanca
ASUCREI:	Asociación de Universidades de Costa Rica para la Educación Internacional
B2A: (en inglés)	Relaciones empresa-administración pública
B2B: (en inglés)	Relaciones empresa-empresa
B2C: (en inglés)	Relaciones empresa-consumidor
C2B: (en inglés)	Relación consumidor-empresa
C2C: (en inglés)	Relaciones consumidor-consumidor
CA/MX:	Centroamérica y México
CAMTIC	Cámara de Tecnologías de la Información y Comunicación
CBP: (inglés)	Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos
CEPAL:	Comisión Costarricense Económica para América Latina y el Caribe
CCSS:	Caja de Seguro Social
Cidijal:	Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Industria de Jalisco
CNUDMI :	Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Mercantil Internacional
COMEX:	Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
CR:	Costa Rica
CTC: (en inglés)	Centro de Comercio Costarricense
DEE-INEC:	Directorio de Empresas y Establecimiento del Instituto Nacional de Encuestas y Censos de Costa Rica
Dr.:	Doctor
EDI:	Intercambio electrónico de documentos
EE.UU:	Estados Unidos de América
EPA: (en inglés)	Agencia de Protección Ambiental

FDA: (en inglés)	Administración de Alimentos y Medicamentos
FODEPIME	Fondo para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas
FLORCA:	Floricultura de Centroamérica
FOB: (en inglés)	Libre a bordo, puerto de carga convenido
FOPRORCA:	Federación de Productores del Caribe
GFK: (en inglés)	Crecimiento para el Aprendizaje
MAE:	Modelo Asociativo para la Exportación
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica
MiPYME:	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MER:	Mercados Regionales Electrónicos
OMC:	Organización Mundial del Comercio
OMPI:	Organización de la Propiedad Intelectual
ONU:	Organización de Naciones Unidas
ONUDI:	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
P2P: (en inglés)	Relación entre compañeros
PEER: (en inglés)	E-readiness Externo Percibido
POER: (en inglés)	E-readiness Organizacional Percibido
PROCOMER:	Promotora del Comercio de Costa Rica
PROPYME:	Programa de Apoyo la Pequeña y Mediana Empresa
PROSIC:	Programa Social de la Información y Conocimiento
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
PYMPAS:	Pequeñas y medianas empresas productores agropecuarios
S.A:	Sociedad Anónima
S.C:	Comandita Simple
SELA:	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe
SEM: (en inglés)	Marketing en buscadores
SEO: (en inglés)	Optimizador en buscadores

S.R.L:	Sin Responsabilidad Limitada
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNIFLOR	Consortio de Flores Cortadas
USDA: (en inglés)	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación versa sobre un tema poco estudiado por los científicos sociales de las Relaciones Internacionales, tópico que ha sido seleccionado debido a su relevancia internacional en la actualidad. Dado que el énfasis de la licenciatura es política comercial, es ideal como tema de estudio del proyecto final de graduación, ya que puede aportar no solo al campo académico, sino también al práctico de nuestra disciplina. De ahí la importancia de evolucionar las investigaciones sociales conforme las necesidades de los mercados nacionales e internacionales que están en constante cambio.

Las pequeñas y medianas empresas tienen que estar transformándose constantemente para poder seguir el ritmo comercial. Debido a esto, el sector moda costarricense apuesta por una estrategia de fortalecimiento de la industria y crea el consorcio Estilo Costa Rica. Tomando como referencia esta agrupación, es que se pretende incursionar en plataformas digitales para estar a la vanguardia y dar respuesta a las necesidades de los clientes a nivel global. Por ello, el objetivo general o propósito de esta investigación es: “Proponer una estrategia comercial para la inserción del *clúster* de moda Estilo Costa Rica al mercado de comercio electrónico.”

Para lograrlo, se desarrollaron las siguientes metas específicas, a saber: determinar los antecedentes y el contexto general en el que están inmersas las empresas miembros del *clúster* de moda para poder incursionar en el mercado de comercio electrónico; elaborar un diagnóstico y un mapeo de la situación actual de las empresas dentro del consorcio Estilo Costa Rica, durante los años de 2015 a 2017; demostrar el punto de enlace entre la creación del consorcio y la inserción en el comercio electrónico, que evidencie la necesidad de incursionar en estas nuevas modalidades de mercado. Y, por último, elaborar la estrategia para la inserción del consorcio al mercado de comercio digital, con el objeto de que las empresas involucradas puedan incursionar con más facilidad, durante los periodos de estudio.

De esta manera, se consiguen explicar los conceptos básicos necesarios para lograr desarrollar el contexto nacional e internacional actual en el que se desenvuelven las empresas del sector moda, esto con la finalidad de terminar en una estrategia puntual que consiga enlazar la creación de consorcios y inclusión en mercados electrónicos como un solo proyecto comercial por implementar. La unidad de análisis en esta investigación son las empresas costarricenses que forman parte del consorcio Estilo Costa Rica, el cual en sus inicios ha tenido el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PRO-COMER).

El contexto de significación de este estudio plantea los cambios a nivel internacional, producto de la globalización, en las últimas décadas; así como la influencia que de alguna forma ha repercutido en las estrategias y escenarios comerciales. Aunado a esto, como parte de este fenómeno globalizador, se han construido economías más codependientes unas de las otras. Sumando a este proceso comercial, el avance en las tecnologías ha evolucionado el comercio de manera significativa, ya que las personas, en los últimos años prefieren realizar sus compras de manera virtual. Por otro lado, un aspecto fundamental del comercio digital es su ventaja de reducir los costos de producción y de intercambio comercial.

Otro de los aspectos esenciales de la globalización en el comercio es la reestructuración en las políticas comerciales de los países, pues se han ido apegando cada vez más al libre comercio. Como consecuencia de esto, se presentan mercados internacionales más abiertos, que generan mayor número de competidores para las empresas y amplían los parámetros al tener que ajustarse a los competidores internacionales también.

Debido a la novedad de la temática de trabajo, se hace un estudio descriptivo como tipo de investigación, sin dejar de lado la parte exploratoria y explicativa, esto con el fin de que el proyecto logre ser abarcado desde una perspectiva más integral para poder desarrollar un estudio completo. Se escogió el tipo de estudio descriptivo, ya que permite recolectar información sobre los conceptos a los que se quiere hacer referencia. Sin embargo, se debe recurrir a la investigación exploratoria para poder detallar el diagnóstico de las empresas, el consorcio y las plataformas digitales con el fin de elaborar una exposición del contexto nacional e internacional.

Las técnicas utilizadas para recolectar los datos que se manejan en la investigación son principalmente la documental, entrevistas y el cuestionario. La primera de estas tiene como base la recopilación de datos sobre experiencias de conformación de consorcios y la incursión de empresas en plataformas digitales a nivel internacional. Dicha información provino principalmente de documentos escritos y electrónicos, libros e investigaciones previas. Sin embargo, existían vacíos de información que fueron abarcados por recolección de datos como entrevistas, ya que esto fue fundamental para crear el mapeo de las PYMES que integran el consorcio y el estado actual de Estilo Costa Rica.

Para esta investigación se planteó la interrogante: ¿Podría el planteamiento de una estrategia comercial impactar de manera positiva la accesibilidad a mercados de comercio electrónico de pequeñas y medianas empresas, del sector de moda en Costa Rica, en el lapso de años de 2015 a 2017? Esta se responde a lo largo del trabajo. Así, inicialmente se promueve una explicación general sobre en qué consiste el comercio electrónico y los consorcios, posteriormente se delimitan dichas estrategias por medio de casos de éxito a nivel internacional y su estado actual en Costa Rica.

Con el fin de entender el carácter macro de la investigación, se inicia con un capítulo sobre el contexto general del *clúster* Estilo Costa Rica, el cual fue creado por iniciativa de PROCOMER para impulsar la industria de la moda en el país y así generar mayor participación y relevancia en el ámbito internacional. De igual manera, esta institución ha promovido la incursión de PYMES al comercio electrónico donde se ha notado un crecimiento significativo de las ventas por medios digitales. Aunado a esto, se da una explicación de cómo se han desarrollado la creación de consorcios y la inserción en mercados electrónicos a nivel internacional.

Como parte de los ejemplos de casos de éxito a nivel global, se aborda el clúster de Alta Costura en Francia, creado por La Chambre Syndicale de la Haute Couture (Cámara Sindical de la Alta Costura) como modelo de consorcio en el continente europeo, ya que promueve las buenas prácticas y está conformado por marcas reconocidas, entre las que se encuentran Chanel, Dior, Givenchy, Jean-Paul Gaultier, Stéphane Rolland, Elie Saab, Giorgio Armani, Versace, Martin Margiela y Valentino. En el territorio latinoamericano se utilizan diferentes ejemplos, ya que es el mercado inmediato al que se enfrenta Estilo Costa

Rica a nivel de competitividad. En Jalisco, México, se promueve un consorcio sectorial de calzado; mientras que Colombia ha optado por la promoción de diversos clústeres empresariales en el sector de la moda promovidos por la Cámara de Comercio de Bogotá teniendo como resultado el clúster de Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá, clúster de Joyería y Bisutería de Bogotá y el clúster de Prendas de Vestir de Bogotá.

En cuanto al comercio electrónico, se hace una explicación del desarrollo en los últimos años, determinando que las regiones más importantes y dinámicas en esta modalidad son la de Asia Pacífico, seguida por EE. UU. y Europa. También se explica la evolución en los últimos años de los dispositivos electrónicos móviles, pues actualmente las personas no se limitan a uno solo de ellos, por lo cual es necesario que las empresas diversifiquen los canales de venta.

Esto se logra con la presencia de las marcas en diferentes tipos de medios electrónicos; por ejemplo, contar con páginas en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, entre otros. Por ello, las pequeñas y medianas empresas han visto en estas plataformas digitales un instrumento para promocionar y vender sus productos. Sin lugar a duda, es una herramienta aliada a la hora de posicionarse en los mercados, independientemente de si es en el mercado local, regional o global, ya que debido a la globalización se ha creado una mayor cercanía con el consumidor.

En la investigación, también se desarrolla la idea de los consorcios como potenciadores del comercio electrónico debido a que, principalmente en Latinoamérica, se les ha brindado un enfoque meramente promocional y de ventas. Esto provoca que cuando las empresas obtengan el éxito que esperaban, terminan abandonando el consorcio y se desarrollan individualmente, por lo que no se debe limitar las ventajas de un consorcio solo al reconocimiento empresarial.

Sin embargo, son múltiples los beneficios que se pueden obtener de un consorcio bien estructurado y con un debido desarrollo como lo son los casos de Barcelona Tech City y Valtellina, los cuales pertenecen la categoría de mercado electrónico regional; de tal modo, se expone su composición y desarrollo como consorcios comerciales que sacan mayor provecho a los beneficios de formar parte de un conglomerado y no enfocarse solo en la promoción.

En esta investigación también se desarrolla la estrategia de creación de consorcios y la inserción de empresas en comercio electrónico delimitado al mercado costarricense. En el país, ante la necesidad de crear proyectos que ayuden a las PYMES y MiPYMES a mantenerse en el mercado, expandir sus operaciones y ser cada vez más competitivas desde el año 2002, el país ha optado por una estrategia de asociatividad. En la actualidad, PROCOMER cuenta con consorcios activos en todos los sectores de exportación y varios en proceso de reestructuración para evolucionar a las necesidades de su mercado meta. Estos han experimentado una serie de ventajas como han sido la representatividad en el extranjero, se ha dado un mayor acceso a crédito y, en algunos casos, la participación en consorcios ha brindado la posibilidad de que algunas empresas puedan convertirse en proveedoras de otras firmas dentro del mismo *clúster*.

Para efectos de este proyecto, la información se centra en el caso de Estilo Costa Rica el cual es uno de los *clústeres* más recientes apoyado por PROCOMER. Se creó en el 2015, con 32 empresas, teniendo como propósito cruzar las fronteras con el diseño y producción costarricense. Para esta agrupación, la promotora ha invertido alrededor de \$10 000 dólares. Esta institución también ha promovido el comercio electrónico en el país, prueba de ello es que en el año 2015 firmó unas alianzas estratégicas con las plataformas de comercio digital Amazon y Alibaba.com.

En el tercer capítulo se hace un diagnóstico del consorcio Estilo Costa Rica, y se divide en tres secciones. Primeramente, el diagnóstico general del consorcio y de las empresas miembro, seguido de una explicación que resalta la condición actual y los retos que presenta el conglomerado empresarial. Por último, en la tercera sección, se expone la participación que tienen las firmas miembros del consorcio en el comercio digital, así como el apoyo que estas han recibido dentro del *clúster* para poder impulsarlo. Aunado a esto, también se explican las alianzas estratégicas que ha desarrollado la agrupación para posicionarse en el nivel regional y se presenta el ejemplo de la organización del Mercedes Benz Fashion Week Costa Rica. A su vez, se exponen los *pop up markets*, que consisten en una feria centroamericana de diseño de modas, donde se puede posicionar los productos de las empresas que conforman el consorcio con exposición internacional.

En el cuarto apartado se propone el desarrollo de otra alternativa: la inclusión del *clúster* en el comercio electrónico como una sola estrategia comercial. El mismo se aborda desde la perspectiva más específica, partir de la creación de consorcios enfocados en la exportación y sus múltiples beneficios, ya que son una opción para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de establecer una conexión con el comercio electrónico, por medio de los mercados digitales regionales. Asimismo, se ahonda en los componentes más estructurales e internos de cada una de las estrategias mencionadas.

Una sección fundamental de este proyecto es en la que se elabora la estrategia de incursión del consorcio al mercado electrónico desde cero; al abordar el plan desde la conformación de la empresa hasta la inclusión en el comercio digital, tomando en cuenta la legislación nacional e internacional y los aspectos de propiedad intelectual. Se explica el papel de los actores por medio del modelo de la triple hélice detallando las responsabilidades del Estado, la academia y las empresas involucradas en el plan. Así mismo, se especifica la estructura organizacional tomando como referencia la conformación interna del consorcio y las empresas, las relaciones interempresariales y con el Estado. Como parte de este capítulo también se exponen las herramientas para propiciar el comercio electrónico y las plataformas digitales en las que pueden incursionar los consorcios.

Esta investigación logra tener como resultado final una serie de conclusiones que pueden ser acatadas por las empresas que componen el consorcio Estilo Costa Rica y por la agrupación como tal, ya que son varias las reformas que pueden impactar de manera positiva el sector de moda costarricense. En este apartado es donde se muestran los resultados, logros y utilidades de la presente investigación, pues representan el extracto final del proyecto luego de un análisis y proceso de estudio científico por parte de los investigadores.

Luego, se exponen las recomendaciones finales que van a sustentar los ámbitos del documento científico: uno, los vacíos, debilidades o carencias que se presentaron a lo largo del proceso investigativo; y dos, las soluciones, sugerencias o recomendaciones que plantean los autores de esta investigación en el plano de esta y en los ámbitos académico y comunal.

En otro orden de asuntos, se adjunta en esta parte final el listado de referencias bibliográficas, a manera de sumatoria tanto de las fuentes consultadas como de todas las entrevistas y referencias bibliográficas que se usaron a lo largo del texto y en todo el proyecto final de graduación.

Por último, se agrega un listado de entrevistados que consiste en el nombre de la persona a la cual se le aplicó dicha técnica y se complementa con un breve curriculum sobre su especialidad académica, experiencia docente (en caso de tenerla) y actividad laboral. Este listado va a significar el resultado de la técnica aplicada en el trabajo de campo de esta investigación.

En esta investigación se aborda un tema moderno, por lo cual el proyecto podría permitir que otros estudiantes en la disciplina de las Relaciones Internacionales desarrollen temas similares como aporte al mundo empresarial y a los consorcios costarricenses en mercados digitales. Además, se promueve la utilización de herramientas tecnológicas para que las empresas miembros evolucionen y no se queden rezagadas en tendencias de ventas en los mercados internacionales, por lo cual se parte de la premisa de que pequeños cambios estructurales en los proyectos actuales podrían generar grandes beneficios a las PYMES para darse a conocer fuera de las fronteras costarricenses.

Capítulo I: PILARES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto de graduación pretende unificar dos programas individuales ejecutados por la Promotora de Comercio Exterior en los últimos años por medio del “establecimiento de una estrategia comercial para la inserción del clúster de moda Estilo Costa Rica al mercado de comercio electrónico”, de manera que sea sustantiva para el entorno del comercio internacional, pues aborda dos nuevas prácticas comerciales que han surgido debido a la evolución del comercio, esto para solventar temas de competitividad y, a la vez, como respuesta a la globalización al ampliar mercados.

Los responsables de esta investigación seleccionaron este tema debido a que es un tópico en boga, del cual, en la actualidad, no existen casos en el mercado nacional de inclusión de un *clúster* como agrupación a plataformas digitales. Aunado a esto, también poseen una afinidad con el contenido, debido a que a lo largo de su vida se han interesado por el sector moda y mayormente por los productos costarricenses. Además, una de las principales razones para dicha selección se debió a que, por motivos de experiencias profesionales, en las cuales se han visto involucrados los autores, en los proyectos mencionados se logró generar experiencia y conocimiento en el campo de estudio para este proyecto.

El tema seleccionado manifiesta la utilidad que reviste esta investigación para el área de la disciplina de las Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial, ya que se genera nuevo material bibliográfico en un tema que no se ha desarrollado de manera ampliada hasta el momento, lo cual llega a ser beneficioso para estudiantes, profesores y profesionales que se dediquen al comercio. También es de gran utilidad, dado que se puede tomar la estrategia como punto de partida para el estudio de la evolución del comercio y de las políticas que toman los gobiernos y sus instituciones para ir al ritmo de los mercados de primer mundo.

Aunado a esto, la propuesta es de gran beneficio para las pequeñas y medianas empresas del sector de la moda en Costa Rica; esto se debe a que, en la práctica, el proyecto se puede tomar como referencia para la inclusión de otras empresas en mercados digitales, al igual que en la conformación de consorcios similares en un futuro. También es importante para Costa Rica, dado que se aumentarían los porcentajes de exportación nacionales al estar vendiendo a nivel global.

Es debido a lo expuesto en relación con el plano personal, la disciplina de las Relaciones Internacionales y la sociedad costarricense que se logró evidenciar la existencia de razones suficientes para desarrollar el tema de investigación de manera científica; además de que la tendencia internacional está avanzando hacia áreas novedosas y tecnológicas, como lo es el comercio electrónico, campo que Costa Rica apenas está empezando a desarrollar. Debido a esos múltiples argumentos, se hizo esta investigación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El comercio como se conoce hoy en día no ha sido siempre de la misma manera. Ha sucedido una serie de acontecimientos en la historia de la humanidad, que han tenido fuertes repercusiones en el comercio internacional, lo cual ha provocado el mundo globalizado que se conoce en la actualidad, donde las empresas se rigen por alianzas estratégicas y por la rapidez en los negocios. Según Carlos Andrada, uno de los eventos que desencadenaron la dinámica comercial del presente fue:

“La expansión del mercado capitalista: Derrumbadas las fronteras comerciales con el desmoronamiento del bloque comunista en 1989, la economía capitalista obtuvo una gran expansión al incorporar mercados que hasta el momento tenía vedados. Los principales beneficiarios del proceso globalizador son las empresas transnacionales y los grupos económicos más concentrados...” (2001; p.3)

La globalización económica actual denota características como la desaparición de fronteras, lo cual trae consigo grandes beneficios para los comerciantes, tanto importadores como exportadores, ya que permite la apertura de nuevos mercados, así como la facilitación para crear diversos negocios.

Sin embargo, esta dinámica internacional ha desencadenado, en múltiples ocasiones, un comercio salvaje en el que las empresas no pueden competir de tú a tú y ha generado una gran desigualdad comercial. Por ello se han creado diversas maniobras para lograr mayor igualdad a la hora de negociar, como lo exponen en su artículo para la CEPAL Manuel R. Agosin y Ricardo Ffrench-Davls:

“Las estrategias de desarrollo de la mayoría de los países latinoamericanos han experimentado un vuelco notable en los últimos años. Este vuelco se ha traducido en una creciente neutralidad de los incentivos que se otorgan en la aplicación de la política comercial, con el objetivo de dar prioridad al mercado como mecanismo asignado de recursos y con la expectativa de que oriente en mayor medida al aparato productivo hacia las exportaciones” (1993; p. 41).

Se resalta cómo las empresas en los últimos años han apostado al crecimiento de estas en las exportaciones, tomando el beneficio de la eliminación de fronteras comerciales; y, a su vez, han evolucionado para intentar estar en una condición igualitaria con respecto a las corporaciones internacionales, las cuales en determinado momento eran las únicas que establecían las reglas comerciales, de manera que se están generando mayores oportunidades para las empresas de los países en vías de desarrollo.

Desde hace más de una década, las empresas han ido tomando un rumbo de acuerdo con las exigencias y necesidades de los clientes, como lo expone Jaques Delcourt:

“La mayoría de las actividades formativas en estas empresas reestructuradas se destinan a adaptarse a los imperativos comerciales. Las empresas pretenden desarrollar en su mano de obra una sensibilidad hacia el mercado y una ética favorable al consumidor. La “cultura de la corporación” se redefine, resaltándose el servicio al cliente o al asociado comercial”. (1999; p.10)

De esta forma, que en la actualidad las empresas venden sus productos en línea para que el cliente pueda encontrar lo que necesita o quiere desde la comodidad de un dispositivo móvil, obteniendo los productos en poco tiempo, sin importar en que parte del mundo lo esté comprando. Así se han redefinido y evolucionado en pro del servicio al cliente.

Debido al gran auge que ha tenido esta dinámica en los últimos años, la mayoría de los gobiernos están apostando por políticas enfocadas hacia las exportaciones y el comercio electrónico. Por ello, la Organización Mundial del Comercio (OMC) ha estado desarrollando materia en el tema y los países se han tomado la atribución de crear diferentes seminarios para incrementar el interés en esta forma de comerciar. Un claro ejemplo de esto es lo comunicado por la Oficina Económica y Cultural de Taipéi, que impulsó

“Un seminario sobre la promoción del comercio electrónico, auspiciado conjuntamente por Taiwán y Estados Unidos, se inauguró en Taipei el miércoles 5 de octubre, contando con la presencia de 12 funcionarios y expertos procedentes de nueve países en la región asiática y del Pacífico (2016; p.1).

Para efectos de este proyecto se deben tener claro diferentes nociones; inicialmente la Real Academia Española, define el concepto de comercio como una “Compraventa o intercambio de bienes o servicios.” Muy ligado a este concepto está la descripción de Julio Sánchez, quien expone que:

“La palabra comercio proviene de la voz latina “commercium”, la que a su vez se compone de dos voces: “cum” y “merx”, las cuales se traducen literalmente por: con mercancías. Cuando el hombre produjo o adquirió bienes, no para consumirlos, sino para hacerlos llegar a otros hombres, es decir, para comercializarlos con el propósito de ganancia, lucro o ventaja económica, se dice que apareció el comercio” (2006; s.p.).

El comercio como se conoce hoy en día no ha sido siempre igual. Lo que se evidencia en el presente es el resultado de una serie de procesos evolutivos, a los que las personas y las empresas han debido adaptarse para mantenerse a flote en el mercado nacional e internacional. En la actualidad, sobreviven únicamente aquellas empresas que logran desarrollar la capacidad de conseguir desarrollo tecnológico y comercial.

Es debido a esta continua secuencia de cambios y mejoras en las prácticas comerciales que se han ido creando diferentes métodos de asociación de medianas y pequeñas empresas, esto con el fin de llegar a lo que se conoce en la actualidad como consorcios o clústeres empresariales, los cuales se entienden así:

“Desde una perspectiva económica, los clústeres se definen como concentraciones geográficas de compañías productoras y comercializadoras e instituciones (gremiales, de gobierno, de formación, investigación o soporte tecnológico), interconectadas horizontalmente (en el caso de que realicen actividades similares) o verticalmente (por su calidad de proveedoras o compradoras de insumos), que compiten o se complementan para ofrecer un bien o un servicio intermedio o final; éstos pueden incluir vínculos entre empresas de insumos especializados, componentes, maquinaria, servicios y proveedores de infraestructura especializada, canales de comercialización y manufacturas de productos complementarios” (Porter, M; 1991; 2001).

Algunas de las ventajas de crear consorcios, independientemente del giro empresarial y comercial de sus integrantes, es que se tiene una mayor presencia comercial en los mercados nacionales e internacionales, ya que al estar conformado por varias empresas se logra abarcar más territorio y mayor cantidad de posibles compradores e inversores, esto provocado por el aumento en la presencia de la marca en diversas localidades.

También, otra de las ventajas de ser parte de un grupo de empresas que trabajan por un fin común es que se adquiere un aumento de poder en la toma de decisiones. También, se logra simplificar la resolución de conflictos del sector, así como adquirir, de manera más simple, ayuda por parte de instituciones gubernamentales y privadas con el objetivo de crecer conjuntamente como consorcio y a su vez como sector.

Aunado a esto, la conformación de consorcios está ayudando a conseguir mejoras en costos de producción, ya que colaboran entre las empresas que los integran en aspectos logísticos y en la compra de materias primas –pues se compra al por mayor, consiguiendo mejores precios. Es por estas razones que en los últimos años ha tenido mayor auge la disposición de las empresas por crear estas agrupaciones.

La conformación de *clústeres* ha ido en aumento como estrategia comercial alrededor del mundo, ya que brinda la seguridad comercial que muchos sectores vulnerables, constituidos en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, buscan para sobrevivir a la competencia nacional e internacional. Como lo expone Pedro Barrientos:

“Es necesario hacerlo porque en el comercio internacional hay una diversidad de proveedores de diversos países lo que explica que se actúa con una competencia intensa. Las condiciones para que los productores locales vendan sus productos y los posicionen se inicia dentro de sus fronteras. Para tal caso, el precio, la calidad y el cumplimiento exige que estos factores sean parte de un compromiso de los diversos agentes que participan para poner el producto en el mercado internacional” (2015; p.51).

Otro de los aspectos fundamentales de la creación de consorcios es trabajar por los intereses comunes por encima de los intereses individuales, los cuales a su vez tampoco se dejan de lado en busca del crecimiento de cada empresa; esto se ve reflejado en lo expuesto por Gregorio Calderón:

“El campo social considera que las organizaciones entran en un ambiente social con objetivos, intereses y apuestas, normas y reglas propios; para jugar y competir con otros, defendiendo la posición construida en ese campo a través de capitales simbólicos y particulares. En ese campo se generan fricciones y tensiones entre agentes, cada cual lucha simbólicamente por conservar su capital, pero también por acrecentarlo, y de esta forma obtener una posición privilegiada dentro del campo específico, lo cual se traduce en un mejor posicionamiento en el espacio social” (2006; s.p).

Por estas múltiples razones y beneficios, en Costa Rica se tiene aproximadamente 13 años de estar creando consorcios empresariales para que las PYMES que los conforman puedan abrirse camino en los mercados internacionales. La gran mayoría de los *clústeres*

que existen en la actualidad han sido promovidos por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), ya que de esta manera permite mantener una amplia oferta de productos y servicios de exportación.

Cristina Fallas, del periódico de circulación costarricense, El Financiero, detalla que son varias las empresas que:

“Son miembros de alguno de los 13 clústeres respaldados por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). Empero, no son equipos que tengan como único beneficio exportar. De hecho, la lista de ganancias incluye, entre otros, la discusión de problemas del sector y sus posibles soluciones, así como formalizar aún más sus operaciones e idear nuevas estrategias. Además, Costa Rica se beneficia con este tipo de iniciativas porque permite mantener la diversidad de la oferta exportable” (2015; s.p.).

Debido a esa evolución en el comercio, varias empresas costarricenses del sector industrial, enfocado en la moda, trabajaron de la mano con la Promotora de Comercio Exterior para lograr el proceso de integración de empresas en un *clúster* con características similares para mejorar su productividad. Como lo expone Efrén Mora (2015), Estilo Costa Rica es un consorcio que:

“Está integrado por un grupo de diseñadores nacionales que se unieron para trabajar estrategias de comercialización y fortalecimiento de sus marcas, así como su internacionalización, todo esto con la asesoría de la Promotora de Comercio. (PROCOMER)” (2015; s.p.)

De conformidad con el Gerente General de PROCOMER, el señor Pedro Beirute, existía un incremento de empresas de moda creciendo de forma independiente, por lo cual este indica que “empezamos la iniciativa entendiendo que hay muchos diseñadores incipientes con talento y creatividad, pero sin experiencia, estructura, contactos ni la capacidad para hacer algo grande por sí mismos” (2015).

Así mismo, en el año 2015 afirmó que como promotora del comercio tienen como objetivo, con este *clúster*, la internacionalización de este consorcio, como lo indicó

“Apoyar las exportaciones de servicios tanto como las de bienes. Vemos en el sector moda un potencial importante. El año pasado dimos el primer paso con la conformación del clúster. Este año buscamos la consolidación del consorcio previo a su internacionalización...” (Beirute, P; 2015)

Es por medio de estas acciones de integración empresarial que muchas empresas han logrado tener mayores beneficios en materia comercial, esto debido a que sacan provecho de las múltiples ventajas de actuar como una agrupación, en lugar de hacerlo de forma

individual, con el fin de hacerle frente a los retos y desafíos que se presentan en el complicado camino al éxito del comercio internacional.

De conformidad con el consorcio, esta es una agrupación que reúne PYMES dirigidas a la moda, y diseñadores enfocados en diferentes artículos desde calzado, accesorios, vestidos de baño, joyería, moda femenina y masculina; lo cual genera gran variedad de productos tanto para el mercado nacional como internacional, con las adecuadas estrategias de posicionamiento de mercados.

Cristina Fallas comenta que debido a esto es que:

“Esta iniciativa es impulsada y dirigida por la Promotora del Comercio Exterior (PRO-COMER) desde hace un año y solo en el 2015 invirtió \$10.000 en el proyecto... Para el próximo año, la Promotora prevé invertir \$30.000 en Estilo Costa Rica, de manera específica, en la elaboración del plan de trabajo, la participación en dos ferias, la organización de misiones comerciales y agendas de negocio... Se visualizan como mercados potenciales a corto plazo Estados Unidos, Canadá y Panamá. Luego se dará el gran salto a Europa.” (2015, s.p)

Con base en lo establecido anteriormente, es que se puede inferir que las empresas que conforman el *clúster* Estilo Costa Rica son en su mayoría pequeñas y medianas empresas, y que están en el camino de iniciar en las exportaciones, para así ampliar sus mercados. Por eso, han dejado de verse como competencia y han empezado a trabajar por un objetivo común, como lo es el posicionamiento del país como referente de moda y calidad. Así, al tener como pilar fundamental de la agrupación la identidad costarricense siendo esto lo que les brinda autenticidad internacional.

Por otro lado, un tipo de evolución comercial lo constituyen las formas de compras y ventas, principalmente, lo que se conoce como comercio electrónico, que en los últimos años se ha incrementado de gran manera. Se puede decir que

“El comercio electrónico o e-commerce es una moderna metodología que da respuesta a varias necesidades de empresas y consumidores, como reducir costes, mejorar la calidad de productos y servicios, acortar el tiempo de entrega o mejorar la comunicación con el cliente. Más típicamente se suele aplicar a la compra y venta de información, productos y servicios a través de redes de ordenadores.” (Dans, E; s.f; p.4)

María Eugenia Montes brinda otro concepto más simple de comercio electrónico, conceptualizándolo como:

“Cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales, en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo” (2012; s.p).

Con esta nueva forma de hacer negocios, se abre paso a mecanismos de compra, pues por medio de dispositivos con acceso a internet se puede adquirir artículos en cualquier ciudad del mundo. Así el comercio electrónico tiene entre sus ventajas el acercamiento de distancias. Por medio del comercio digital se promueve el intercambio de bienes y la inversión a nivel global; esto lo afirman el ingeniero Hugo Carrión y el Dr. Diego Sánchez:

“Será un motor importante para el crecimiento de la economía mundial del siglo XXI, debido a que aumentará la productividad en todos los sectores de nuestra economía (Gubernamental, Empresarial, Financiero, etc.) y a creará nuevos sectores de actividad, nuevas formas de marketing y nuevos sistemas de obtención de ingresos” (s.f; p.6).

Teniendo claras las múltiples ventajas del comercio electrónico y, a su vez, de la conformación de consorcios, se han consultado diferentes fuentes bibliográficas que demostrarán casos de éxito de la inclusión de los *clústeres* como agrupación en comercio digital, pero lamentablemente son conceptos relativamente nuevos y no existen ejemplos de estos.

Sin embargo, existen varios casos de éxito de *clústeres* de moda, pero hasta el momento ninguno ha incursionado en plataformas comerciales digitales como agrupamiento, sino que hay marcas que venden de forma individual por medios de comercio electrónico. Sería interesante proyectar que pasaría si se lograra tener mayor efectividad al comercializar como agrupación.

De conformidad con Evelyn Fernández, de El Financiero, se puede evidenciar iniciativas a nivel país para incentivar el desarrollo del comercio electrónico en algunos sectores productivos:

“La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) pacto una alianza con las plataformas Amazon, I-Gourmet y Alibaba con el fin de brindar en conjunto un trato especial a las compañías ticas interesadas en reforzar el comercio electrónico y convertirlo en un aliado para incrementar sus exportaciones y negocios en el extranjero” (2016; p.1).

Esto demuestra que en Costa Rica se están abriendo nuevas oportunidades para incursionar en diferentes mercados para las empresas costarricenses, que estén dispuestas a arriesgar para ganar. Laura Quesada, directora del proyecto de comercio electrónico en PROCOMER, comentó que:

“(…) desde el año pasado se están dando cursos, capacitaciones y talleres a las empresas que deseen participar en el proyecto, se les brinda apoyo en temas de logística, empaque, traslados, cuanto deben de cobrar por los productos para obtener ganancias sacando todos los costos de producción”. (Entrevista a Quesada, L; 10 de noviembre de 2016)

En la actualidad, los esfuerzos para la apertura de mercados de Estilo Costa Rica se enfocan en la participación en ferias internacionales del perfil de los diseñadores costarricenses, al igual que la participación en misiones comerciales, en las que varios empresarios visitan a posibles socios de otros países de manera conjunta para exhibir sus productos y finalmente, en agendas de negocios en las cuales se reúnen tú a tú con potenciales socios y compradores.

Parafraseando a Daniela Escobar, promotora sectorial de PROCOMER encargada de la logística de internacionalización y exportaciones de Estilo Costa Rica, “aún no tienen ninguna estrategia de mercadeo ni de posicionamiento internacional por medio de e-commerce.” (Entrevista; 23 de noviembre de 2016)

Esto causa un vacío importante en la evolución y actualización del *clúster*, ya que, en el mundo digital globalizado, que atraviesa el comercio en la actualidad, son mayores los beneficios que las desventajas de pertenecer a plataformas digitales de ventas. Por este motivo, en un mercado tan competitivo e innovador como el actual, para las PYMES, es imprescindible buscar nuevos medios de internacionalización bajo los cuales sea posible visibilizar y ofrecer sus productos, de manera ágil y segura.

De tal modo, al apostar por dos proyectos paralelos e independientes entre sí, con tantas expectativas positivas de exportación como lo son el comercio digital y el *clúster* Estilo Costa Rica, se ve el alto potencial comercial que es la fusión de ambos programas, ya que estaría permitiendo, como lo explica Malca, O:

“Ampliar y penetrar mercados, las posibilidades de elección se ampliarán y no se reducirán a zonas geográficas, sino que las empresas podrán vender en un mercado global. Además, es posible comunicarse con los mercados internacionales de manera tan sencilla como si se hiciera localmente...” (2001; p. 38)

Se busca así una integración de programas, por medio de una estrategia comercial completa, que involucre los temas desde el *marketing* digital hasta la producción y los aspectos logísticos de entrega; como un manual de inserción a plataformas digitales y de manejo de las páginas web individuales de los diseñadores y empresarios que conforman un grupo naciente como lo es Estilo Costa Rica; a su vez, esto ayuda a alcanzar uno de los objetivos del consorcio como lo es el posicionamiento del diseño nacional como referente de calidad en Latinoamérica y, por ende, con buena repercusión global.

A pesar de los múltiples beneficios que podría llegar a generar la unión del *clúster* con el programa de comercio electrónico, aun no se ha elaborado ningún tipo de estudio de mercado ni esfuerzos por crear ese tipo de estrategia (información obtenida de Laura Quesada, promotora sectorial encargada de los proyectos de comercio electrónico de PROCOMER). Sin embargo, también de acuerdo con la entrevista, ella coincide con Begazo, J, en lo siguiente:

“Los cambios del entorno mundial exigen una nueva organización de vertical, piramidal o por funciones hacia una horizontal y por procesos, ya que el cambio más sorprendente y revolucionario que está ocurriendo en los negocios internacionales se refiere a la filosofía de gestión orientado al cliente (customización)” (2004; S.p.).

Es esta motivación la encargada de generar la idea del desarrollo de este proyecto, el cual puede brindar grandes beneficios, a mediano plazo, a las PYMES del *clúster* Estilo Costa Rica, que implementen la estrategia de incursionar en la modalidad del comercio electrónico, el cual les brindaría mayores oportunidades de negocio; así como desarrollar diferentes procesos productivos que mejoren sus procesos de producción.

Con esto, las empresas lograrían ampliar su exposición y, a la vez, llegar a sus “mercados meta”, de manera que aumentaría la cantidad de clientes potenciales sin importar el sitio del mundo donde se encuentren, ya que el internet funciona como una herramienta globalizadora.

Aunado a esto, las empresas pueden reducir costos de producción y venta, al no tener que establecer locales físicos para colocar sus productos en los cuales se incurre gastos de alquiler, pago de empleados vendedores, garantías sociales, teléfono, electricidad, entre otros; sino que por el contrario al modificar sus canales de venta se estarían aprovechando de la facilidad de venta de productos en línea, ya que con buenas campañas de publicidad digital estarían realizando las ventas para alcanzar las metas establecidas de cada empresa y, a su vez, las métricas de exportación del *clúster*.

Asimismo, se tienen que hacer cambios en la logística de las empresas para poder dar respuesta oportuna a todos los requisitos e implicaciones relacionados con el comercio electrónico, como lo son las características de empaque de los productos que tienen que tener especificaciones obligatorias, los tiempos de envío y entrega de los productos debido a que debe ser lo más rápido y ágil posible.

Por otra parte, se deben tener en cuenta los requisitos que solicitan las plataformas digitales en las fotografías ya que son algunos de los cambios más significativos que necesitan estas empresas, los cuales, si se ponen en una balanza, no son difíciles de cumplir para la cantidad de beneficios que pueden llegar a obtener al fusionar los proyectos y seguir las recomendaciones de la estrategia comercial del presente proyecto.

Es importante mencionar, que también existe un gran beneficio a raíz de la elaboración de una estrategia comercial para la inserción del *clúster* de moda Estilo Costa Rica al mercado del comercio electrónico para PROCOMER, ya que estarían aumentando las exportaciones del país, de manera que lograrían empezar a contabilizar las métricas de exportación del sector de la industria de la moda.

De tal modo, antes de finalizar el planteamiento del problema, es pertinente indicar que se va a contar con un marco teórico en el que se desarrollan los pilares de la globalización respaldado por Julián Mateus, David Brassat, Guillermo Dehese, Arnulfo Gómez y Barbara Parker; el concepto de liberalización comercial fundamentado por José Alonso, Carlos García, Manuel Agosin, Ricardo Ffrench-Davis y el Grupo de Reflexión de la OMC; el comercio internacional por Patricia Triunfo; la competitividad y la ventaja competitiva, Jorge Ordóñez, Sandybell Banda, Guadalupe García e Iván Silva; y el concepto fundamental para este proyecto, es decir, el comercio electrónico, según Vladimir Zwass, Marcy Akel, Rhonda Phillips, Martín Moreno, Fernando Sáez, Alemayehu Molla, Paul Licker y Ana Rosa Del Águila, los cuales se desarrollarán en el siguiente apartado.

Son muchos los beneficios que trae consigo una estrategia de incursión en comercio electrónico para el *clúster* Estilo Costa Rica, y más aun cuando no se ha creado ningún tipo de programa igual o similar que introduzca estos dos temas relativamente novedosos en Costa Rica, de manera que debería ser una necesidad generar esta fusión de proyectos para así ir evolucionando de la mano con el comercio internacional. Así, para este proyecto de investigación cabe preguntar ¿Podría el planteamiento de una estrategia comercial impactar de manera positiva la accesibilidad a mercados de comercio electrónico de pequeñas y medianas empresas, del sector de moda en Costa Rica en el lapso de años del 2015 al 2017?

C. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia comercial para la inserción del *clúster* de moda Estilo Costa Rica al mercado de comercio electrónico.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a. Determinar los antecedentes y el contexto general en el que están inmersas las diferentes empresas que son miembros del *clúster* de moda para poder incursionar en el mercado de comercio electrónico.

b. Elaborar un diagnóstico y un mapeo de la situación de las empresas, dentro del consorcio Estilo Costa Rica, durante los años de 2015 a 2017.

c. Demostrar el punto de enlace entre la creación del consorcio y la inserción en el comercio electrónico, que evidencie la necesidad de incursionar en estas nuevas modalidades de mercado.

d. Elaborar la estrategia para la inserción del consorcio al mercado de comercio digital, con el objeto de que las empresas involucradas puedan incursionar, con más facilidad, durante los periodos de estudio.

D. MARCO DE REFERENCIA

Este marco se construyó con cuatro pilares teóricos, a saber: la globalización, la liberalización comercial, la ventaja competitiva y el comercio electrónico. Mediante, la conceptualización de estos términos es que se fundamentó el proyecto en el aspecto más abstracto.

Primero, se estableció el concepto de globalización y las principales repercusiones que ha tenido este proceso en las relaciones comerciales, lo cual permitió dar una claridad del escenario y relucir la necesidad de reestructurar las políticas comerciales. Segundo, se hizo

una descripción del modelo de liberalización comercial, con el fin de evidenciar las tendencias de los países de abrir sus economías, pero al mismo tiempo buscar alternativas para proteger y potencializar sus sectores productivos. Tercero, se abarcó la liberalización comercial, la cual trae a colación la necesidad de la competitividad en los mercados, por lo cual se estableció la definición y la caracterización de lo que es competitividad. Por último, haciendo unión de los conceptos anteriores, se dio a conocer una de las alternativas para poder participar en las nuevas dinámicas de intercambio, conocida como comercio electrónico.

Entonces, alrededor de hace 20 años, el mundo ha venido experimentando avances científicos y tecnológicos; lo cual ha alterado la forma en la que las personas interactúan entre sí. A este proceso se le ha denominado globalización, la cual es definida por Julián Mateus y David Brassat como:

“(...) un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional que a su vez produjo —como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción— nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes” (2002; p. 67).

Este proceso ha transformado la manera en la que se hacen los negocios, alejándose del modo clásico de intercambiar las mercancías.

Si bien es cierto, la globalización implica una mayor libertad, esta impulsa a que los mercados se integren más. Con el advenimiento de la tecnología, las fronteras entre los países se han hecho más invisibles, lo cual ayuda a que se den, con mucha más facilidad, los intercambios comerciales, no solo con países vecinos sino también con naciones a miles de kilómetros de distancia. Asimismo, existe una mayor interconectividad entre el trabajo, los capitales y los bienes y servicios; y esto, de alguna manera, altera la estructura del comercio.

Tales variaciones con magnitud global han hecho que los mercados convencionales tengan que adaptarse a nuevas formas de comerciar. Para ampliar, Guillermo Dehese describe que:

“(...) por globalización se entiende el acceso de manera generalizada a Internet y la desaparición progresiva del mecanismo de funcionamiento de muchos mercados; por

globalización se entiende el predominio aplastante de empresas, títulos o valores correspondientes al ámbito de las telecomunicaciones, con independencia de su grado de virtualidad y del carácter artificial” (2000; p. 12).

En otras palabras, el internet ha tenido un impacto importante en la manera en que se da el comercio de mercancías. Se habla de la inserción de nuevas tecnologías de telecomunicación, que logran conectar de mejor modo a los interesados, desplazando la necesidad de la presencia física para realizar contratos de compraventa.

Por otro lado, enfocándose en las nuevas dinámicas comerciales y su desarrollo, Gómez considera la globalización como:

“(…) una lucha por participar en un mayor número de mercados, así como lograr captar mayor volumen de los flujos de inversión extranjera directa. Esto se traduce en una mayor competencia en los mercados y, consecuentemente, en la necesidad de una mayor competitividad de los productos, siendo este el motivo por el cual los países se vinculan a espacios económicos más amplios en función de la situación geográfica, la naturaleza y el monto de sus intercambios, la complementación económica y el potencial de desarrollo” (2006; p.132).

Entonces, se puede decir que la globalización trae consigo, un grupo de ventajas, pero también desventajas con respecto al comercio. Para poder sobrevivir en el mercado y atraer mayores réditos, es de importancia crear un ambiente de innovación y reestructuración constante para ser competitivos en un mercado cada vez más grande, pero con un incremento en el número de competidores.

Con relación al papel de compañías en el escenario globalizado, se puede decir que la globalización es algo necesario, ya que les ha brindado más herramientas para crecer e intensificar sus ganancias. Así mismo, ha permitido que no solo transnacionales disfruten de los beneficios, sino que también ayuda a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a crecer y aumentar su presencia en el mercado tanto nacional como internacional. Esto se ve explicado según Parker (2005) de este modo: “[it] is a process that is increasing worldwide interconnections in virtually every sphere of activity” (citado por Dinauer y Winters; 2011; p.9). (*“[Este] es un proceso que está incrementado las interconexiones mundiales en prácticamente todas las actividades”*) (traducción libre). Es gracias a esta interconectividad que pequeñas y medianas firmas tienen una mayor actividad en el comercio internacional, debido a que las relaciones virtuales reducen los costos de transacción de los intercambios.

En sí, la globalización ha creado una mayor conexión entre las partes involucradas en el comercio. Con ayuda de los avances tecnológicos, se han reestructurado las formas de intercambio. Esto debido a que las fronteras son cada vez más permeables, lo cual provoca que ya no sea necesario un contrato físico para cerrar las compra-ventas, sino que ahora se pueda hacer de una forma más virtual. Si bien es cierto este proceso ha creado una serie de mecanismos que benefician a las empresas, esto también presenta algunos retos para las compañías y los países a razón de mantenerse en los mercados.

Entonces, para poder percibir los beneficios que trae consigo la globalización, es necesario implementar una reforma comercial, que esté vinculada al libre comercio. Esto crea la necesidad de reducir las barreras de intercambio existentes en los países, con el propósito de que los mercados sean más libres y que no haya ninguna distorsión al comercio. Entonces, teniendo claro el concepto de la globalización y lo que esto implica, se explica el siguiente pilar del proyecto, a saber, el libre comercio como una herramienta para potenciar los beneficios de este fenómeno.

Para ampliar y dar una perspectiva más precisa sobre lo que es la liberalización comercial, José Alonso y Carlos Garcimartín, establecen este concepto como:

“(…) aquel proceso que tiende a aminorar el efecto de discriminación que la política comercial genera entre los mercados nacional y exterior. A partir de esta definición es fácil prever los efectos que la teoría económica atribuye, desde una perspectiva estática, a este proceso: se producirá una reasignación de factores productivos del país, provocándose un desplazamiento desde el sector sustitutivo de la importación (en el que el país no es comparativamente eficiente) hacia el sector de bienes exportables (donde el país tiene ventaja comparativa); al tiempo que, al poder acceder a las producciones internacionalmente más eficientes, se incrementan las posibilidades de gasto de los consumidores (efecto renta) y al alterarse los precios relativos, cambia la estructura de los bienes consumidos (efecto sustitución). Ambos efectos, renta y sustitución, supondrán un mayor bienestar, tanto a nivel mundial como en cada uno de los países participantes en el mercado global. Y unido a todo ello se producirá un cambio en la retribución de los factores productivos, encareciéndose aquél que se utiliza intensamente en el bien en que el país tiende especializarse” (2004; p.4).

La liberalización comercial tiene como principal objetivo crear un ambiente donde el intercambio de bienes y servicios entre países se realice de la misma forma que se da dentro del comercio interno. Esto se realiza por medio de la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias. Asimismo, este modelo tiene como base la teoría de la ventaja comparativa, la cual impulsa la importación de los bienes, donde la nación no es eficiente, y la

exportación de bienes, cuando tiene ventaja comparativa. Con esto también se producen beneficios en los consumidores, ya que su oferta de bienes y servicios se incrementa; pero a su vez, obliga a las empresas a ser más competitivas, debido al incremento de oferentes.

Por otro lado, la liberalización comercial ha servido como un medio para incentivar la integración económica, que es una de las características del escenario globalizado. En sí, para adaptarse, los países han tenido que establecer políticas que impulsen el intercambio, los cuales, al mismo tiempo, traigan desarrollo a sus economías. Esto ha provocado que las naciones tengan que reconfigurar sus políticas comerciales. De acuerdo con Manuel Agosin y Ricardo French-Davis, se manifestó que:

“(…) las reformas comerciales se insertan en procesos amplios de cambio, que otorgan a la competitividad internacional y a las exportaciones un papel protagónico. El instrumento central de la reforma ha sido la liberalización, más o menos indiscriminada y rápida, de las importaciones. Con ella se busca exponer a la competencia externa a los productores de bienes importables, frecuentemente beneficiados hasta entonces con una fuerte protección. Se espera que ésta los lleve a mejorar la productividad, reduciendo la ineficiencia, incorporando nuevas tecnologías y aumentando la especialización. Los productores que no se adapten a la competencia externa serán desplazados del mercado, y los recursos que liberen se absorberán con rapidez, principalmente en la producción de rubros exportables” (1993; p. 45).

Con la globalización se ha producido un proceso de apertura y expansión del espectro de bienes a los cuales se puede tener acceso. Las economías proteccionistas han mostrado la incapacidad de ser competitivas y de abarcar su demanda interna; esto ha acelerado el ritmo en el cual las economías tienden a abrirse a nuevos nichos. El propósito de esta apertura es la creación de puntos de atracción con una oferta comercial más diversa, así como, la expansión de los mercados a los cuales se puede llegar, impulsando la producción interna. A su vez, la innovación tecnológica y el gran dinamismo global incrementan la velocidad, pues los mercados se han acogido al reciente modelo de liberalización económica.

Por otro lado, como se ha planteado, se busca una mayor libertad en el intercambio de mercancías y servicios, ya que se ha mostrado que con más comercio se tiende a un incremento en el desarrollo. Sin embargo, para lograr este crecimiento las economías deben ajustar sus políticas económicas y comerciales para poder percibir los beneficios que conlleva dicha apertura. Es de importancia, ponerle cuidado a un subpilar del libre comercio, constituido por las ventajas de esta política. De conformidad con el Grupo de Reflexión de la OMC, se hace una aclaración sobre las ventajas de la liberalización comercial:

“Los beneficios del comercio dependen de la fase de desarrollo de un país. Por ejemplo, en el caso de los países menos adelantados y los países sin litoral, el comercio contribuye a los medios de subsistencia al aportar bienes de consumo y bienes de capital para que se pueda hacer mejor uso de los recursos locales. En el caso de otros países en desarrollo con ingresos más elevados y economías más sólidas, el comercio da lugar a un crecimiento más rápido. Amplía el mercado para los productos locales y asegura mejores prácticas de producción y oportunidades de consumo” (2003; p.12).

Es decir, para que una economía pueda ser competitiva necesita que sus políticas se ajusten a su realidad económica, fortaleciendo y reorganizando los recursos para consolidar las áreas en las que son buenos o tienen una cierta ventaja comparativa.

A su vez, el modelo neoliberal, impulsado por la globalización comercial, ha provocado que las compañías con mejores ingresos se adueñen de los procesos de producción; sin embargo, con el advenimiento de la tecnología se ha logrado una proliferación de oportunidades para la insertar a otros autores en el comercio internacional, distribuyendo los ingresos entre más participantes. Esto sigue el objetivo de las economías para comerciar, es decir, obtener mayores ganancias. Por ello, que se ha dado una mayor orientación a la eliminación de barreras al comercio. Esto se ve reforzado, por lo que exponen Patricia Triunfo et al.:

“El comercio internacional ocurre por las mismas razones que ocurre el intercambio interno de los países. Existen dos grandes motivos para ello. Primero, los individuos son diferentes y pueden sacar partido de esas diferencias. Cada individuo puede especializarse en hacer aquello para lo que está más capacitado, vender los bienes o servicios que produce en el mercado y adquirir el resto de los bienes servicios que consume. Segundo, es posible aumentar la eficiencia produciendo a mayor escala. Aun cuando dos individuos tengan exactamente las mismas capacidades pueden beneficiarse de la especialización si existe la posibilidad de aprovechar economías de escala. En efecto, si al aumentar la escala de producción incrementa la eficiencia (disminuyen los costos) aumentaría el bienestar, si cada individuo se especializara en una actividad” (2003; p.244).

Cabe mencionar que, a menores distorsiones al comercio, mayor oportunidad de las empresas para reducir los costos de producción, lo que resulta, muchas veces, en economías de escala. Este es uno de los principales beneficios que produce el comercio; por lo tanto, valiéndose de un contexto globalizado y una liberalización comercial progresiva, se piensa acentuar los beneficios para las empresas y países, sin dejar de lado la necesidad de fortalecer y de buscar otras alternativas de comercio para reforzar algunos sectores productivos.

Teniendo claro el contexto donde se realizan estas dinámicas comerciales y sabiendo la transición que están sufriendo las economías hacia una mayor apertura, los gobiernos deben tomar medidas para proteger sus sectores importantes e incentivar la innovación de

sus ciudadanos para incursionar en mercados internacionales, pues se debe buscar el dinamismo de las exportaciones. Esto provoca una redirección hacia políticas que promueven la competitividad de las empresas, como mecanismos que ayuden a enfrentar el crecimiento de oferentes de bienes en el mercado. De tal modo, se pasa a describir el tercer pilar que dio fundamento al proyecto. Se aborda la competitividad como una de las formas para hacer frente a este contexto.

La competitividad es un rasgo muy importante en la dinámica comercial actual. Se habla de que un país tiene que contar con las herramientas para distinguirse en los mercados, con el fin de acaparar los sectores y dinamizar su comercio. Esta premisa es apoyada por el economista Michael Porter, en su teoría de la ventaja competitiva. De acuerdo con Sandybell, ésta es:

“(…) una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Con relación a los países, la ventaja competitiva es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad. Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción sofisticados. Para que una ventaja competitiva sea efectiva esta debe cumplir con las siguientes características: ser única, posible de mantener, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones de mercado” (2012; p.2).

De igual modo, una de las mejores formas por las cuales un país puede tener ventaja competitiva sobre otra: es por medio de la introducción de una nueva tecnología y dando valor agregado a su producción.

El enfoque anterior se basa principalmente en el comercio exterior, donde se explica el comportamiento de las exportaciones e importaciones, según sea su ventaja competitiva. Esta indica que un país puede tener ventaja competitiva por múltiples razones, una de las principales es la tecnología o la habilidad administrativa. Estas causas son las que usualmente dan la pauta para exportar o importar un producto.

Por otro lado, para dar una visión más general de la competitividad, Jorge Ordóñez la describe como:

“(…) un enfoque microeconómico referido a la capacidad de las empresas para ser exitosas comercializando sus productos. Dicha concepción aludía a la competencia que existía entre empresas para ganar participaciones o segmentos de mercado, por lo que se puede decir que era un esquema que permitía establecer qué empresa era la mejor,

comparando los niveles de ventas y rentabilidad, reflejo de su capacidad para satisfacer las demandas de sus clientes” (2011; p.2).

Haciendo una combinación de ambas definiciones, la competitividad es la capacidad que tiene un país o una firma para participar en un mercado, ya sea nacional o internacional. En ambos casos, el principal objetivo es ganar la mayor cantidad de terreno en el mercado para incrementar los ingresos. Hay que tener claro que para que la competencia sea justa debe darse bajo un contexto de libre comercio, donde no existan barreras que creen distorsiones a la hora del intercambio.

Sin embargo, ambas definiciones tratan de una forma simplista la competitividad, como una capacidad de un país o una industria de incrementar sus ventas y conquistar a la mayor cantidad de compradores; lo cual no necesariamente crea desarrollo económico, pues se necesita de otras variables. Por eso, como un subpilar de la ventaja competitiva se propone lo conocido como competitividad sistémica, a lo que Guadalupe García dice que:

“(…) la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad” (2000; p.30).

De tal modo, que para que la competitividad sea efectiva es necesario la unión tanto de la sociedad como de las instituciones para así crear un vínculo a la competitividad industrial. Se debe recalcar que no solo es cuestión de establecer políticas macro o micro, sino más bien realizar conexiones entre el Estado, la industria y demás actores para crear un ambiente competitivo. La creación de conexiones es de gran relevancia para procurar que las empresas puedan incursionar en las nuevas dinámicas comerciales.

En otras palabras, en esta dinámica mundial actual solo aquellas economías orientadas a la innovación y a la constante reestructuración para adaptarse a las exigencias del mercado internacional tienen capacidad de ser competitivas. De acuerdo con Iván Silva, las PYMES también pueden verse beneficiadas, cuando se indica que:

“(…) la creación de ventajas competitivas tiene un carácter marcadamente local, ya que la estructura económica nacional se puede expresar en torno a cadenas productivas locales que propician el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (sin perjuicio de sus vinculaciones con grandes empresas y de procesos de atracción de inversiones externas) y que tienden a buscar formas asociativas y articuladas para conseguir ventajas competitivas, ya sea bajo el impulso de aglomeraciones productivas (clústeres) de empresas organizadas sobre el territorio o de otros tipos de asociaciones productivas,

donde el logro de economías de escala se concibe como externo a las empresas pero interno a los territorios” (2005; p.82).

En sí, las nuevas formas de hacer negocios también han creado una especie de ventaja, siendo la forma de administración una variable local que tiene incidencia en la actividad internacional de las empresas. Tanto la administración interna de las empresas, las políticas comerciales de promoción de las exportaciones y la tecnología han ayudado a que las pequeñas, medianas y grandes empresas disfruten de los beneficios del comercio.

La competitividad es una parte clave en la creación de oportunidades para que las empresas puedan incursionar en el mercado internacional. La tecnología ha sido una de las principales herramientas para que las firmas puedan volverse de una cierta forma competitivas, en este escenario globalizado y liberalizado. Entonces, haciendo uso de la teoría de competitividad sistémica, se demuestra la necesidad de establecer estrategias o proyectos que ayuden a las empresas en ser más competitivos. Teniendo claro esto, se propone como una estrategia factible la incursión en mercados electrónicos, principalmente, el acceso de empresas que se encuentren en procesos de internacionalización y que no poseen una capacidad de planta muy grande.

A continuación, se hace referencia a una de las principales herramientas, y al último pilar del proyecto, que ha servido de ayuda a muchas compañías y a países en vías de desarrollo para poder hacerle frente al contexto internacional y ser más competitivos. Así, mediante el uso de la tecnología, y con el propósito de incrementar los beneficios del comercio, ha surgido otra alternativa comercial, la cual permite hacer negocios sin necesidad de un contrato de compra y venta físico; esto es a lo que se conoce como comercio electrónico.

De conformidad con Zwass, Akel y Phillips, citado por Boateng et al, el comercio electrónico consiste en:

“the sharing of business information, maintaining of business relationships, and conducting of business transactions by means of telecommunications networks. This includes electronically supported commercial transactions involving both organizations and individuals.” (2009; p.3) (*El intercambio de información de negocios, el mantenimiento de relaciones comerciales, y la realización de relaciones comerciales a través de redes de telecomunicaciones. Esto incluye transacciones comerciales electrónicas que involucran a las organizaciones e individuos.*) (traducción libre)

Es decir, el comercio, mediante el uso de la tecnología, ha revolucionado la manera en la

que se intercambian las mercancías, haciendo que el proceso sea mucho más rápido y ágil.

El uso del internet y el avance en las telecomunicaciones ha provocado un cambio en la forma clásica de compra y venta de productos. La necesidad de un contrato y transacciones físicas ha quedado desplazada, al existir una forma más expedita de realizar estos procedimientos. Así mismo, al ser trámites meramente virtuales, reduce el costo que generaba el modelo comercial anterior, ya que no se necesita un espacio físico.

El comercio electrónico, no solo incluye el comercio de bienes por medio del internet, tal y como lo exponen Martín Moreno y Fernando Sáez, explican que:

“(…) además abarca todos los pasos de la transacción, como apoyar a la función de marketing en la empresa en cada uno de los siguientes aspectos: compra y venta electrónica de bienes, búsqueda de información comercial, negociación entre comprador y vendedor, publicidad on line, gestión de cobros y pagos por la red y atención al cliente entre otros. Además, también incluye prestación de servicios como asesoramiento legal on line, servicio postventa, o soporte electrónico para colaboración entre empresas” (2015; p.1).

Si bien es cierto el comercio digital se encarga de la venta de los bienes por medio de la web, incluye también la parte de *eMarketing*, que consiste en una técnica para lograr el incremento de clientes. Asimismo, involucra los servicios de asistencia de compra antes y después de ésta. En general, cuando se habla de comercio electrónico implica hacer negocios de manera virtual, usando el internet como el medio.

Además, para que el comercio electrónico sea exitoso, se necesita de dos constructos. De conformidad con Molla y Licker, citados por Jones y Alderete:

“Uno de ellos mide la e-readiness Organizacional Percibido (POER), basado en factores internos de la organización que reflejan “el grado en que los directivos creen que su organización cuenta con el conocimiento, los recursos, el compromiso y la gestión adecuados para adoptar el comercio electrónico”. El segundo constructo, PEER, mide la e-readiness Externo Percibido, entendido como el “grado en que los gerentes creen que los factores contextuales, como las fuerzas del mercado, el gobierno, y las industrias de apoyo están dispuestos a prestar apoyo para que su empresa implemente y/o desarrolle el electrónico” (2013; p.166).

Se afirma que para que una firma, ya sea una transnacional o una Pyme, incurriere en este modelo necesita de dos condiciones. Primero, es de importancia que la empresa cuente tanto con los recursos, como con el compromiso para poder incursionar en el comercio digital. Segundo, que el contexto en el cual se desarrolle tenga las condiciones necesarias para que esta modalidad pueda ser implementada. Por ello, debe existir por parte del país,

un apoyo como leyes que regulen esta modalidad.

Por último, para ampliar el tema y especificar un poco sobre los tipos de comercio electrónico que existen, Del Águila expone, citado por Moreno y Sáez, la clasificación del comercio electrónico:

“Comercio electrónico entre empresas (B2B, relaciones empresa-empresa), comercio electrónico entre empresas y consumidor (B2C, relaciones empresa-consumidor), comercio electrónico entre consumidores (C2C, relaciones consumidor-consumidor); comercio electrónico entre empresas (o consumidores) y Administración pública (B2A y C2A); Comercio electrónico entre consumidor y empresa (C2B, relaciones consumidor-empresa); y por último, comercio electrónico entre “compañeros” (P2P, relaciones “peer to peer”, entre personas de igual estanding)” (2004; p. 7).

De tal modo, dependiendo del tipo de participante dentro del intercambio, así va a ser el tipo de comercio electrónico que se debe implementar. Teniendo clara la clasificación, se deben plantear las estrategias para la inserción de una compañía o un sector dentro de esta dinámica. Así mismo, conocida la clasificación, se puede saber la plataforma que debe ser usada a la hora de realizar la compra-venta de mercancías. En general, se necesita del entendimiento del entorno de la empresa o industria, como la actividad y estructura interna para poder establecer una estrategia que permita incursionar en el *E-commerce*.

De conformidad con los pilares desarrollados y que amparan esta investigación, se ha establecido una serie de lineamientos que dan sentido y razón de ser del proyecto. Se hizo uso de cuatro conceptos esenciales para el objetivo de estudio, desde la globalización hasta terminar con el principal foco de atención que es el comercio electrónico. La globalización es la fuerza externa que impulsa a las empresas a abrirse hacia un mercado cada vez más grande e interconectado. Esto ha provocado que los países tengan que reconfigurar sus políticas comerciales internas, pasando de sistemas proteccionista a unos cada vez más abiertos al mercado externo. Ambas visiones ayudan a explicar la obligación que tienen las naciones de impulsar y proteger sus mercados.

La competitividad y el comercio electrónico deben aclararse con el propósito de manejar la necesidad que se tiene por incursionar en nuevas alternativas de comercio. La primera se tomó para explicar la exigencia de los países y las empresas de innovarse y reestructurar sus operaciones para poder intervenir en un escenario comercial cada vez mayor. Asimismo, debido a la alta competitividad del mercado, se establece como una alternativa el

comercio electrónico, siendo un mecanismo que permite la participación de empresas más pequeñas en el comercio internacional.

Finalmente, esta construcción teórica explica en el plano más abstracto el objeto de estudio y clarifica la investigación.

E. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En el siguiente apartado se aborda la estrategia metodológica del proyecto. Se determina el tipo de estudio y de investigación, para luego delimitar la investigación tanto temporal como espacial. Después se establecen las técnicas y fuentes a utilizar. Asimismo, se expusieron el contexto de significancia y la unidad de análisis.

1. TIPO DE ESTUDIO

De conformidad con el objeto de estudio y la naturaleza del proyecto, se realizó un tipo de estudio cualitativo. Según Sampieri, las investigaciones cualitativas consisten en la “recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”. (2003; p.11) El presente trabajo tiene como objetivo principal comprender el fenómeno, y no medir las variables que intervienen en este; es por ello que el principal enfoque que se utilizó fue el cualitativo.

A su vez, debido al poco conocimiento empírico que se tiene sobre el tema, es el enfoque cualitativo el que permitió poder desarrollar preguntas en el transcurso de la investigación. Esto sirvió para la construcción y establecimiento del estado actual del fenómeno en observación, así como el surgimiento de algunas respuestas que sirvieron para dar fuerza a la propuesta. Por otro lado, no se pretendió basar el análisis en cuestiones numéricas; más bien, se buscó utilizar técnicas de recolección de datos, que ayudaran a identificar las cualidades de la unidad de estudio.

Sin embargo, aunque este proyecto tuvo un enfoque cualitativo, se hizo uso de algunos recursos cuantitativos. De acuerdo con Sampieri, “el enfoque seleccionado (cuantitativo,

cualitativo o algún tipo de mezcla entre ambos) no necesariamente tiene que ver con los métodos de recolección de datos”. (2003; p.19) Entonces, aunque la investigación se basó en la interpretación y entendimiento del fenómeno, no se dejó de lado el uso de algunos métodos cuantitativos que permitieron dar más riqueza al proyecto de investigación.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a los objetivos generales y específicos de este proyecto, se determinó que se realizaría mayormente un estudio descriptivo, sin dejar de lado la parte exploratoria y explicativa, con el fin de que el proyecto pudiera ser abarcado desde una perspectiva más integral y hacer un estudio completo sobre el tema en investigación. Es relevante reconocer que, si bien es cierto el estudio se centró en la parte descriptiva, tuvo algunas características de los otros tipos.

Según Sampieri, una investigación descriptiva busca:

“(…) especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.” (2006; p.102)

Asimismo, debido a que los estudios descriptivos permiten realizar una recolección de información sobre los conceptos a los que se quiso hacer referencia, este se escogió como principal alcance de investigación para el proyecto. A su vez, este permitió tener varias dimensiones sobre la situación en estudio.

Debido a la poca información que se tiene sobre el tema de estudio, se eligió empezar con una investigación exploratoria, para poder así obtener los datos necesarios para plantear la situación actual y evidenciar las principales variables que intervienen. Esta parte del trabajo estuvo relacionada con el diagnóstico de la situación, para luego empezar con la parte descriptiva, con base en lo que establece Sampieri:

“(…) los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de su contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.” (2012; p.101)

A su vez, se hizo uso de la investigación explicativa, cuando se vio necesario explicar sobre la relación o el punto de enlace entre dos o más variables de estudio, tomando en cuenta que dentro de los objetivos del proyecto se encuentra el establecimiento del punto de enlace de dos conceptos, que luego tenían que ser explicados. Según Sampieri, el principal interés de este tipo de estudio es “explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. (2012; p.108)

Por último, para justificar el uso de varios tipos de investigación, los investigadores utilizaron una frase de Sampieri, para validar un estudio de múltiples tipos:

“Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances” (2012; p.112).

Por ello, aunque el proyecto se caracteriza por ser una investigación meramente descriptiva, no se dejaron de lado los elementos tanto exploratorio, como explicativo, esto con el fin de poder realizar una investigación con un contenido sólido e integral.

3. DELIMITACIÓN ESPACIO- TIEMPO

La delimitación espacial de este proyecto se desarrolló en la provincia de San José, Costa Rica, esto debido a que fue donde se encontraban localizadas las empresas de la unidad de análisis. Por otro lado, la temporalidad se definió desde el año 2015 hasta 2017, ya que en 2015 se dio la creación del *clúster* Estilo Costa Rica, mismo año en el que la Promotora de Comercio Exterior puso en marcha el proyecto de comercio electrónico aunado a la firma de contratos con grandes empresas de ventas en línea como lo fueron Alibaba en el mercado asiático y Amazon en el mercado americano. Seguidamente, para 2016 se impulsó el consorcio al público y se promovió la atracción de empresas. Se delimitó el proyecto a 2017 dado que desde la creación del consorcio se estableció que el primer plan de trabajo y metas se desarrollaría hasta 2017, siendo los primeros tres años fundamentales para el desarrollo a futuro de este.

4. TIPO DE FUENTES

Dentro de la investigación se abordaron tipos de fuentes primarias y secundarias, a saber, de información de las empresas que conforman Estilo Costa Rica, así como las encargadas de los proyectos del consorcio de moda y de comercio electrónico en la Promotora de Comercio Exterior, y de material bibliográfico encontrado en libros especializados en la materia y de tesis realizadas por profesionales en comercio. También se utilizaron fuentes terciarias como videos, páginas web oficiales de gobierno y otras especializadas en el tema de investigación con respaldo científico para brindarle la validez requerida al proyecto. Todas estas fuentes de información se encontraron en bibliotecas físicas y digitales, así como en internet siendo una herramienta fundamental para la investigación hoy en día.

5. TIPO DE TÉCNICA

Para esta investigación las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron, principalmente, investigación documental, entrevista y el cuestionario. La primera técnica tuvo como base la recopilación de datos. Dicha información vino principalmente de documentos escritos y electrónicos, libros e investigaciones previas y fue la que predomina en el trabajo, debido a la información que se ha podido recopilar sobre el tema, sin embargo, existen lagunas que tuvieron que ser abarcadas por otro tipo de recolección de datos.

Una de las principales técnicas de recolección de datos más utilizada fue la entrevista, ya que permitió tener la información necesaria de una fuente de primera mano. De conformidad con Cerdas, una entrevista consiste en:

“(…) no es otra cosa que una conversación entre dos personas, una de las cuales se denomina entrevistador y la otra entrevistado. Estas dos personas dialogan y conversan de acuerdo con pautas acordadas previamente, o sea se presupone que para realizar una entrevista debe existir una interacción verbal entre dos personas dentro de un proceso de acción recíproca” (1991; p.259).

Para este trabajo, se aplicó la entrevista tanto a expertos sobre el tema, como a cierto número de empresas participantes en el consorcio. Además, la entrevista fue hecha con la colaboración de un instrumento metodológico, y la información brindada fue tratada de manera confidencial. El cuestionario fue el medio de recolección a utilizar, considerado

por Remigia Baéz Sevilla y Valida Sequeira “*un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador*”. (2006; p.41), con el fin de obtener, por medio del establecimiento de preguntas, las respuestas que dieron base a la investigación. Es de importancia saber que la información solicitada debió ser pertinente, válida y confiable. El cuestionario, al igual que la entrevista, se usó de forma confidencial y elaborado bajo un instrumento metodológico.

6. CONTEXTO DE SIGNIFICACIÓN

Los autores entendieron la realidad en la que se ve inmerso el objeto de estudio de este proyecto, como algo sumamente cambiante. Resultó empezar por describir el contexto general que ha influenciado de gran manera las formas de intercambio y luego se pasó por describir los cambios que esto ha provocado para pasar a establecer aquellas medidas que se han tomado para resaltar en el escenario comercial.

El escenario internacional, principalmente el comercial, se ha visto influenciado por lo que se conoce como globalización. Esta ha sido una fuerza que ha permitido que haya una mayor interconectividad entre las personas, pero también que las economías sean cada vez más dependientes unas de otras; es decir, ha hecho que el mundo se vaya convirtiendo en una aldea global. A eso se le suma el avance en las tecnologías que ha revolucionado la forma clásica de interrelación humana. Una de las partes muy influenciadas por este cambio es el comercio, el cual ha evolucionado a algo cada vez más virtual.

Debido a estos cambios en la parte comercial es que países han tenido que recurrir a una reestructuración en sus políticas comerciales, todas apegadas a lo que se conoce como libre comercio. Es decir, se ha optado por un modelo de liberalización comercial, dejando modelos de sustitución de importaciones de lado, para dar paso al apoyo en las exportaciones y al comercio internacional sin barreras que puedan entorpecerlo, con el fin de poder obtener beneficios de este intercambio. Sin embargo, una apertura de esta forma también trae una serie de retos, principalmente para los países más pequeños.

Como se mencionó, existe un conjunto de exigencias que van aunadas a la apertura comercial y esto es la competitividad. A medida que los mercados son más abiertos, mayor

es la cantidad de competidores, por lo que las empresas tanto grandes como pequeñas tienen que buscar alternativas para poder mantenerse en la escena. Por ello, las compañías han buscado una forma para bajar sus costos de producción, y redireccionar esos gastos a otras cuentas para así poder innovar y por ende ser más competitivos.

Una forma que han encontrado las compañías de posicionarse en el mercado es la creación de consorcios, para así tener un mayor protagonismo en el mercado y de ese modo poder atraer a la mayor parte de clientes. Asimismo, con la globalización y el internet, una nueva forma de hacer negocios ha cobrado importancia, lo cual se conoce como comercio electrónico.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el comercio digital ha sido una buena alternativa, pues reduce los costos de producción y de intercambio, debido a que esta nueva modalidad permite a las firmas comerciar sin ningún contrato físico, sino que todo se realiza de forma virtual. Así mismo, permite a las compañías vender sus productos sin la necesidad de tener un local o un lugar de venta.

7. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de estudio para este proyecto está constituida por aquellas empresas costarricenses que forman parte del consorcio, establecido por PROCOMER, llamado Estilo Costa Rica, y que tuvieron un interés de insertarse al comercio electrónico.

Capítulo II: ANTECEDENTES Y CONTEXTO GENERAL DEL *CLÚSTER* ESTILO COSTA RICA

A. ANTECEDENTES DE LOS *CLÚSTERES* Y COMERCIO ELECTRÓNICO

El escenario actual comercial pone en la mesa una serie de retos que las empresas deben enfrentar para poder tener un papel preponderante en el intercambio internacional. Es por ello que muchos países se han propuesto avanzar en ciertos temas y Costa Rica no es la excepción. En este caso, la Promotora del Comercio ha implementado una serie de estrategias para tener una participación más notable de sus empresas en el extranjero; estas son la creación de consorcios y la inserción en el mercado digital.

El país ha avanzado bastante en ambas temáticas; sin embargo, hay otras economías que han logrado un mayor progreso. Como ya se ha mencionado, Costa Rica ha creado el *clúster* Estilo Costa Rica para impulsar esta industria en el país y para que tenga una participación más relevante en el ámbito internacional. Asimismo, con respecto al comercio electrónico, se ha logrado que algunas empresas incursionen en esta dinámica. No obstante, no se ha planteado la combinación de ambas estrategias como una fuerza impulsadora a la exportación.

Este capítulo hace una recopilación de lo que se ha hecho en el mundo tanto con la creación de consorcios como con la inserción en mercados electrónicos, lo cual permite establecer las principales tendencias en ambos temas, para así determinar si se están realizando las acciones correctas con el fin de potencializar estas herramientas que brinda el nuevo escenario comercial. Por medio de esto también se pretende dar a conocer casos en los cuales se haya tenido éxito en ambas estrategias, y evidenciar si existen naciones que hayan combinado ambos programas y sus resultados obtenidos, para luego, investigar lo que se está haciendo en el país con respecto a los consorcios empresariales, principalmente con el *clúster* Estilo Costa Rica. Por otro lado, también se busca dar a conocer qué se ha hecho en términos de comercio digital y hacia dónde se dirige el país, todo con el fin de determinar el avance y las tendencias que se presentan en estos campos.

1. LOS CONSORCIOS Y EL COMERCIO DIGITAL A NIVEL MUNDIAL

El mundo se ha tornado altamente globalizado, donde las tecnologías de la información han ayudado a interconectar las economías y a modificar las dinámicas comerciales. Una de las alternativas más eficaces para conseguir la inserción de empresas al comercio internacional ha sido la creación de *clústeres*, con el fin de alcanzar una notable representatividad en los mercados. Sin embargo, esta no ha sido la única opción para ayudar a las empresas a participar en las actuales dinámicas comerciales, por lo cual con la ayuda de la tecnología se ha tratado de impulsar lo que se conoce como comercio digital.

Con el paso de los años, el comercio ha ido evolucionando de manera continua, fomentando nuevas modalidades de aprovechamiento de recursos de producción y de comercialización para generar un crecimiento cada vez más efectivo de las oportunidades globales. En las últimas dos décadas, se ha ido desarrollando la figura de los consorcios empresariales, teniendo significativo auge día a día a nivel internacional.

Según el economista Michael E. Porter, los *clústeres* son:

“(...) masas críticas —ubicadas en determinado lugar— de inusual éxito competitivo en determinados campos. Los clústeres son una característica sorprendente de casi todas las economías —nacionales, regionales, estatales y hasta metropolitanas—, especialmente en las naciones más avanzadas. Es probable que Silicon Valley y Hollywood sean los más conocidos del mundo. Sin embargo, los clústeres no tienen un carácter único, sino características comunes, y allí reside una paradoja: en una economía global, las ventajas competitivas duraderas tienen que ver, cada día más, con factores locales —como el conocimiento, las relaciones y la motivación— que los rivales distantes no pueden igualar” (Porter, M; 1999; p.30).

Cabe indicar que la clave de los *clústeres* es la unión de empresas y han sido creados con el fin de cooperar entre ellas; independientemente de que sea una colaboración para conseguir las materias primas, intercambio de conocimientos, captación del apoyo de instituciones gubernamentales u organizaciones no gubernamentales que ayuden con el desarrollo empresarial, entre otros grandes beneficios. Esto se hace con el fin de que medianas y pequeñas empresas por medio de un grupo puedan encontrar una presencia cada vez más considerable en los mercados internacionales.

Siempre concentrándose en el significado de la palabra *clúster*, existe una definición más específica y basada principalmente en el componente geográfico. Ésta indica que las

empresas de determinada región, con el fin de promover y obtener una mayor presencia comercial, se unen para así captar un interés en común. Estas uniones pueden ser regionales o más industriales, para que se pueda impulsar la producción del bien. Este tipo de consorcio también es expuesto por Porter, cuando expone que:

“Los clústeres son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, firmas en industrias relacionadas e instituciones asociadas (ej. universidades, agencias y asociaciones de comercio) en un campo particular que compiten pero que también cooperan” (Porter, M; 1998; p.1).

Sin embargo, con el avance de la figura de consorcio se ha ido abarcando un significativo número de sectores productivos y comerciales a nivel internacional. Así la definición de *clúster* se ha ido simplificando, dejando de lado el aspecto territorial como lo menciona Cabrera al indicar que:

“A pesar de que las viejas razones de la geografía han disminuido en importancia con la globalización, las influencias de los clústeres en la competencia han adquirido una importancia creciente en una economía dinámica, basada en el conocimiento y crecientemente más compleja. Los clústeres representan una nueva forma de pensar las economías nacionales, regionales y locales que requieren nuevos roles para las empresas, el gobierno y otras instituciones para el fomento de la competitividad” (Cabrera, F; 2012; p.9).

Siendo de esta manera, los clústeres se están desarrollando como un mecanismo para incrementar la producción y las exportaciones de los países, teniendo notable auge el hecho de formar grupos sectoriales de producción. De esta forma, se integran instituciones públicas y privadas para trabajar de manera conjunta con el fin de favorecer el acceso a mercados, tecnologías y servicios empresariales independientemente de si se trata de empresas pequeñas, medianas o grandes, para que se puedan tener mejores niveles de productividad y competitividad a escalas nacionales e internacionales.

Al conformarse grupos de empresas trabajando en conjunto por un bien común se logran mejores resultados en materia de competitividad, debido a que se van formando cadenas de producción en las cuales los integrantes se van coayudando desde los procesos de producción hasta la etapa de comercialización e internacionalización empresarial. Son estas características las que dan la ruta que determinará el destino de los consorcios. Según Michael Porter:

“Clusters consist of dense networks of interrelated firms that arise in a region because of powerful externalities and spillovers across firms (and various types of institutions)

within a cluster. Clusters drive productivity and innovation. Firms that are located within a cluster can transact more efficiently, share technologies and knowledge more readily, operate more flexibly, start new businesses more easily, and perceive and implement innovations more rapidly. They can also efficiently access “public goods” such as pools of specialized skilled employees, specialized infrastructure, technological knowledge, and others.” (Porter, M; 2007; p.2) *(Los clusters consisten en redes densas de firmas interrelacionadas que surgen en una región a causa de poderosas externalidades y efectos indirectos entre las empresas (y los diversos tipos de instituciones) dentro de un clúster. Los clústers generan productividad e innovación. Las empresas que se encuentran dentro de un clúster pueden realizar transacciones de manera más eficiente, compartir tecnologías y conocimientos más fáciles, operar con mayor flexibilidad, iniciar nuevos negocios con más facilidad e implementar las innovaciones más rápidamente. También pueden acceder eficientemente a los "bienes públicos" tales como grupos de empleados calificados especializados, infraestructura especializada, conocimientos tecnológicos y otros).* (Traducción libre)

Es por esta interrelación que los clústeres han tenido gran auge en los últimos años debido a que las empresas han encontrado un apoyo en sus similares, dejando de lado la competencia. Por el contrario, buscan un crecimiento en conjunto, de manera que le dan prioridad a la cooperación comercial. En estos consorcios se busca crear de estrategias y estructuras firmes en materia de inversión, atracción de clientes y comercialización.

Sin embargo, se debe tener claro que las empresas no pierden su autonomía al ingresar a un *clúster*, así, por más que se promueva la cooperación empresarial entre los integrantes, cada una de las empresas sigue siendo independiente. Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI):

“Los miembros de un consorcio de exportación conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera las empresas pueden hacer cumplir sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas. De esta manera un consorcio difiere de una fusión en el sentido de que todas las empresas participantes conservan su condición jurídica inicial y la administración de cada empresa conserva su independencia” (ONUDI; 2003; p. 3).

Cada empresa sigue con sus metas individuales y paralelamente desarrolla las grupales del conglomerado como objetivo común, sin perder su autonomía empresarial y los planes individuales de cada uno de los integrantes del *clúster*. Existen diferentes tipos de consorcios dependiendo de los objetivos conjuntos, por lo cual es necesario definir su clase para lograr cumplir los diversos objetivos de la agrupación.

Un consorcio exportador puede ser clasificado dependiendo de los servicios que prestan. De conformidad con la ONUDI, existen clústeres que:

“(…) ofrecen sólo funciones básicas de secretaria, ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado. No obstante, los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización. Los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. Dentro de esta clasificación puede determinarse la existencia de diversas variedades de consorcios de exportación:

- Consorcios de un sector y multisectoriales;
- Consorcios que agrupan a competidores y los que ofrecen bienes y servicios complementarios;
- Consorcios regionales y los que comprenden a miembros de varias regiones;
- Consorcios orientados a una región determinada y los que realizan actividades a escala mundial” (2004; p.7).

Con base en la ONUDI, los principales tipos que existen son los industriales, geográficos y los de promoción y ventas. Tal y como sus nombres lo sugieren, el industrial se enfoca en agrupar empresas de un mismo sector; el geográfico es el que engloba empresas de determinada zona; y el de promoción y ventas es para tener mayor presencia en los mercados comerciales, así como la interconectividad de empresas de un nivel similar para cooperar entre sí en el desarrollo de estrategias comerciales.

Es durante el proceso de creación de los consorcios donde se van definiendo aspectos logísticos como la misión, la visión, los valores y los objetivos grupales, las metas y las proyecciones a corto y mediano plazo para ir delimitando qué tipo de conglomerado será, cabe señalar que este proceso no está estandarizado: cada *clúster* se desarrolla según sus especificaciones y necesidades. Así, estos aspectos los definen los fundadores del *clúster*, en reuniones en las que se exponen las necesidades individuales de cada empresa y a su vez determinan cuáles serían las necesidades colectivas.

Para efectos de esta investigación, se hizo enfoque en “consorcios del sector moda” a nivel internacional, profundizando en la manera en cómo lo han empleado, así como las buenas prácticas. Asimismo, se enfatizó en los mercados latinoamericanos, debido a la similitud tanto del ambiente comercial, económico y geográfico, que pueden determinar el éxito o fracaso de un proyecto como este. En el caso del *clúster* Estilo Costa Rica, tiene una gran similitud con los mercados de moda latinoamericanos, siendo este un punto de partida para este consorcio.

Uno de los más claros ejemplos de consorcio en la industria de la moda es el *clúster* de

Alta Costura en Francia creado por *La chambre syndicale de la haute couture* (Cámara Sindical de la Alta Costura). Consiste en una comisión reguladora que determina qué casas de moda son elegibles para ser verdaderas casas de alta costura. Esto genera una delimitación en los productos que pueden ser catalogados como alta costura, lo cual crea una serie de criterios que se cumplirían en 1945 y actualizados en 1992. Según Judith Granados este consorcio se creó con el fin de tener un respaldo para las casas de moda en París:

“La Chambre Syndicale de la Couture Parisienne (Cámara Sindical de la Costura Parisina) es una asociación de costureros parisinos fundada en 1868 como el resultado de asociaciones medievales que regulan a sus miembros en cuanto a piratería de estilos, fechas de aperturas para colecciones, número de modelos presentados, relaciones con la prensa, cuestiones legales y de impuestos, y actividades promocionales. La formación de la organización fue creada por Charles Frederick Worth. La denominación de origen que otorga la Comisión de Clasificación Costura y Creación del Ministerio francés de Industria es única en el mundo. El término "haute couture" está protegido por la ley y definido por la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (Cámara de Comercio de la Industria de Paris) con sede en Paris, Francia” (Granados, J; 2014; p.3).

La creación de *La Chambre Syndicale de la Couture Parisienne* ha ayudado a las empresas participantes del consorcio a darse a conocer en un mercado tan competitivo como es el de la costura. El fin de este conglomerado ha sido exitoso, ya que ha permitido que las empresas miembros sean reconocidas por la calidad de sus confecciones, debido a que gracias al *clúster* se pudo establecer una denominación de origen, que ha permitido mantener un estándar entre aquellas firmas participantes. Asimismo, es por medio de este consorcio que las empresas francesas han logrado establecerse como unas de las más importantes en el mercado de alta costura.

“Dentro de los elementos que deben cumplir las casas de moda para pertenecer a este selecto grupo están descritas según el periódico el Herald, en su publicación La alta costura francesa amplia exclusiva lista firmas como: La etiqueta 'alta costura' está jurídicamente protegida y para hacerse con ella es preciso cumplir una serie de requisitos, entre ellos un número mínimo de empleados y de prendas por colección, que con el tiempo ha ido disminuyendo para impedir la desaparición de modistos que pueden afrontar sus elevados costes. La creación de prendas exclusivas a la medida del cliente, con medidas y para las posturas corporales del que la usará con una o más pruebas de vestido. Los diseñadores pueden vender únicamente un diseño de cada prenda de la colección por continente, tener un taller en Paris con al menos 20 artesanos de tiempo completo, presentar cada temporada (primavera- verano y otoño- invierno) ante la prensa de París una colección de al menos 35 diseños para su uso de día y de noche.” (Efe; 2017; p.1)

Entre las marcas que pertenecen al *clúster* de Alta Costura se encuentran Chanel, Dior,

Givenchy, Jean-Paul Gaultier, Stéphane Rolland, Elie Saab, Giorgio Armani, Versace, Martin Margiela y Valentino. Alta Costura es la moda hecha a mano desde el inicio hasta el final, con telas de alta calidad, caras e inusuales y cuya elaboración no utilice ningún tipo de máquinas. Este consorcio se ha enfocado en exigir los mayores estándares de producción y comercialización, creando de esta manera una excelente reputación a nivel global.

En los últimos años, en Latinoamérica, se ha incrementado la creación de *clústeres* de moda debido a los múltiples beneficios que otorgan a las empresas que los componen. Para ilustrar, en Jalisco, México, en el año 2011, se empezaron a desarrollar diferentes técnicas comerciales para propiciar un mejor desempeño en el sector de la moda, como lo menciona Alonso Niño Cota, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado en el Estado de Jalisco en entrevista realizada con el periódico El Economista, donde indica que:

“Con la finalidad de posicionar al estado como una de las 10 capitales de la moda mundial, las industrias del calzado, textil, vestido y joyería proyectan consolidar este 2011 el primer clúster de la moda en México. Como primer paso, la industria y el gobierno estatal invirtieron 40 millones de pesos para la construcción del Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Industria de Jalisco (Cidijal), que busca transformar a los empresarios de simples fabricantes a “creadores de la moda”, considerando todas las etapas de la cadena, desde el desarrollo de materiales hasta la venta al consumidor final.” (Citado por Romo, P; 2011; p.1)

En este *clúster* se ve reflejado como un territorio en específico puede recurrir a la figura de consorcio para incrementar la competitividad de las empresas del sector señalado, en este caso el de la moda. En dicho Estado existía una zona geográfica de negocios en la industria de la moda en donde cada calle estaba enfocada en un producto definido. Así la calle Federación se encontraba el calzado, la calle Medrano estaba destinada al vestido, y en la Plaza Tapatía se encontraba la joyería. De esta manera, que se agrupan todas estas empresas en busca de promocionar al estado de Jalisco como un referente de la moda en general incluyendo todo tipo de artículos para vestir.

Otro caso en Latinoamérica es Colombia, donde se han creado diferentes consorcios empresariales en el sector de la moda; sin embargo, se han delimitado dependiendo de cada tipo de producto. La Cámara de Comercio de Bogotá ha liderado el proyecto de creación de *clúster* teniendo como resultado el *Clúster* de Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá, *Clúster* de Joyería y Bisutería de Bogotá y el *Clúster* de Prendas de Vestir de Bogotá.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, la propuesta de valor de la iniciativa de creación de los consorcios en el caso de las prendas de vestir:

“(…) será reconocido en 10 años por su competitividad, altos niveles de productividad, diseño e innovación, con un capital humano calificado, un mercado local fuerte y presencia internacional consolidada y articulada con centros de investigación y universidades, que genere impacto en el mejoramiento social y ambiental de Bogotá.” Mientras que la propuesta para el Clúster de Calzado es “Consolidar la oferta cuero, calzado y marroquinería de Bogotá con valor agregado, enfoque a consumo interno y países de las Américas en segmentos económicos medio y alto.” Y por último la propuesta en Joyería y Bisutería es “Ser reconocido internacionalmente como el referente colombiano que congrega las principales expresiones creativas de la joyería y la bisutería, innovadoras en diseño y de calidad certificada, proyectando sus valores culturales y artesanales, dando respuesta a las necesidades de joyería en el mundo.” (Cámara de Comercio; 2017;s.p)

A pesar de que estos consorcios están divididos por productos, los pilares estratégicos de los tres están ligados entre sí. Estos se enfocan en el talento humano siendo esta la manera como se busca perfeccionar la calidad de quienes crean y producen los diseños por medio de capacitaciones. Aunado a esto, otro de los pilares del *clúster* es la comercialización y mercadeo de los productos, buscando la proyección internacional de las empresas que los conforman, además de mejorar su competitividad y productividad por medio de cadenas productivas.

Los *clústeres* de moda tienden a desarrollar diferentes métodos de promoción y comercialización como lo son las conocidas semanas de la moda donde se hacen desfiles y exposiciones de las nuevas colecciones de productos; tienen tiendas dedicadas a los productos de las empresas que conforman los consorcios, aparte de la participación en ferias comerciales en diferentes partes del mundo. Sin embargo, en los últimos años se ha ido desarrollando la venta en línea de productos, con lo cual se ha logrado la optimización de sistemas informáticos para la promoción comercial.

El comercio electrónico, como herramienta dinamizadora de las economías desarrolladas, y principalmente de los países en crecimiento, ha venido en aumento. Esto se ha debido a una serie de factores que han ayudado a alterar la forma tradicional de hacer intercambios. Dentro de estas fuerzas de cambio se puede mencionar el incremento en las Tecnologías de la Información, creación de nuevas tecnologías (tabletas, teléfonos móviles, relojes inteligentes y portátiles, entre otros), y la transformación en los patrones de consumo.

La evolución del comercio electrónico está altamente ligada al internet y sus avances. Se dice que esta dinámica dio sus primeros pasos en los años 80, con la creación del Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) y el correo electrónico, principales instrumentos que dieron inicio a la automatización de los intercambios y modificaron la manera en como las personas se comunicaban y hacían negocios. Aunado a esto, en los 90, con la creación de la *World Wide Web*, se modernizó la exposición y difusión de datos, lo cual afectó al comercio directamente.

De acuerdo con Eloy Seone Balado, en su libro *La nueva era del comercio electrónico*, el comercio electrónico se divide en cuatro grandes generaciones:

- “1. Primera generación (1993): Creación de la web. Las páginas solo hablan de la organización. El modo de comunicación con el cliente es a través de formularios o correo electrónico. No se puede comprar por la red.
2. Segunda generación: Comienzan las compras por Internet. Aparecen los centros comerciales virtuales. Se produce el pago contra reembolso, cheques, etc. Aparecen los primeros negocios de venta exclusiva en Internet.
3. Tercera generación: Comienza a automatizarse el proceso de selección y envío de datos de los productos comprados a través de bases de datos. Se generaliza el empleo de tarjeta de crédito como pago y el marketing en la red.
4. Cuarta generación: Contenidos dinámicos. Se mejora la seguridad de los sitios y se implantan diversos mecanismos de pago seguro. Aparecen las carteras electrónicas (ejemplo: PayPal) y los servicios de seguimiento del producto. Aparecen las primeras legislaciones sobre comercio electrónico. La publicidad en este medio se masifica.” (citado por Anteportamlatinam; 2014; p. 14)

Como se observa, han sido los avances en las TIC las que han determinado la evolución y el desarrollo de esta nueva dinámica comercial. Son estas herramientas las moldeadoras de lo que hoy se conoce como comercio electrónico y serán las que determinen su futuro. Asimismo, se ha tenido que avanzar en la parte de la legislación tanto nacional como internacional para poder controlar los intercambios y ver que los beneficios de los consumidores y los vendedores no se vean afectados.

Con relación a las TIC, principalmente el internet y el uso del teléfono celular, han mostrado patrones de incremento. De acuerdo con el Banco Mundial (BM), la cantidad de usuarios de internet por cada 100 personas de 2010 a 2015 ha aumentado de forma exponencial de 29,1% a 43,9%. Asimismo, de conformidad con el informe “Mobile en España y en el Mundo”, la penetración de teléfonos celulares ha llegado al 97% en 2015. Se prospecta que el tráfico global crezca, entre 2015 y 2020, en alrededor de 8 veces.

Asimismo, los patrones de consumo han sufrido una transformación importante. Se puede considerar que en la actualidad se vive en la sociedad de la información y en una economía altamente digital. Como se ha mencionado, las TIC han revolucionado, en todos los ámbitos, a la sociedad; desde la escala más pequeña hasta la más macro. De acuerdo con la Comisión Europea, la sociedad de la información es: “El conjunto de cambios sociales y organizativos producidos como resultado de la acción de las nuevas tecnologías aparecidas en el campo de la información y las comunicaciones”. (citado por Alamano; 2016; p.10). Esto quiere decir que ahora las personas cuentan con una mayor cantidad y mejor acceso a la información, permitiéndoles así hacer comparaciones entre precio y producto, lo cual afecta la manera en la que los compradores realizan las actividades. Por ejemplo, esto ha permitido que se dé el “webrooming”, es decir, cuando un consumidor visita la tienda digital antes de ir hacer su compra al local físico.

A su vez, se considera como economía digital, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2012), a aquellos “mercados basados en el uso de las tecnologías digitales que facilitan el comercio de bienes y servicios a través del comercio electrónico”. (citado por Alamano; 2016; p.17) Entonces, ambas variables han tenido una incidencia en los patrones de compra de las personas. Primero, al haber mayor acceso a la información, los consumidores se han vuelto más exigentes, lo cual implica un reto para las empresas. Segundo, al ser las economías cada vez más tecnológicas, esto ha producido que los intercambios pasen de ser físicos a algo más virtual, lo que supone relaciones comerciales más instantáneas.

Teniendo clara la evolución y las principales variables que han afectado el avance del comercio electrónico¹ en el mundo, es pertinente hablar sobre las principales tendencias de esta alternativa comercial. Para este trabajo, se han escogido 8 tendencias que han moldeado al comercio electrónico actual: el crecimiento del sector, la oferta multicanal, promociones, comercio electrónico móvil, logística de alto nivel, venta social, experiencia personalizada y estudio de mercado.

Primero, el crecimiento del sector de comercio digital se prospecta en que para año

¹ Enfocándose principalmente en la modalidad B2C (comercio a cliente), ya que es el tipo de e-commerce que más se ajusta a los propósitos del trabajo.

2018 alrededor del 50% de la población mundial habrá realizado alguna compra en línea, en algún momento del año. Para ilustrar, “[i]n 2015, the global population amounted to around 7.3 billion people, of which 1.4 billion people purchased goods and/or services online at least once. In total, they spent \$2,272.7bn online, which results in an average spending per e-shopper of \$1,582.” (Ecommerce Foundation, 2017; p.11) (“[e]n 2015, la población global llegó a ser de 7.3 mil de millones, de los cuales 1.4 mil de millones compró bienes o servicios en línea al menos una vez. En total ellos gastaron \$2,272.7 mil millones de dólares, lo que resulta en un promedio de gastos por compras electrónicas de \$1,582.”) (Traducción libre)

Estas cifras demuestran que la era digital ha ido en crecimiento a nivel global, que día a día aumenta la cantidad de personas que dejan de comprar en tiendas físicas y lo hacen mediante sus dispositivos móviles, tabletas o celulares; sin tener que desplazarse a otros lugares para conseguir sus necesidades. Este tipo de comercio beneficia la economía, ya que logra un aumento en los gastos promedio de las personas debido a que tienen mayor exposición de productos.

En relación con las principales regiones de comercio electrónico, se tiene que Asia Pacífico para el año 2014 fue una de las regiones más dinámicas e importantes, con un ingreso por este concepto de \$ 1,056.8 mil millones dólares, superando así a Estados Unidos (\$ 664.9 mil millones de dólares) y Europa (\$ 505.1 mil millones de dólares). Por otro lado, las otras regiones con menores ingresos por concepto de comercio digital fueron Latinoamérica y Oriente Medio y Norte de África, con entradas de \$ 33.0 mil millones y \$ 25.8 mil millones. Sin embargo, es de importancia recalcar que Latinoamérica es la segunda región más dinámica después de Asia Pacífico, con un crecimiento del 28%. (Ecommerce Foundation; 2017; p. 10-11)

Además, el crecimiento de actores dentro de la dinámica del comercio digital ha marcado un hito en su aumento, presencia y esparcimiento. Dentro de los principales representantes se puede mencionar: Amazon, Alibaba, India Times Shopping, Myantra.com, Apple, Staples, Tesco Stores, Flipkart, Walmart entre otros. Las principales plataformas, concentradas en Estados Unidos y China, Amazon y Alibaba.

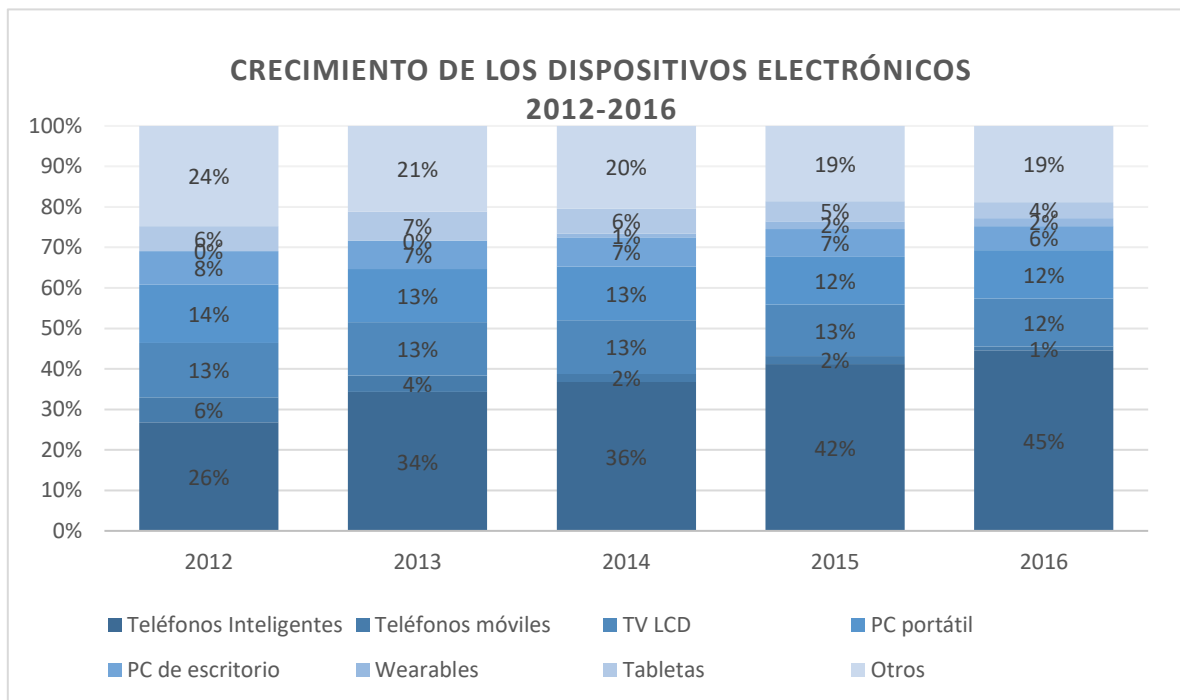
Como segunda tendencia se tiene la oferta multicanal, que de acuerdo con el consejero

delegado de eBay consiste en:

“la posibilidad de poder comprar y vender en cualquier momento y en cualquier lugar, bien a través de un ordenador, un teléfono, una tableta, una televisión, una tienda o un quiosco. Esta será la forma en que los consumidores conectarán con las cosas que necesitan o que les gusten. No habrá diferencias entre hacerlo online ni off line.” (citado por Bello, ; 2012; p.)

Es decir, que las compras ya no solo se limitan a un solo dispositivo, sino que se pone en disposición múltiples vías para acceder a la compra de bienes. Por ello, que es necesario que las empresas diversifiquen los canales de venta, desde la posesión de un local físico hasta la presencia en los diferentes tipos de dispositivos tecnológicos. Como se puede observar en el siguiente gráfico, la gama de dispositivos electrónicos que se utilizan para comprar digitalmente ha ido evolucionando.

Gráfico núm.º 2.1
Crecimiento de los dispositivos electrónicos 2012- 2016.



Fuente: [ELABORACIÓN PROPIA] con datos de GFK Trends and Forecasting.

En el gráfico anterior, se refleja cómo en los últimos años, los teléfonos inteligentes se han convertido en el dispositivo por el cual se realizan más ventas electrónicas, eso se debe a que se han transformado en el aparato indispensable para la sociedad sustituyendo en

muchos casos las computadoras de escritorio las cuales con el paso del tiempo van disminuyendo su uso al igual que los teléfonos móviles.

Asimismo, existe una variación de la oferta multicanal, que se conoce como omni-canal, definida por Klosek (2012), Rigby (2011) et al. como: “An extension of multi-channel retailing, where the channels have become completely integrated in order to offer the customer a seamlessly integrated shopping experience”. (Kermask y Staflund, 2015; p. 5) (“Una extensión de venta multi-canal, donde los canales se integran completamente para ofrecer al consumidor una experiencia de compra integrada sin ningún inconveniente”). (Traducción libre). Esto propone todo un reto para las firmas, pues tienen que brindar la flexibilidad necesaria para que el cliente pueda tener la mejor experiencia durante las compras y establecer la misma experiencia tanto en su local físico como en su tienda virtual.

La tercera tendencia serían las promociones. Como se mencionó anteriormente, los consumidores tienen mayor acceso a la información, lo cual les permite hacer comparaciones de precios y de bienes, siendo la existencia de promociones la que pueda definir la compra o no de un producto. Cuando hacemos mención de esto, no solo hablamos de rebajas u otras ofertas, sino que también se puede sacar provecho de las nuevas modalidades de crédito con el fin de atraer más clientes.

Por otro lado, se tiene la cuarta tendencia, comercio electrónico móvil (*m-commerce*), el cual es un subconjunto del comercio digital. En sí, se considera que es la ejecución de transacciones comerciales mediante un dispositivo inalámbrico, puede ser una *tablet*, un teléfono celular, así como un reloj inteligente, entre otros. Dentro de las ventajas que presenta el *m-commerce*, como se le conoce, es que se puede acceder a tiendas en línea en cualquier lugar y tiempo. Sin embargo, existe una gran limitante, la heterogeneidad de los sistemas operativos y tecnologías de red que se utilizan, así como la seguridad en la transmisión de datos. (Bravo; 2011; p.82-86)

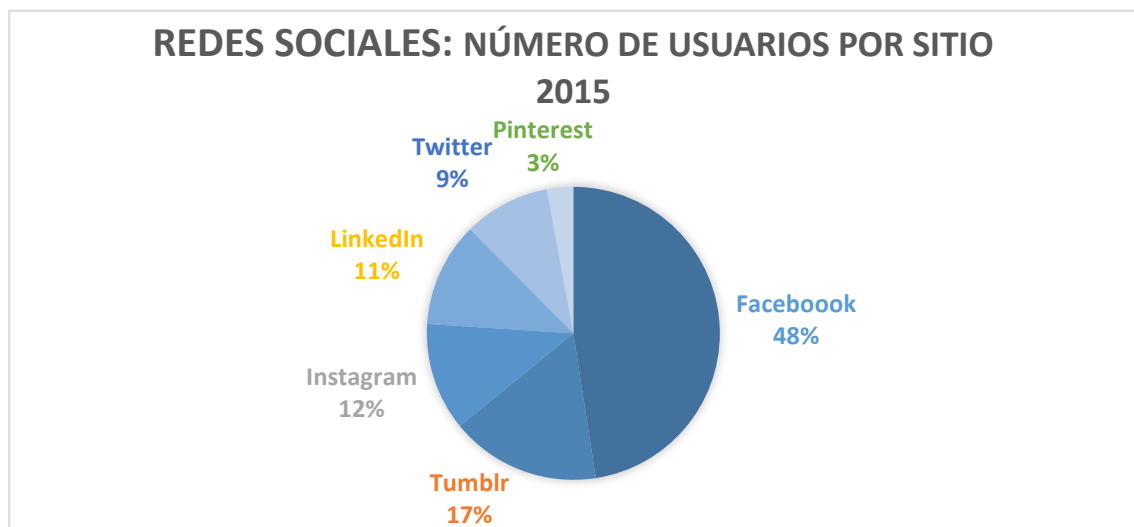
Asimismo, el comercio electrónico necesita de una logística de alto nivel y esta tendencia marca una gran diferencia entre las economías desarrolladas y en crecimiento. Esto se debe a que, a diferencia de las demás tendencias, esta depende de agentes externos a la empresa, usualmente relacionados con instituciones de gobierno. A su vez, es un poco complicado de controlar, ya que es la única parte del proceso que no se puede digitalizar. En

general, la logística tiene que ver con el tiempo de llegada del bien al consumidor, por lo cual se considera una de las principales etapas del proceso. La logística incluye desde el traslado, el costo de distribución hasta la precisión en la devolución de los bienes.

Se considera que la logística, para que sea de alto nivel, debe ser eficaz, es decir, que aunque esté en control de terceros se pueda asegurar que la mercadería llegue a tiempo y al lugar indicado. De conformidad con Ignacio Caride (2014), para que el servicio sea completo se debe de tomar en cuenta lo siguiente: “1- Trabajar con grandes proveedores logísticos 2-Planificar tiempos de entrega 3-Establecer tiempos de respuesta cortos en el seguimiento de envío 4-Contar con un sistema de preparación de pedidos 5-Saber llevar el control sobre el stock.” (s.p) Esto con el fin de poder brindarle el mejor servicio al cliente.

Por otra parte, se encuentran las ventas sociales, es decir, la experiencia de comprar y vender productos mediante las redes sociales. Los medios como Facebook, Instagram, Twitter, entre otros, se han convertido en parte vital de la vida de las personas, por lo cual ha tenido un gran impacto en los patrones de compra y venta. Por ello las empresas han visto estas plataformas como una herramienta para promocionar y hasta vender sus productos, como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico núm.º 2.2
Redes sociales: número de usuarios por sitio (2015).



Fuente: [ELABORACIÓN PROPIA] con datos de Wearesocial, 2016.

Las empresas involucradas en el comercio digital han visto las redes sociales como una herramienta aliada a la hora de posicionarse en el mercado, mostrar una mayor cercanía

con el consumidor, así como una mejor asistencia al cliente. Las compañías dentro de sus estrategias comerciales incluyen, en sus objetivos, ampliar su alcance, con mucha más notoriedad de sus marcas; y qué mejor forma que por medio de estas redes. Debido al alto uso de estas herramientas por gran parte de la sociedad es que se consideran como mecanismos altamente influyentes a la hora de realizar compras, lo cual ha provocado un incremento tanto de ventas como de *marketing* de algunas empresas dedicadas al comercio digital.

Como se citó previamente, la tendencia del comercio electrónico es estar cada vez más cerca del cliente y que la relación comprador-vendedor sea más instantánea. De tal modo otra tendencia es la de una experiencia personalizada, lo cual quiere decir que el cliente se siente identificado con el producto y sus formas de conseguirlo. Esta tendencia engloba casi todo lo que se ha mencionado con anterioridad, pues la generación actual es altamente cambiante, con tecnologías que se vuelven obsoletas en menos de un año y con gustos de compra en constante transición.

Entonces, para que una empresa tenga éxito en el comercio electrónico, debe brindar una experiencia cercana al consumidor, para que este se vea influenciado por la dinámica de venta. De acuerdo con Martín Lewit:

“Las empresas necesitan recolectar todo el rastro que el cliente deja en su proceso de compra: desde sus interacciones sociales con los productos como las búsquedas que hizo, para poder ofrecerle una experiencia de compra totalmente personalizada y única. Los desafíos detrás de esto son, por un lado, tener una infraestructura informática capaz de recolectar estos insights y descubrir los patrones. Por otro se debe ser capaz de tener canales adaptables para cada cliente” (2015, p.24).

Por medio de este rastreo, y un mayor conocimiento del tipo de comprador –comprador meta, se puede llegar a tener una mayor inserción en el mercado, asegurando el posicionamiento del negocio.

Como última tendencia se encuentra el estudio de mercado y de consumidor, que está muy relacionado con el resto de las tendencias. Este es de gran importancia, ya que por medio del análisis de información se pueden sacar las principales características del consumidor meta, su comportamiento, así como sus preferencias, que podrán ser utilizadas a la hora de tomar decisiones por parte de los empresarios. Sin embargo, el problema es la depuración y el tamaño de los datos que se recogen. Esto ha provocado la creación de

nuevas formas para condensar y analizar la información.

Una herramienta ampliamente utilizada es “Big Data”, software que permite recoger datos cuyo tamaño es mucho mayor de lo que otros softwares pueden captar. La relevancia de la recolección y codificación de datos es que genera información estratégica para la empresa, lo cual ayuda a que la compañía saque ventaja sobre el resto y, a su vez, fomenta la innovación. En general, los estudios de mercados y consumidores crean ventajas competitivas sobre el resto de los negocios, al brindar información estratégica. (Taladriz, 2015, 30-31)

El comercio electrónico ha marcado una gran tendencia en el comercio actual, impulsado principalmente por los cambios tecnológicos y de información. Por otro lado, se evidencia una serie de fuerzas que marcan el camino del comercio electrónico. Lo que se expone a continuación es la relación que existe entre la formación de consorcios y esta nueva dinámica comercial.

B. CONSORCIOS COMO POTENCIALIZADORES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Como se ha planteado con anterioridad, el escenario comercial internacional está altamente globalizado, donde las transnacionales son aquellas que abarcan los mercados en la mayoría de las áreas. Así los países han buscado iniciativas, que beneficien a las pequeñas y medias empresas, para hacer frente a este entorno. Entonces, las naciones han decidido implementar estrategias como son crear consorcios e incursionar a mercados digitales. Si bien el comercio electrónico reduce los costos de internacionalización de una empresa, no deja de ser un gasto grande para una firma pequeña; de tal modo, que se da como alternativa el establecimiento de consorcios, para utilizar sus características como potencializadores del comercio electrónico.

La tecnología ha servido como un vehículo para que los mercados crezcan y así las empresas puedan obtener mayor ganancia, mediante el incremento de su demanda. Sin embargo, en las firmas pequeñas y medianas usualmente no ven la internacionalización como una alternativa, lo cual se conoce como barreras de exportación. Ciertamente, se tiene claro

que el comercio digital reduce en una gran cuantía los costos; sin embargo, estos siguen siendo altos para estas compañías. Muchos investigadores proponen que las barreras del comercio electrónico pueden ser internas y externas o personales, de compañía e industriales.

De conformidad con Hadjimanolis, las barreras pueden ser externas o internas:

“External barriers include difficulties in obtaining finance, difficulties in obtaining technological information and difficulties choosing the appropriate hardware and software. These difficulties he terms supply barriers. He further nominates two other sub-categories of external barriers that he terms demand barriers and environmental barriers. Demand barriers found by Hadjimanolis include E-commerce not fitting with products and services offered or not fitting with the way their customers wished to conduct their business. Environmental barriers found by Hadjimanolis included complicated governmental regulations and security concerns. Hadjimanolis subdivided his internal barriers into two categories. These he termed resource barriers (which included lack of management enthusiasm and lack of technical expertise) and systems barriers (which included E-commerce not fitting with current business practices).” (citado por MacGregor; 2006; p.26) *(Las barrera externas incluyen dificultades en la obtención de financiamiento y tecnología y la escogencia de un software y hardware adecuado. A estas barreras él las conoce como barreras de suministro. Después expone dos otras subcategorías de barreras externas, barreras de demanda y barreras ambientales. Las barreras de demanda según Hadjimanolis, se dan cuando el e-commerce no encaja con los productos y servicios ofrecidos o con la forma en la que sus clientes desean llevar acabo su negocio. Las barreras ambientales, de conformidad con Hadjimanoli, incluyen las regulaciones gubernamentales complicadas y la preocupación por la seguridad. Hadjimanolis subdivide las barreras internas en dos categorías: barreras de recursos (que encierran la falta de interés en la gestión y la falta de experiencia técnica) y barreras del sistema (que incluyen el comercio digital no encajando con las practicas actuales de hacer negocios.))* (traducción libre)

De conformidad con este autor, se hace un abordamiento más simplista de las limitantes o inconvenientes que se pueden enfrentar a la hora de incursionar en el mercado digital. Así, este investigador hace por cada clasificación de barrera, dos categorías. Cuando habla de las externas, se refiere a aquellas que se encuentran ajenas a la empresa como tal, o sea, los obstáculos relacionados con el entorno de la empresa. Mientras que las internas las describe como aquellas que pueden ser controladas por la empresa.

Por otro lado, Lawrance propone dividir los obstáculos en tres categorías: barreras de compañía, personales e industriales:

“Company barriers, found by Lawrence, included low level of technology use within the business, limited financial and technical resources available, organizational resistance to change and lack of perceived return on investment.

Barriers categorized as personal included lack of information on E-commerce, management preferring conventional approaches to business practice and inability to see the advantages of using E-commerce.

Industry barriers included some respondents believing that the industry, as a whole was not ready for E-commerce technology.” (citado por MacGregor; 2006; p.26) (*Las barreras de compañía, según Lawrance, incluyen bajo nivel tecnológico usado en el negocio, financiamiento y recursos técnicos disponibles limitados, resistencia organizacional al cambio y falta de rentabilidad percibida de la inversión. Las barreras categorizadas como personales incluyen la falta de información sobre e-commerce, la preferencia de la administración por enfoques convencionales en la práctica empresarial y la incapacidad de ver las ventajas del uso del comercio electrónico. Las barreras industriales incluyen la idea de que la industria todavía no está lista para la tecnología del comercio digital.*) (traducción libre)

Ambos actores dejan claro que las PYMES enfrentan una serie de impedimentos que no permiten el acceso fácil al comercio electrónico. Por un lado, están aquellas que tienen que ver con la parte de costos por inserción, es decir, gastos en tecnología, búsqueda de financiamiento, hasta cambio organizacional de la compañía. Evidentemente, estas limitantes implican un costo alto para la empresa, y no imposibilitan del todo que puedan entrar al comercio electrónico. Así, son los obstáculos internos o personales e industriales que definen si una firma incursiona o no en esta dinámica comercial. Entonces, se ha visto la creación de consorcios como una alternativa para reducir estas barreras.

Por otro lado, en la actualidad, los consorcios, principalmente en Latinoamérica, han tenido un enfoque meramente promocional y de ventas; lo cual provoca que cuando las empresas obtengan el éxito que esperaban terminen dejando el *clúster* para seguir por sí solas. Esto pone en relevancia el enfoque reduccionista que se le ha dado a la creación de consorcios. Sin embargo, no hay que limitar las ventajas de un consorcio solo a la parte de reconocimiento.

Lo que se ha propuesto últimamente es la creación de consorcios para la exportación. Esto se debe, principalmente, a la necesidad de las PYMES de ser más competitivas, en un escenario monopolizado por transnacionales. De conformidad con Víctor Mondragón, los servicios y características de un consorcio:

“(…) deben evolucionar conforme el grupo va consiguiendo cierto grado de experiencia y sus recursos financieros crecen. Esta ampliación de actividades puede moverse hacia servicios como la identificación de oportunidades en el exterior que los miembros todavía no habían considerado, la promoción de la cooperación internacional, el desarrollo del comercio electrónico o el establecimiento de una oficina de ventas conjunta en el exterior” (2014; p. 55).

Basado en esto, se ve la creación de consorcios como una de las etapas que puede ayudar a las empresas a internacionalizar sus productos. No obstante, para que esto funcione las empresas tienen que estar comprometidas con el consorcio y tener un objetivo específico; además, deben tener éxito en el mercado en el que se manejan. Sería de gran ayuda que a esto también se le aunara la experiencia previa en exportación. Es decir, que en general para que se pueda establecer un consorcio exportador se tiene que tener la actitud, la capacidad de desarrollo, el interés de internacionalización, entre otras características.

Para ilustrar el éxito del uso de *clústeres* como potencializadores de comercio electrónico, se presentarán algunos países que han puesto esto en práctica. Uno de los casos más relevantes es España, con Barcelona Tech City; asimismo, Italia con su *clúster* en la zona de Valtellina. Los dos ejemplos concuerdan en que el ambiente que generan los consorcios es mucho más propicio que si estas firmas actuaran de forma independiente.

1. BARCELONA TECH CITY: REFERENCIA MUNDIAL

Barcelona Tech City es uno de los pocos casos donde se ha sabido explotar las características positivas de los consorcios para facilitar la inserción en mercados digitales. De conformidad con Jordi Sabater y José Pina, “[e]ste 'cluster', referente mundial en comercio electrónico, se centra en establecer relaciones, crear sinergias y, desde la base, articular propuestas a las que los miembros puedan adherirse buscando sinergias y nuevas oportunidades de negocio”. (2015; s.p) Como se evidencia, este conglomerado de empresas ha sabido explotar las relaciones que se crean dentro de un consorcio, para así poder participar en comercio electrónico.

El origen de este consorcio basado en comercio digital, data de 2011, donde una serie de empresas, dentro de las que se encuentran Ozú, Privalia, Grupo Intercom, entre otros, decidieron crear una iniciativa de inversión privada y de emprendedurismo, que terminó en lo que se conoce como Barcelona Tech City. La creación de este *clúster* inició con el establecimiento de un grupo de trabajo, con el fin de alinear las iniciativas e intereses de las firmas. (Sadater y Pina; 2015; s.p)

El fin del *clúster* es “promocionar la imagen de Barcelona como hub tecnológico y

crear sinergias entre los diferentes actores del ecosistema digital” (Pijuán; 2017; s.p). Este objetivo no pudo ser cumplido sin el compromiso de una institución pública, que en este caso fue el Ayuntamiento. Este estableció una serie de iniciativas, que propiciaban un entorno competitivo y emprendedor, lo cual dio como resultado un ambiente deseable para que empresas competitivas, con visión de crecimiento se establecieran en el lugar. Esto también ayuda a las pequeñas y medianas empresas a superar la etapa crítica, cuando apenas están en crecimiento al obtener de la atención de inversionistas internacionales.

Barcelona Tech ha logrado triplicar sus ventas, en los últimos tres años debido a que se está trabajando a nivel de marca. De acuerdo con Jordi Sabater et al, el crecimiento se debe a que se ha trabajado como:

“(…) observatorio sectorial, fomentando la competitividad empresarial y el talento, apoyando todos los eventos del negocio digital que se desarrollan en Barcelona y, finalmente, acompañando la internacionalización de las empresas del sector.

En poco más de dos años de trabajo, Barcelona Tech City ha apoyado e impulsado e impulsa claramente al sector digital de Barcelona, que ha triplicado las ventas en relación al ejercicio de 2012 facturando más de 6.000 millones de euros en 2014 y con un número de trabajadores que ha pasado de 5.000 a más de 9.000 en empresas cuya media de edad está en 4,8 años. Una muestra más de que hay futuro.” (2001; s.p)

Lo que ha diferenciado a esta estrategia comercial de otras es que se ha visto más allá de solo las ventajas a corto plazo. La creación de consorcios debe tener un objetivo mayor que solo la representatividad en los mercados. Barcelona Tech City ha sacado provecho de la construcción de relaciones entre firmas, creando sinergias que permiten que otras compañías, las cuales por separado no podrían pensar en la internacionalización de sus operaciones, la realicen.

2. VALTELLINA: CASO DE UN MERCADO ELECTRÓNICO REGIONAL

El mercado digital europeo es uno de los mercados más competitivos y dinámicos del mundo; sin embargo, la mayoría de los réditos los han abarcado países como Alemania, Francia e Inglaterra. Es por ello que Italia, para mejorar los números o su participación en el mercado digital, empieza la implementación de una serie de políticas para poder optimizar la inserción en esta área. Aprovechando este escenario, se inicia con lo que se conoce como Valtellina, una región italiana que decidió incursionar en estos mercados por medio

de la agrupación de medianas y pequeñas empresas.

Italia sabía de los beneficios que traería para sus industrias la participación en mercados digitales. Esta economía ha tenido un papel relevante en el comercio digital; sin embargo, las ventas comparadas con otras naciones europeas eran relativamente pocas. Por medio de estudios, se determinó que la razón del porqué Italia no estaba teniendo el mismo éxito que el resto de la comunidad europea era que en Italia había una gran presencia de PYMES, lo cual cubría casi el 99% del sistema emprendedor. (Lorenzini; 2012; p.4)

Asimismo, a la hora de querer entrar a mercados electrónicos, las PYMES enfrentaban una serie de costos, como los de obtención de conocimiento, entrenamiento y contratos con los proveedores y de telecomunicaciones y esto dificultaba el ingreso de estas empresas al comercio electrónico. Sin embargo, se tenía clara la importancia de esta nueva dinámica, para que las empresas pudieran cerrar la brecha tecnológica que se presentaba en Italia. Fue entonces, cuando la idea de crear consorcios se implantó en la industria italiana.

Específicamente, Valtelina es una ciudad italiana, en la región de Lombardía. Esta zona, donde predominan las pequeñas y medianas empresas, tiene como producción principal bienes gastronómicos no tradicionales como bresaola, pizzoccheri, vino y quesos; como también servicios de turismo y spas. Para 2010, con el apoyo de la Universidad de *Pavia* y el Banco *Crédito Valtellinese* y otras agencias de la región, se inició un proyecto de comercio electrónico para la promoción.

De conformidad con Eleonora Lorenzini:

“(…) the outcome of an idea of a group of entrepreneurs and researchers that web districts could be a strategic solution for SMEs to increase their competitiveness, reach new markets and fill in the technological gap. Valtellina was chosen as a pilot case by the technological service provider company, ISED S.p.a., thanks to the consolidated relationships of the university, the partner of the project, with the bank and a number of representative companies of the region.” (2012; p.8) *(El resultado de la idea de un grupo de empresarios e investigadores, donde se descubrió que el uso de la web podría ser una solución estratégica para PYMES con el fin de incrementar su competitividad, alcanzar nuevos mercados y llenar la brecha tecnológica. Valtellina fue escogida como un caso piloto por los proveedores de tecnología, gracias a las relaciones consolidadas entre la universidad, socio del proyecto, banco y varias empresas representativas de la región.)* (Traducción libre)

Es por la unión de varios agentes, y por la importancia que vieron las compañías en la creación de un mercado electrónico, que este proyecto tuvo el éxito esperado.

En términos administrativos, hubo una serie de empresas –que se podrían calificar como empresas pioneras- que ayudaron al establecimiento del modelo organizacional. Lo que se realizó fue la creación de una plataforma, donde se controlara todo lo relacionado con comercio electrónico, integrando los canales físicos y virtuales. Mediante esta plataforma se logró optimizar los procesos y encargarse de los servicios de respaldo.

En sí, el caso de Valtellina pone en evidencia la relevancia de un proyecto en conjunto para conseguir un objetivo en común. Este consorcio alcanzó a unirse gracias al esfuerzo de instituciones tanto públicas como privadas con el fin de llevar crecimiento a la zona. Se menciona que la presencia de estos agentes externos fueron los que ayudaron a que las empresas confiaran en la iniciativa, y así lograr su interés en participar en un proyecto como este, obteniendo un éxito mayor al esperado.

C. ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE CONSORCIO E INSERCIÓN DE E-COMMERCE EN COSTA RICA

1. CONSORCIOS EN COSTA RICA

Costa Rica, al igual que Italia y otros países, posee un alto volumen de pequeñas y medianas empresas, las cuales ven la necesidad de crear estrategias que ayuden a mantenerse en el mercado y expandir operaciones. Por lo tanto, se debe promover su competitividad. Así, desde 2002, el país ha optado por una estrategia de asociatividad, con el fin de reducir los costos de operación, lograr una venta consolidada y gestionar de mejor forma la producción.

En Costa Rica, las PYMES representan alrededor del 75,5% del parque empresarial, En conformidad con un estudio del MEIC, las PYMES y las pequeñas y medianas empresas productoras agropecuarias (PYMPAS) aportan el 25% y el 3,4% de los empleos en el país. Además, dicho informe señaló que alrededor del 43% de las PYMES son del sector servicios, seguido por el comercio, con un 41% y por último se ubica el sector industria (11%) y tecnologías de la información (5%). (Quesada; 2016; p.12-13)

Con base en los datos anteriores, se evidencia la necesidad de establecer iniciativas que

promuevan la competitividad del 75,5% del parque empresarial. Una de estas estrategias ha sido la creación de consorcios. Se insta el establecimiento de estas asociaciones para crear relaciones que permitan un mayor acceso y poder de financiamiento.

En la conformación de consorcios, Costa Rica tiene una experiencia reciente; siendo hasta el año 1987 cuando se crea el primer consorcio apoyado por PROCOMER en el país. En general, existen 13 *clústeres*² que tienen el respaldo de la Promotora del Comercio. El enfoque principal de PROCOMER, mediante el establecimiento de esta iniciativa, es “la discusión de problemas del sector y sus posibles soluciones, así como formalizar aún más sus operaciones e idear nuevas estrategias.” (Falla; 2016; s.p)

Tabla núm.º 2.1
Conorcios apoyados por PROCOMER en 2015.

Nombre	Región	Sector	Producto	Empresas
FLORCA	Central	Agrícola	Plantas y follajes	10
UNIFLOR	Central	Agrícola	Flor cortada	8
Asobrunca	Brunca	Agrícola	Rambután	80
FOPRORCA	Caribe	Agrícola	Raíces y tubérculos	35
APPTA	Caribe	Agrícola	Cacao	994
Conorcio agroalimentario	Brunca	Alimentario	Varios	7
AMAZILIA	Caribe	Alimentario	Cacao	8
Costa Rican Food Group	Central	Alimentario	Varios	5
ASUCREI	Central	Servicios	Educación	9
Costa Rican Animation Holding	Central	Servicios	Animación	9
Clúster Aeroespacial	Central	Industrial	Aeroespacial	23
Moda	Central	Industrial	Ropa, calzado y acc.	45

Fuente: creado por PROCOMER, 2016

Los consorcios que se encuentran en este momento activos son: APPTA, Asofrubrunca, Estilo Costa Rica, Amazilia, FOPRORCA, FLORCA, UNIFLOR, Costa Rica Animation

² Ver tabla 1.

Holding, Costa Rican Food Group y ASUCREI. Además, hay dos inactivos, pero en procesos de reestructuración que son el de agroalimentaria y el de biotecnología. Estos consorcios, desde su fundación, han experimentado una serie de ventajas, como han sido, la representatividad en el extranjero, la discusión como método para establecer nuevas estrategias y ayuda en la búsqueda de soluciones. Asimismo, se ha dado un mayor acceso a crédito y en algunos casos la participación en consorcios ha brindado la posibilidad de que algunas empresas puedan convertirse en proveedoras de otras firmas dentro del mismo *clúster*.

En el país, hay alrededor de 1500 empresas que se encuentran dentro de un consorcio, lo cual ha evidenciado las oportunidades que la creación de un *clúster* brinda para las medianas y pequeñas empresas. La experiencia ha demostrado en la práctica, que las asociaciones permiten que se compartan anécdotas e ideas, y un mejor acercamiento con la Promotora de Comercio. Asimismo, como se ha mencionado, las empresas puedan tener un incremento en su representatividad tanto nacional como internacional, visualizado visualizar por medio de las participaciones en ferias internacionales.

De conformidad con Erick Ulate, Subdirector de Exportaciones de PROCOMER, se tiene prevista la creación de al menos cinco consorcios más. Ulate explica que la función de esta agencia es ayudar en la estructuración y formalización del consorcio, para después acompañar en diversas actividades como la capacitación en procesos y procedimientos, posicionamiento en ferias internacionales, entre otras.

En el caso de Estilo Costa Rica, es el *clúster* más reciente apoyado por PROCOMER, se creó en 2015, con 32 empresas. El propósito es “llevar el talento nacional fuera de las fronteras costarricenses.” (Fallas; 2015; s.p) En general, la promotora ha invertido alrededor de \$10.000,00 dólares en este proyecto. Este consorcio parte de la premisa de que existe talento y creatividad, pero no la estructura y la experiencia para que empresas pequeñas puedan darse a conocer en el extranjero.

De conformidad con el financiero, “la Promotora contrató un consultor, con experiencia en consorcios de moda, con el fin de realizar la estrategia de trabajo por los siguientes tres años. Asimismo, esta entidad será la encargada de ver cuáles ferias serían las adecuadas para llevar a los diseñadores, como la asistencia en rondas de negocios para brindar una mayor visibilidad internacional.” (Fallas; 2015; s.p)

De conformidad con la entrevista realizada a Kevin Villalta, Promotor de Servicios de PROCOMER, el *clúster* brinda una serie de beneficios como asociatividad, respaldo de PROCOMER y presencia país. Es decir, permite reducir costos, apoyo de una entidad del gobierno y a la hora de internacionalizarse da una mayor representatividad en el extranjero.

Por otro lado, como se ha visto en experiencias previas, para que una empresa pueda ser parte del consorcio deber reunir una serie de requisitos:

“Estos son completar un formulario de perfil de empresa, tener la marca registrada, completar el curso “Creando exportadores”, tener un código de exportador, estar inscrito en tributación y experiencia en venta local. Esto con el fin, de mantener un estándar de las empresas que ingresan al clúster.” (entrevista a Kevin Villalta, 23 de marzo de 2017)

Según el mismo autor:

“se ha creado una junta directiva que se encarga de cubrir las necesidades que posee el clúster. Asimismo, se establecieron subcomités para poder dar prioridades. En sí, el consorcio está dividido en 5 subsectores, el de capacitación, reclutamiento, showroom, ferias internacionales y design lab.” (entrevista a Kevin Villalta, 23 de marzo de 2017)

El primer subsector se encarga de analizar y abarcar los puntos débiles que tenga el conglomerado empresarial. El subsector de reclutamiento es el encargado del proceso de selección de aquellas empresas que pueden formar parte del *clúster*, velando porque las empresas tengan la capacidad de exportación y con capacidad productora. El showroom es un espacio colectivo, con el fin de brindar canal físico con las tiendas. Con respecto a las ferias internacionales, PROCOMER da asistencia para ver cuáles ferias son las adecuadas para cada firma, además de que esta agencia paga el piso, el stand y el material. Por último, el *desing lab* consiste en un proyecto a largo plazo del *clúster* para bajar los costos de sublimado y estampado. (entrevista a Kevin Villalta, 23 de marzo de 2017)

Si bien se han registrado exportaciones, estas no han sido realizadas por medio del *clúster* como tal, sino que los productos han sido colocados en el extranjero de forma individual. Se han registrado exportaciones por parte de algunas tiendas hacia Chile y Trinidad y Tobago y se tiene previsto que la primera exportación como *clúster* sea hacia Estados Unidos.

2. COMERCIO ELECTRÓNICO EN COSTA RICA

En los últimos años en la región centroamericana, específicamente en el caso de Costa Rica, la evolución del comercio digital ha sido acelerada como resultado de diversas políticas aplicadas por entidades de gobierno y cámaras empresariales que han estado promoviendo la innovación e internacionalización de las empresas nacionales, sin importar el tamaño de estas. Así, pueden participar micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Un claro ejemplo es lo que expone Manuel Avendaño, del periódico La Nación, donde indica que:

“La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) firmó un acuerdo con el consorcio chino Alibaba.com para que las compañías ticas puedan usar la plataforma digital. Alibaba.com es el sitio web más importante del mundo para hacer negocios entre empresas (business to business). Ofrece 5.900 categorías de productos y empresas de 39 industrias diferentes, entre ellas agricultura, materia prima, consumibles electrónicos, maquinaria y ropa. El portal web tiene 100 millones de usuarios en 190 países. Las empresas pueden conectarse con otras compañías en diferentes países para vender sus productos al por mayor, o bien colocar sus artículos al detalle directamente.” (Avendaño, M. 2016. P.1)

La estrategia ha girado en torno a la firma de acuerdos con plataformas internacionales de comercio electrónico. La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica en el año 2015 firmó una alianza estratégica con la plataforma de comercio digital Amazon; de la misma forma que lo realizó con Alibaba.com. Generó de esta manera, nuevos canales de comercialización para las empresas costarricenses, teniendo que, en el caso de Amazon, esta registró en el año 2012 ventas por 54 mil millones de dólares, y en los últimos años en el mercado de América Latina ha estado presentando un crecimiento aproximado del 35%.

Por otro lado, aparte de PROCOMER, otro impulsor del comercio digital ha sido el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX). Una de las iniciativas que ha impulsado, en este caso el Ministerio, ha sido un proyecto conjunto con Paquistán. Este tiene como objetivo la creación de un grupo llamado Amigos del Comercio Electrónico para el Desarrollo. El grupo también es integrado por países como Argentina, Kenia, Nigeria y Sri Lanka. Según lo narrado por Juan Pablo Arias del medio informativo CRHoy, la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), informó que:

“(...) la nueva agrupación organizó un seminario sobre el comercio electrónico y el desarrollo donde se debatieron oportunidades y retos para los países menos adelantados y cómo reforzar la utilización del comercio electrónico como motor de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES). Otro de los objetivos de la actividad fue ayudar a reducir la brecha de conocimientos sobre comercio electrónico y la

economía digital entre los países desarrollados y los menos adelantados” (Arias; 2016; P.1).

Aunado al trabajo tanto de COMEX ante la OMC y de PROCOMER para enlazar las plataformas electrónicas con las empresas nacionales, se encuentran las propuestas realizadas por las cámaras empresariales. Estas han apoyado la industria costarricense por medio de seminarios, talleres y charlas. El objetivo de estas capacitaciones ha sido promover estas nuevas modalidades comerciales para así potencializar la posibilidad de las empresas del país de tener un mayor posicionamiento tanto en el mercado interno como externo. En sí, todos estos esfuerzos son en pro de evolucionar en conformidad con los demás países en desarrollo y así no quedar en rezago con respecto al resto de la región.

A pesar de los esfuerzos realizados tanto en el sector público como privado, todavía queda una serie de aspectos en los que se debe avanzar en esta materia. Asimismo, independientemente de la serie de canales que se les ha habilitado a las compañías para incursionar en el comercio electrónico, estas empresas continúan utilizando los canales más básicos. De conformidad con los datos mostrados por el Programa Sociedad de la Información y Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica, para el 2017, las empresas costarricenses seguían prefiriendo el correo electrónico; aunque se ha visto un crecimiento en las redes sociales y las páginas web de cada empresa como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico núm.º 2.3

PYMES que comercializan sus productos por medios digitales

Pymes que comercializan sus productos por medios digitales

Cifras en porcentajes



Fuente: Elaborado por Datawrapper con datos de Prosic, UCR; 2017.

Este gráfico deja en evidencia cómo las empresas costarricenses aún no han incurrido en plataformas digitales. Si bien es cierto, las ventas por medio de redes sociales han ido en aumento en los últimos años, así como el uso de páginas web, el mismo crecimiento no se ha percibido en términos de plataformas digitales. Esto lo que evidencia es que todavía existe un tipo de miedo o desconfianza por parte de las empresas a las plataformas como Alibaba y Amazon. Según expresó Inés Peralta, gerente de cuentas de la región central de Google, en una entrevista con la periodista Krissia Chacón del periódico La Nación:

“Sentimos que hay recelo en *e-commerce*, pero es a nivel general de la región. Las empresas todavía tienen desconfianza en ofrecer plataformas de pago, pero hoy en día la gran mayoría de los usuarios ya están preparados para comprar online, ya están haciendo búsquedas, están intentando comprar, pero la respuesta de las empresas no es la correcta” (Chacon; 2017; p.1).

Como se ha planteado anteriormente, la evolución del comercio está llegando a una etapa más digital, donde medios electrónicos son cada más relevantes. De tal modo, las empresas tienen la misión de poder equiparar sus operaciones con la dirección que está tomando el mercado. Esto se puede lograr mediante la innovación y la tecnificación de las compañías para poder llenar o cumplir con las exigencias de los demandantes. Entonces, si las PYMES pueden sacar provecho a las capacitaciones y el apoyo prestado, éstas podrán sacarle provecho a la nueva era electrónica.

A pesar del recelo que presentan las empresas con respecto a las plataformas digitales como Amazon y Alibaba, estas compañías obtendrían múltiples beneficios, como lo expone Manuel Avendaño, del periódico la Nación, al indicar que:

“En el caso de las empresas ticas es importante que tomen en cuenta que la plataforma servirá como un portal para hacer negocios al por mayor con otras compañías que van a vender sus productos al consumidor final. Las compañías que quieran ingresar al portal web deben pagar una membresía oro básica que cuesta \$1.399; sin embargo, el acuerdo con PROCOMER incluye un descuento del 50%, lo que deja el costo de inscripción en \$719. Además, las empresas nacionales que se integren a la plataforma de Alibaba.com podrán obtener beneficios como mayor ranking de sus productos, el sello gold supplier request, acceso a datos del comprador y listados de productos y servicios de las empresas” (2016; s.p).

Si bien es cierto es necesaria la integración a estas nuevas dinámicas, hay que saber que para poder inscribirse en este programa de PROCOMER, con el fin de incursionar en plataformas digitales, las empresas deben cumplir una serie de requisitos adicionales. Para

ilustrar uno de estos requerimientos se puede usar como ejemplo una persona bilingüe encargada de dar seguimiento oportuno al proyecto, debido a que se estaría ingresando en un mercado anglosajón, en el caso de Amazon y de Alibaba. Si bien en los inicios se tiene el asesoramiento de personal de la promotora, después las empresas se tienen que desenvolver por su parte.

Aunado a estas condiciones, la persona representante de la empresa destinada al proyecto de comercio digital debe de tener disponibilidad de tiempo, dado que en la primera etapa se debe asistir a una serie de capacitaciones. Una vez que se esté listo para vender digitalmente, se requiere una cantidad significativa de tiempo con el fin de brindarle la continuidad debida a los perfiles en línea y las estrategias de marketing digital. Además, es necesario contar con el personal necesario para poder mantener una comunicación inmediata con los clientes, ya que es una cualidad altamentepreciada por los compradores.

Por otra parte, entre los requisitos más técnicos que se debe cumplir para ingresar en estas plataformas se encuentran que la empresa tenga una tarjeta de crédito internacional; en caso de que se exporte productos alimenticios o de cuidado personal, se debe tener el permiso de Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés) pero si lo que se exporta es productos de limpieza se requiere el certificado de la Agencia de Protección Ambiental (EPA por sus siglas en inglés); y en términos de paquetería se necesita contar con el código de barras correspondiente.

Resulta relevante poner en evidencia que el comercio electrónico no implica solamente posicionar los productos en la plataforma, sino que demanda una serie de iniciativas con el objetivo de vender los bienes. Para ilustrar, se necesita de una estrategia circular; *marketing* de contenido, que implica una serie de acciones como lo es la segmentación. En el caso de esta, acá es donde se define qué se debe hacer y los lineamientos a seguir. Asimismo, se habla de otra fase, la cual se conoce como “B2B”, en la cual se determina quién es el cliente y por qué compra el producto.

A su vez, con el fin de potencializar el posicionamiento del producto, es necesario que las empresas cuenten con la fase conocida como *landing pages*. Esto permite brindar la información necesaria de los productos y su producción. También, el mercado apremia a

las compañías con páginas amigables con el cliente, lo cual, además de atraer más compradores, da un sentido de seguridad a la hora de la compra. La combinación de esto es de gran importancia ya que permite dar a conocer esa historia detrás del producto, lo que se conoce como *storytelling*, lo que ayuda a que los consumidores se sientan más identificados con el bien en venta.

Otra de las etapas por las que se pasa en el círculo del *marketing* de contenido es la analítica, en la cual se debe estudiar lo que hace el promotor del producto, qué aciertos y fallos se han cometido en la estrategia comercial de los diversos productos. Aunado a esto, se debe tener todo en línea, el SEO (optimizador en buscadores) y SEM (*marketing* en buscadores), ya que los clientes buscan usualmente sus productos en línea para saber más características de estos. Debido a que todo está interconectado en la red, se debe tener un buen manejo de redes sociales y a los clientes felices y satisfechos.

La última, pero no menos relevante, es la fase de calendarizar. Para que todo salga bien en el comercio digital se debe cronometrar todo, desde que es lo que se va a hacer como estrategia empresarial, como lo que van a desarrollar y por qué lo van a hacer. Se debe incluir los lanzamientos de los productos, hasta si se planea realizar periodos de ofertas para distribuir los recursos de la mejor manera.

Por otro lado, en la Promotora de Comercio Exterior se realiza una ruta online, donde se registran las empresas que se encuentran listas con los requerimientos y así poder comercializar y exportar sus bienes en plataformas digitales. Esta guía se compone de tres etapas: la inducción a plataformas, para luego realizar capacitaciones de exportación y por último la afinación de detalles finales, todo esto con el fin de asegurarse que las empresas tengan la capacidad necesaria para vender sus productos en estos medios.

Como paso inicial se brinda a las empresas una inducción a las plataformas, ya que en la mayoría de los casos son MiPYMES y no conocen nada de la parte de comercio digital o negociación como tal; por lo que se necesitan esas bases comerciales para entablar la relación adecuada con los clientes. Posteriormente se les ofrece la inducción a las plataformas digitales, exponiendo básicamente las reglas para incursionar al comercio electrónico. Al final de esta etapa se les brinda la oportunidad de exportar, y si es así entonces se les introduce a todos los términos de exportación.

En la siguiente fase se brindan las capacitaciones generales sobre exportación. Es aquí donde se les enseña a las compañías sobre los *incoterms*, factura comercial, entre otros términos de exportación. Luego, se les proporciona una inducción sobre el cálculo de costos implícitos dependiendo de la escogencia de la plataforma. Aunado a esto, también se brinda una serie de talleres de fotografía y de marketing digital. En ambos se les explica sobre los principios básicos y las características principales.

El tercer y último paso, es la realización de sesiones informativas sobre cada una de las plataformas. Esto con el propósito de afinar los detalles finales, como son la logística, ventas y pagos. Asimismo, se realizan las estrategias de *marketing* digital para pasar al *set up* y así culminar con el ingreso formal de las compañías a los sistemas pertinentes.

Según entrevista con Laura Quesada, encargada del proyecto de comercio electrónico de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, el proceso con las diversas plataformas digitales para el 2017:

“(...) están en proceso de maduración y reestructuración. En el caso de Amazon CA/MX, ya se tiene conocimiento de los requerimientos que se solicitan para el ingreso de las empresas costarricenses, por lo que se está investigando la cadena de ventas. Mientras que, en el caso de Amazon Europa, se debió escalar las negociaciones a nivel gerencial, debido a que esta plataforma tiene a Costa Rica en la lista de “paraíso fiscal” por lo que no se puede vender desde Costa Rica en Europa.

En caso de Alibaba, se está replanteamiento totalmente el proyecto para brindar un mejor apoyo integral de dicha plataforma a las empresas, que están temerosas de incursionar en el mercado asiático. Otra de las plataformas que están en proceso de investigación y replanteamiento es Novica, la cual patrocina National Geographic, y está enfocada en artesanos, por lo que se está investigando con el fin de ofrecerla a la comunidad artesanal para que participen en un plan piloto.” (Entrevista a Laura Quesada, 9 de junio de 2017)

Otra de las plataformas impulsadas por PROCOMER es CR Direct /CTC Miami, el cual funciona como centro de distribución en EE. UU, se maneja online y offline y tiene manejo de seis plataformas digitales diferentes en EE. UU entre las cuales se encuentra: Amazon.com, Ebay, Shoppify, Sears, Pricefalls y Rakuten. Esta es una empresa que nació para apoyar a los empresarios con soluciones logísticas y de comercialización en Costa Rica y EE. UU. (Entrevista a Laura Quesada, 9 de junio de 2017)

Esta plataforma funciona registrando la empresa, los productos son recibidos en las bodegas en Costa Rica en donde los consolidan y se realizan los trámites de exportación, inspección antidrogas y los envían en contenedores vía marítima a las bodegas en EE. UU.

donde se encargan de los trámites de importación, CBP, FDA, USDA. Luego se integra la información en la plataforma (sistema contable, sistema de inventarios y monitoreo de precios) hasta cumple la función de administrador de canales de venta, cuando se genera una orden de compra la reciben y la despachan al consumidor final. Basado en lo vendido se hace una liquidación que se transfiere a la cuenta del vendedor cada 15 días.

Otro de los beneficios de CRDirect es que se tiene acceso total al inventario en bodegas, se pueden comparar precios de productos similares en busca de ser más competitivos; además, si la empresa ya cuenta con página web propia pero no carrito de compras se puede redireccionar a la página web de CRDirect para procesar la orden. También, ofrecen planes de mercadeo, estrategias comerciales y presencia en redes sociales, lo cual es una solución para las empresas que no tienen el tiempo necesario para dar el seguimiento adecuado a las plataformas digitales.

El avance del comercio electrónico en Costa Rica ha sido significativo en los últimos años. En el periodo 2014-2015 se había ingresado únicamente en una plataforma con la presencia de once empresas de diversos productos como café tostado, joyería y libros. Sin embargo, para el año 2016, había 98 empresas en tres plataformas distintas, generando exportaciones por \$135.395,86.

En Amazon, se ha registrado un incremento del 245% con la participación de 22 empresas costarricenses que vendieron en dicha plataforma. Del total de las empresas participantes, 26 tienen sus productos en las bodegas de Amazon en EE. UU., cinco manejan los envíos desde Costa Rica y lamentablemente 41 empresas no le han dado seguimiento a la plataforma. Sin embargo, se ha regulado el apoyo de la casa matriz por lo que ahora el proceso de inclusión pasó de durar un mes a cuatro meses.

“En el caso de Igourmet, el crecimiento ha sido del 120%, esta plataforma ya han vendido doce empresas costarricenses, dos fueron rechazadas y cuatro están pendientes de aprobación. Y, por último, la plataforma Alibaba ha registrado un crecimiento del 36%, se cuenta con la participación de diez empresas con la categoría gold superior y otras ocho empresas ya pagaron proceso A&V.” (Entrevista a Laura Quesada, 9 de junio de 2017)

“Hasta julio de 2017, el producto con mayores ventas en plataformas digitales es el café; sin embargo, se quiere seguir con las capacitaciones para que otros productos alcancen mayor porcentaje de ventas como lo es la industria de la moda, ya que otro de los productos con mayor posicionamiento es la joyería. Si bien es cierto el *cluster* Estilo Costa Rica aun no incursiona en ninguna plataforma digital se ve muy viable su ingreso como

un perfil conjunto y que tengan la persona encargada de darle el seguimiento oportuno para posicionarse digitalmente. No obstante, también es conveniente el compañerismo y el apoyo entre empresarios.” (Entrevista a Laura Quesada, 9 de junio 2017)

Como se ha evidenciado a través de todo el capítulo, el mundo empieza una tendencia hacia la digitalización de todos los sectores y el comercio no es una excepción. Es por ello que se ha hecho necesario para los países empezar a establecer estrategias para que sus economías no queden rezagadas en un mundo globalizado como el actual. Entonces, ante un escenario altamente competitivo y que apremia a la innovación, es que las naciones han optado por alternativas para promover su desarrollo. Es así como el comercio electrónico y la creación de consorcios o *clústeres* se ha tornado una tendencia en las economías en desarrollo, y principalmente en aquellas donde el parque industrial tiene un alto número de pequeñas y medias empresas.

En relación con la creación de consorcios, debido a la liberalización de mercados y el aumento en la competencia, es que los países en desarrollo, principalmente aquellos con un alto número de PYMES, han establecido una serie de políticas para mantener la competitividad de sus economías. Esto lo ha podido lograr mediante la constitución de *clústeres*, en donde las empresas pueden obtener mayor representatividad y capacidad de competir.

De conformidad con las experiencias en *clústeres*, se ha evidenciado lo relevante que esta estrategia ha sido para las pequeñas y medianas empresas. En el caso de Francia, como de Colombia, en la industria de la moda se ha logrado posicionar a estas compañías como referente de moda en el mundo. Esto no se hubiese podido lograr si las empresas no hubiesen tomado la decisión de actuar en conjunto. En el caso de Costa Rica, se han promovido la constitución de algunos consorcios, como es el caso de Estilo Costa Rica.

Por otro lado, en términos de comercio electrónico, el mundo tiende hacia economías cada vez más interconectadas y el comercio no es ajeno a esta realidad. La sociedad marca una ruta hacia la sistematización de todas sus actividades y es por ello que las compañías deben adaptar todo su entorno para poder sobrevivir a estas tendencias. Los países han entendido la necesidad de las empresas por participar en mercado digitales y por ello han establecido una serie de políticas y estrategias para propiciar su inserción.

En el caso de Costa Rica, se ha determinado como por parte de la Promotora de Comercio, la necesidad de impulsar el comercio digital como una nueva forma para internacionalizar las empresas. En sí, el mundo ha observado el conjunto de ventajas que esta dinámica propicia tanto a los productos como a los consumidores. Como se ha planteado, se conocen los beneficios que se pueden obtener; sin embargo, todavía queda un largo camino por recorrer.

En conclusión, el mundo tiende a beneficiar a los productores con una alta capacidad de competencias y de innovación, lo cual produce que usualmente las empresas más grandes lleguen a tener mayor éxito en el mercado. Ante esta realidad, las economías en crecimiento han tomado provecho de la tecnología para poder abrirse camino en los mercados. En el caso de Costa Rica, se ha entendido que las empresas de forma independiente no pueden hacerle frente a dicha dinámica, De tal modo, se ha optado por la creación de consorcios. Asimismo, se ha empezado a incursionar en el comercio electrónico, lo cual permite que las PYMES puedan internacionalizar sus productos con más facilidad.

Sin embargo, en Costa Rica no se ha implementado una estrategia que permita potencializar ambas estrategias. Por prácticas existentes, se ha evidenciado como la creación de consorcios muchas veces facilita la incursión al comercio digital. Esto se debe a que es mucho más fácil para unas empresas actuar en conjunto ante un escenario competitivo, en lugar de hacerlo de forma independiente. En sí, se ha observado que cuando una compañía suma fuerzas con otras, se da un ambiente que propicia la innovación y la capacidad de competencia.

Capítulo III: DIAGNÓSTICO DEL CONSORCIO ESTILO COSTA RICA

A. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS QUE CONFORMAN EL CLÚSTER ESTILO COSTA RICA

El siguiente apartado tiene como principal objetivo dar a conocer la realidad actual de las empresas que forman parte del consorcio. Es decir, resaltar las condiciones en las cuales se encuentran las compañías miembros del *clúster*, así como el diagnóstico general del clúster, para así evidenciar los retos que se tiene como conglomerado comercial. Por último, se quiere destacar la participación que tienen estas firmas en el comercio electrónico, y cómo se han visto potencializado por su participación en el consorcio.

Para este apartado, se hará uso de la técnica de la entrevista como instrumento para fundamentar los hallazgos. Se recurrirá principalmente a esta herramienta debido a la poca información que existe en el sistema, tanto en el ámbito empírico como científico. Aunado a esto, se tendrán estudios sobre las empresas y sus páginas web para determinar si están trabajando de manera adecuada en el comercio electrónico.

Las entrevistas se han elaborado mediante el uso del conocimiento informado con el propósito fundamental de utilizar la totalidad de la información en citas textuales o en referencias bibliográficas. A su vez, para un mejor aprovechamiento de los datos recopilados a través del trabajo de campo, se procede a hacer un proceso de codificación de las respuestas obtenidas para poder mostrar los resultados en datos porcentuales u otras herramientas visuales.

De igual modo, aparte de los resultados de las entrevistas, se usarán investigaciones previas, como publicaciones de periódicos, así como tesis y otros recursos. Esto siempre con el objetivo de tener una perspectiva más completa del estado actual del clúster, así como de las empresas que lo integran.

El capítulo va a estar dividido en dos secciones: el diagnóstico de las empresas miembros y el general del consorcio, como la incursión en el comercio digital. El primero de

ellos tiene como fin brindar una perspectiva general de las empresas que integran el consorcio, de manera tal que se determine la antigüedad de las empresas y el tamaño de estas, si tienen o no tiendas físicas, categorizar qué tipo de productos son los que producen y las materias primas.

El segundo resaltaré la condición actual del *clúster* y los retos que presenta el conglomerado empresarial. Así mismo, se hace una línea cronológica anual sobre las empresas que han estado interesadas en el consorcio, pero no han seguido en él, por lo que se exponen las causas por las cuales lo han abandonado y la razón por la que en su momento sí estuvieron en él. Aunado a esto, se realiza un estudio del clúster para determinar si está siendo rentable comercialmente o no.

Asimismo, en esta sección se resalta la participación que tienen las firmas miembros del consorcio en el comercio digital, así como el apoyo que estas han recibido dentro del clúster para poder impulsarlo. Por ello, este apartado pretende generar una visión general del consorcio en el comercio digital.

A lo largo del capítulo, quedan en evidencia muchas de las ventajas de pertenecer a un consorcio comercial, como lo es dar respaldo a las empresas desde la compra de materia prima para su producción hasta el brindar oportunidad de presentarse en las ferias y misiones internacionales para crear nuevos mercados. Sin embargo, también se mencionan varias de las razones por las cuales no todos los consorcios funcionan de manera óptima y muchos de ellos se terminan dividiendo.

1. DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS

Los resultados del instrumento metodológico de consulta aplicado demostraron que las empresas que conforman el consorcio Estilo Costa Rica están en sus inicios, debido a que la mayoría tienen menos de cinco años de ser parte de la industria de la moda. Si bien es cierto, al ser tan nuevas tienen ideas de reformar e innovar, esto puede ser perjudicial debido a que no han pasado por las pruebas administrativas suficientes para ser empresas realmente consolidadas.

Un claro ejemplo de esto es que el *clúster* llegó a tener aproximadamente 105 empresas atraídas en participar; sin embargo, en el año 2017 y 2018 solo 30 se registraron. De las compañías interesadas, muchas ya no se encuentran en el mercado o están en etapas de reestructuración dado que no pudieron cumplir con sus objetivos empresariales. Varias de esas marcas lograron tener éxito en el mercado por poco tiempo y debido a esto no tuvieron la suficiente rentabilidad para mantenerse en el mercado nacional y mucho menos tenían planes de internacionalizarse.

Sin embargo, varias de las empresas que concedieron la entrevista como lo son Mítica, LCF Beachwear, Aquarella (con una línea de ropa deportiva) y Pliverteas ya pasaron la barrera de los cinco años, siendo las más consolidadas en el mercado costarricense que forman parte del *clúster*. Algunas ya están en el mercado internacional como lo es el caso de Ana Gutiérrez:

“Two times winner of the Diamond Accessories award at Miami Fashion Week 2007 and 2008, her provocative boho chic style is the new up and coming look for the season. Previous collections have been showcased at Miami, New York and London Fashion Week events as well as the “Le Carrousel du Louvre Ethical” Fashion Show 2012 and Bihjorca 2013 in Paris, France. (AG, 2016, P.1) Dos veces ganadora del premio Diamond Accessories en la Miami Fashion Week 2007 y 2008, su provocativo estilo boho chic es el nuevo look de la temporada. Las colecciones anteriores se exhibieron en los eventos de Miami, Nueva York y la Semana de la Moda de Londres, así como en el desfile de modas “Le Carrousel du Louvre Ethical” 2012 y Bihjorca 2013 en París, Francia. (AG, 2016, P.1)” (Traducción libre)

Esta variación en los años de conformación de las empresas puede ser de mayor provecho para las que están iniciando, debido a que pueden ser lideradas por las más antiguas y obtener conocimiento adquirido por la trayectoria de sus similares.

Uno de los aspectos más llamativos de los integrantes del *clúster* es que tienen muchas similitudes en la visión y misión de las empresas; por ejemplo, varias buscan la satisfacción de un mercado por medio del diseño “Satisfacer la necesidad del cliente” (LCF Beachwear) y “Satisfacer al mercado de la mujer de moda” (Aquarella). Otra de las similitudes que se encontraron fue la de tomar aspectos de Costa Rica y resaltarlos contando una historia a través de los diseños, como lo es el caso de la empresa Doña Daisy: “Desarrollar productos novedosos ya sea de moda o para el hogar, rescatando detalles únicos de nuestro país como inspiración.”

Aunado a esto, las entrevistas denotaron que el 88,8% de las empresas entrevistadas son microempresas y un 11,1% son PYMES según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, que indica al respecto que:

“El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos. Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como: microempresa si el resultado es igual o menor a 10, pequeña empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35, mediana empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

Como lo denota la definición anterior, las empresas cumplen las características de pequeñas y medianas empresas desde el tamaño de la misma en capital humano teniendo en su mayoría entre uno y cinco colaboradores.” (2018)

La mayoría de estas empresas no tienen tiendas físicas establecidas, sino que utilizan la modalidad de tiendas compartidas, donde en una tienda se venden múltiples productos y marcas. Otra de las opciones de venta que utilizan usualmente son las ventas en ferias y “mercaditos” de diseño nacional, siendo esta una forma que les amplía su gama de clientela y a su vez les ayuda a promocionarse.

Un 66,6% de las empresas entrevistadas consideran que la toma de decisiones y la administración de la empresa se basa en solo una persona o un grupo reducido. Aunado a esto, un 77,7% de los administradores de las empresas han llevado cursos o capacitaciones en materia de administración de empresas o similares. Un aspecto contradictorio es que a un 44,4% no le molestaría tomar algunas decisiones sobre el futuro de la empresa con otras firmas y un 33,3% no estaría dispuesto a hacerlo. Esta opinión dividida provoca un difícil desarrollo de los objetivos comunes del *clúster*, ya que al no estar dispuestas las empresas a colaborar conjuntamente siguen prevaleciendo los intereses individuales que en muchos de los casos son diversos entre cada compañía. A su vez, un dato alarmante es que la mayoría de las empresas están en desacuerdo al considerar que de forma independiente pueden hacerle frente al mercado actual.

Un 100% de las empresas encuestadas ve la tecnología como una herramienta para lograr sus objetivos. Esto se refleja en que muchas de estas PYMES utilizan medios digitales para realizar sus ventas, se promocionan por redes sociales y envían sus artículos por

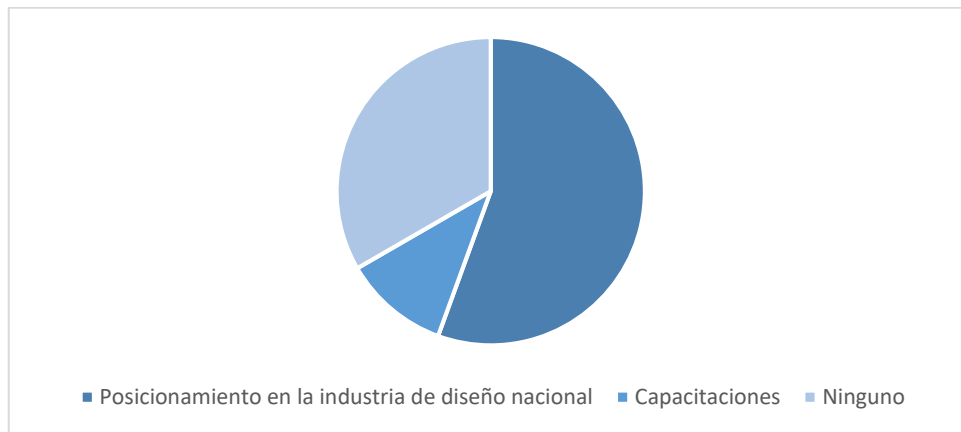
Correos de Costa Rica. Otras más establecidas como el caso de Nomadic Collector ya tienen sus propias páginas en internet donde se puede encontrar la ubicación de tiendas físicas a lo largo de Latinoamérica y otras páginas web donde se puede comprar en línea.

Un 77,7% de las empresas entrevistadas han tenido experiencias de exportación desde antes de entrar al consorcio. Sin embargo, el 100% de ellas tenía la intención de exportar previo a la inclusión del *clúster*, siendo esto una de las razones por las que el 88,8% de las compañías se incorporaron a este.

Estas entrevistas también mostraron la realidad en los procesos de exportación en el país, donde un 33,3 % de las empresas que conforman Estilo Costa Rica no saben bien los términos de exportación que rigen en el país. Esta es una de las grandes deficiencias a nivel comercial, donde se quieren abarcar nuevos mercados, pero no saben bien las “reglas del juego” a seguir.

Aunado a esto, el 11,1% de las empresas utilizan el consorcio como una plataforma de capacitación y un 55,5% ven que el mayor beneficio que les ha proveído la pertenencia en el consorcio es la promoción en el mercado nacional. Como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico núm. 3.1
Beneficios obtenidos mediante el ingreso al consorcio



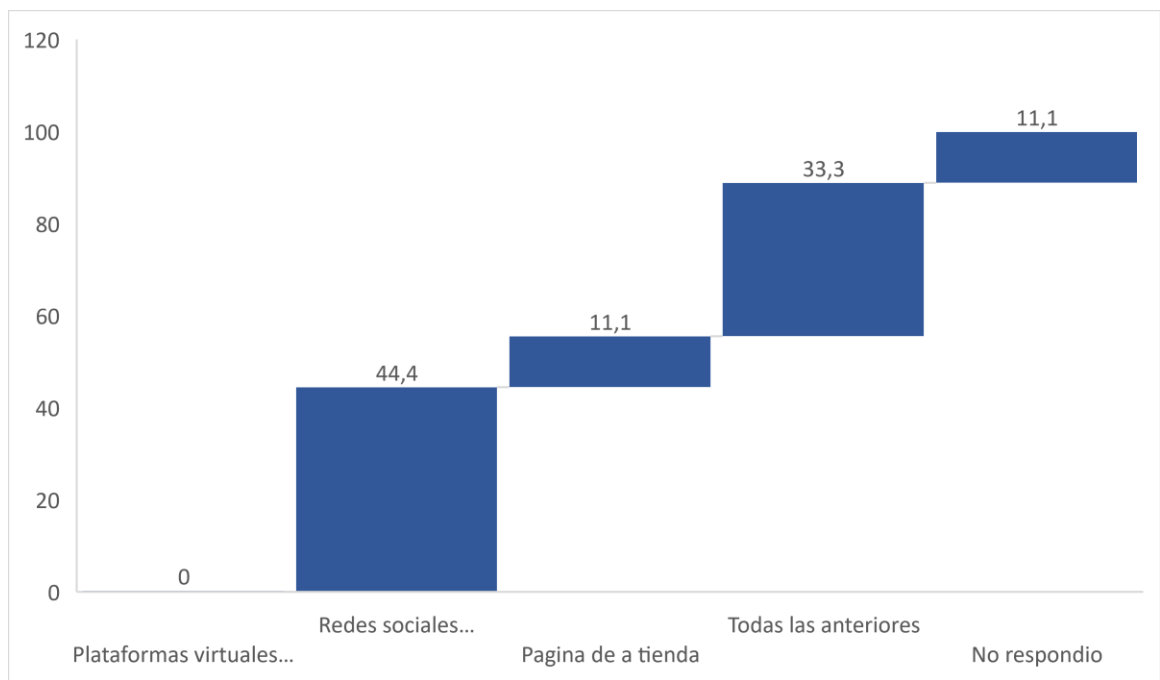
Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a las empresas del *clúster* Estilo Costa Rica, (2018).

Esto es un claro reflejo de que el *clúster* promovido por PROCOMER no está logrando su objetivo final, el cual es la exportación y el posicionamiento internacional de las empresas que lo conforman. Sin embargo, sí les ha brindado beneficios a las marcas, ya que están creando mayor mercado nacional y a nivel de comercio electrónico se ven beneficiadas con las compras de productos nacionales por parte de los costarricenses.

Profundizando en materia de comercio electrónico, el 100% de las empresas encuestadas dice saber en qué consiste y un 89,8% de estas han hecho uso de esta herramienta tan beneficiosa para el comercio en la actualidad. Si bien es cierto existen diferentes medios electrónicos para llegar al público meta de cada empresa, las que conforman Estilo Costa Rica prefieren las redes sociales para realizar las ventas, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico núm. 3.2

Medios utilizados para realizar ventas vía comercio electrónico



Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a las empresas del *clúster* Estilo Costa Rica, (2018).

Las redes sociales hoy juegan un papel fundamental en el comercio electrónico. Además de brindar los beneficios usuales, tienen la ventaja de que se debe invertir menos dinero que en las plataformas de ventas y se logra llegar al público directamente al salir en los

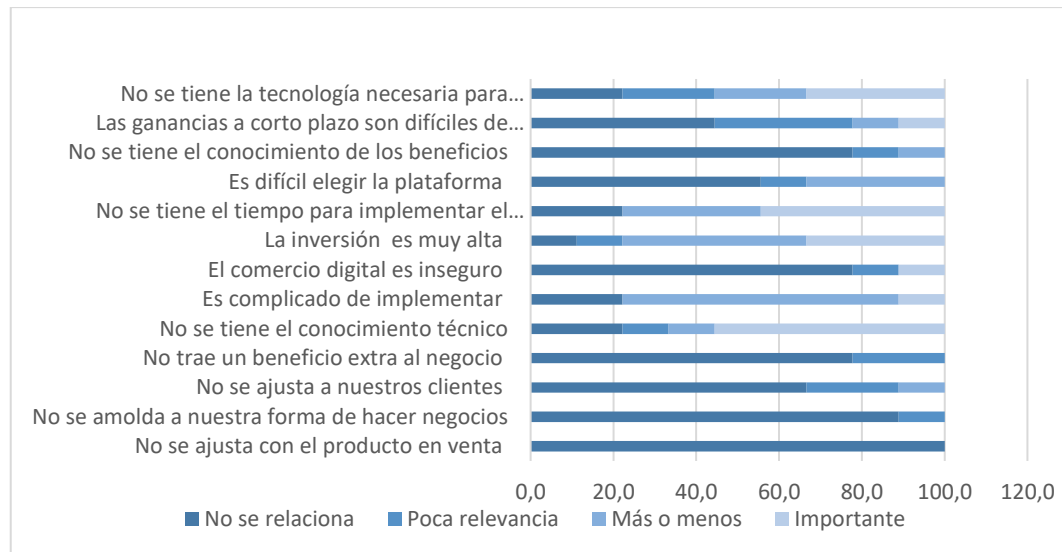
perfiles de cada uno de los usuarios. Es debido a esta última característica que las tiendas deben tener un buen manejo de sus perfiles para lograr permanecer activos día con día y con contenido que llame la atención de futuros clientes.

A lo largo de la investigación, se ha hecho énfasis en los múltiples beneficios que provee incursionar en mercados electrónicos para las empresas y mucho más para las PYMES. Aproximadamente la mitad de las empresas entrevistadas, 55,6% afirma que dentro del consorcio sí se ha hecho mención sobre los beneficios del comercio electrónico y las ganancias que pueden obtener las empresas que incursionen en él.

Sin embargo, en las empresas que conforman este consorcio de moda son varias las razones por las que no se han involucrado de lleno en la modalidad electrónica, pues muchas de ellas consideran que sus productos no se amoldan a este tipo de comercio. En el siguiente gráfico, se observan las razones de no implementar el comercio electrónico en la empresa:

Gráfico núm. 3.3

¿Por qué no ha implementado el comercio electrónico en la empresa?



Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a las empresas del *clúster* Estilo Costa Rica, (2018).

El 100% de las empresas encuestadas concuerda en que no han implementado el uso del comercio electrónico debido a que no se ajusta con sus productos en venta. Además, el

88,9% no lo hace debido a que esta modalidad no se amolda a la forma de hacer negocios de la marca y el 66,7% creen que el comercio electrónico no se ajusta a sus clientes.

Un dato importante es que el 55,6% considera que no cuentan con el conocimiento técnico necesario para incursionar en dichas plataformas. Aunado a esto, el 44,4% estima que no tienen el tiempo necesario para su implementación y seguimiento, mientras que un 33,3% contempla que no se tienen los recursos tecnológicos necesarios en sus empresas para implementarlo.

Una posición igual de dividida se da con las alternativas de exportación que se les ha presentado dentro del consorcio, donde el 44,4% de las empresas respondió que no se ha hablado del tema y un 55,6% hace énfasis en la exportación directa.

Muchas de las razones en las que las empresas basan sus tomas de decisiones pueden ser cambiadas con información y capacitación sobre los beneficios y desventajas del comercio electrónico. Es una excelente herramienta para empresas pequeñas que quieren abordar a mayor cantidad de clientes para ir creciendo y a la vez posicionar la marca en el mercado nacional e internacional lo cual es algo que beneficiaría de gran manera a las empresas que conforman el consorcio.

2. EL CONSORCIO: CONDICIÓN ACTUAL Y RETOS

En el año 2015, cuando se realizaron las reuniones iniciales para la creación de un consorcio de moda en Costa Rica se proyectaba como una agrupación novedosa y beneficiosa para sus integrantes, pero a la vez, a las empresas pioneras les daba temor el auge que pudieran llegar a tener en el sector moda, esto debido a que no se sabía si iba a ser bien recibido, además de no tener parámetros para determinar si a las otras empresas les iba a interesar formar parte.

Sin embargo, el respaldo que daba la Promotora de Comercio Exterior al consorcio fue de vital importancia para desarrollar las metas a corto y mediano plazo, lo cual generó interés por parte de las empresas del sector moda costarricense. Esto se debe a que:

“El Modelo Asociativo para la Exportación (MAE) es una metodología que comenzó a implementar la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) en el 2016 para fortalecer la expansión internacional de diferentes sectores mediante el modelo de clúster. Cada cluster está conformado por comités interinstitucionales y PROCOMER les da un especialista en cada área para que le brinde soporte y seguimiento en el proceso de internacionalización.” (Fernández, E. 2017)

De esta manera, las empresas que integran el consorcio tienen el respaldo de expertos en materia comercial para lograr mejorías desde las cadenas de producción hasta la internacionalización de los productos. Aunado a esto, el formar parte del grupo facilita a sus integrantes tener apoyo gubernamental y obtener mayor presencia y relevancia en el mercado nacional e internacional.

El interés por parte de las empresas del sector moda costarricense se vio reflejado en las múltiples marcas que querían pertenecer al consorcio, según Kevin Villalta Castro, promotor sectorial de la Promotora de Comercio Exterior, quien está a cargo del *clúster* Estilo Costa Rica: “en el 2016 lo integraban 50 empresas oficialmente, disminuyeron en el 2017 a 30 empresas, manteniéndose el mismo número para el 2018.” Sin embargo, estas no fueron las únicas empresas en el año de lanzamiento del consorcio que tuvieron inclinación a integrar la agrupación, ya que más de 105 empresas estuvieron interesadas en incluirse.

El *clúster* desde su inicio realizó alianzas estratégicas para posicionarse en la región: una de estas fue con la organización del Mercedes Benz Fashion Week Costa Rica, así como instituciones gubernamentales. Estas uniones le han representado respaldo al sector y, a su vez, mayor visibilidad en la población. A finales de 2015, se logró la consolidación del consorcio, sobre el cual han comentado que:

“La agrupación reúne a profesionales de sectores como joyería, moda masculina y femenina, accesorios y calzado y está en su proceso de consolidación con la idea de recibir cada vez a más representantes de la moda nacional. El lanzamiento se hizo en el marco del Mercedes Benz Fashion Week en Hacienda Pinilla, Guanacaste, cuyos diseñadores participantes forman parte de este clúster.” (Cabezas, 2015)

Esta es una de las plataformas en las que se ha enfocado el consorcio, siendo de esta manera que acapara titulares en prensa nacional como internacional. Aunado a esto, es una manera donde pueden exhibir sus productos a los referentes de la moda regional de manera que tienen exposición continua y logran hacer el *networking* con *bloggers*, editores, compradores e inversores.

Entre los planes del *clúster* para el año 2018, está la participación por tercer año consecutivo en el Mercedes Benz Fashion Week Costa Rica con sede en San José, siendo el más importante a nivel país referente a moda, el cual se realiza en el mes de mayo. El concepto de la pasarela es mixto entre las empresas seleccionadas por un comité del consorcio, de manera que se les brinda la posibilidad a más marcas de presentar sus productos.

Para el año 2017, según PROCOMER, estuvieron presentes en la pasarela las siguientes empresas:

Baruc Glass- COLECCIÓN GRANO DE ORO
Guayaberi Swimwear –COLECCIÓN CANDY Y COATED COLLECTION
Carmenta – COLECCIÓN NIMBOSILVA
Cotilú Activewear – COLECCIÓN SAFARI
Granate 27 – COLECCIÓN FRUTA BENDITA
Ninfo Swimwear – COLECCIÓN SUNNY DAY
John Howard – COLECCIÓN OBLIVION
Montserrat Dibango – COLECCIÓN BRISA
Ana Gutiérrez – COLECCIÓN INDOCHINA
Bearded Man – COLECCIÓN WIL
Concepción Miranda – COLECCIÓN CERO ABSOLUTO
Lucasta Rogers – COLECCIÓN NICE L'ÉTÉ
Mila – COLECCIÓN PAJARANTES
La Esquina – COLECCIÓN NATURALMENTE URBANO
Etérea – COLECCIÓN INSOMNIA
Pliverteas – COLECCIÓN OSMOSIS

La mayoría de estas empresas está enfocada en moda femenina. Muchas producen vestidos de baño y ropa de playa, de manera que generan un mercado acorde con la geografía de Costa Rica y producen un efecto exótico en sus productos, ya que como en el caso de Makalo y de Guayaberi, sus diseñadoras se inspiran en las playas del país para realizar sus prendas.

Otro de los subsectores con mayor presencia en el *clúster* son los accesorios. Así pueden encontrar de muchos estilos y materiales. Por ejemplo: Ana Gutiérrez, quien diseña sus joyas en metales como el oro y la plata; Baruc Glass, quienes basan sus diseños en piezas de vidrio; o Granate 27, que utiliza piedras curativas naturales.

El consorcio también lo integran marcas como Nomadic Collector, la cual diseña bolsos, equipajes y accesorios en madera y cuero principalmente. Artefacto es otra de las empresas que utiliza diferentes texturas, colores y materiales como vinil, yute, manta y cuero, entre otros que representan la identidad costarricense.

Estas son algunas de las empresas que integran el consorcio, de manera que se refleja cómo los diseñadores promueven la innovación en sus productos por medio de sus materias primas y diseños, pero sin dejar de lado la influencia costarricense en el producto final. Es debido a esta razón que PROCOMER decidió promover la iniciativa para abrir espacio en los mercados internacionales:

“Nos complace apoyar una industria que muestra la esencia de nuestro país a través del talento y la creatividad, por lo que decidimos enfocar más esfuerzos y recursos a la promoción de la moda y diseño costarricense en el 2016. Ya dimos un gran paso que fue conformar el clúster “Estilo Costa Rica”; que reúne a alrededor de 30 diseñadores de joyería, moda femenina y masculina, accesorios de cuero y calzado; con quienes estamos trabajando para posicionar la inspiración y creatividad con identidad costarricense, afirmó Pedro Beirute, gerente general de PROCOMER.” (Cabezas, 2015)

Con la finalidad de ampliar la oferta exportable costarricense es que se promueve fortalecer el sector moda tanto en el mercado nacional como en el internacional. Al iniciar con este proyecto, se denota la calidad de los productos y los excelentes diseñadores que hay en el país, los cuales estaban pasando desapercibidos a nivel global. Según Yaslin Cabezas del Periódico digital CR HOY:

“La entidad, decidió apoyar este sector porque tiene potencial exportable debido a la creatividad y talento que tienen los diseñadores nacionales, de acuerdo con un comunicado enviado a los medios. El objetivo de este nuevo grupo es promover y posicionar el diseño costarricense con identidad de origen a nivel internacional y que se haga con sus máximos exponentes unidos y de la mano con la Promotora.” (Cabezas, Y. 28 de diciembre de 2015)

Unificando la plataforma de las semanas de la moda en Centroamérica y el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica es que el clúster incursionó en el Fashion Week de Panamá en el año 2016. Lil Marie Rodríguez, directora de la Oficina de Promoción Comercial de PROCOMER en suelo panameño, indica al respecto que:

“(…) a raíz del estudio “El sector de moda y diseño en Panamá y sus estrategias de comercialización”, publicado por la Promotora el mes anterior, se tomó la decisión de participar en este evento como primer destino internacional para que incursionaran los diseñadores costarricenses. “Panamá es un destino interesante para que el clúster de

diseñadores de moda, Estilo Costa Rica, empieza a internacionalizarse. El estudio identificó que la participación conjunta de varios diseñadores costarricenses en una tienda colectiva panameña sería una oportunidad valiosa para incursionar y posicionar el diseño con identidad tica en este país, por lo que consideramos que la pasarela exclusiva que tendremos el viernes 14 de octubre será una gran vitrina para el talento costarricense” (PROCOMER, 2016).

En esa edición del evento, se presentaron ocho diseñadores costarricenses como un conglomerado, teniendo entre su oferta de productos ropa masculina y femenina, vestidos de baño, accesorios y marroquinería, según el portal de Mbfashionweek Panama en setiembre del 2016 “La lista de diseñadores está compuesta por los talentos costarricenses: Concepción Miranda, Ninfo Swinwear, Makalo Swimwear, Jlang by Jennifer Lang, Bearded Man, Guayaberi, Monserrat Dibango y Vanessa Webb.” Estos tuvieron la oportunidad de reunirse con tiendas panameñas interesadas en importar sus productos, logrando acceso y reconocimiento en los mercados internacionales.

En el evento de 2017, se creó un *Pop Up Market FERIA Centroamericana* de diseño de modas donde se puede posicionar los productos en el territorio costarricense y en el mercado internacional, ya que es un evento visitado por referentes de la moda a nivel global. Aunado a esto, se logran hacer cadenas de producción para generar mayor rentabilidad para las empresas.

Otra de las plataformas que ha utilizado el *clúster* para su internacionalización son las ferias internacionales. Así, en julio de 2017 participaron:

“(…) cuatro de estas marcas costarricenses se encuentran en la FERIA Swim Collective en California, la más importante de toda la costa Oeste del país y en la que están teniendo la oportunidad de tener contacto con más de setecientos compradores interesados en el producto local. En esta feria destacan las marcas más importantes del mundo como Agua Bendita, Onda de Mar, Maaji y ahora también marcas costarricenses como Guayaberi, Fabrizio Berrocal, Makalo y The Nomadic Collector por Stefani de la O” (Jiménez. 2017).

Estas ferias permiten la divulgación de las empresas que integran el consorcio al igual que impulsan que Costa Rica sea un país de referencia y renombre en el mundo de la moda internacional, resaltando el ser una región catalogada como un destino exótico y tropical de vacaciones.

Es debido a estos diseños tropicales que, en 2018, entre los planes de la internacionalización del consorcio está la participación de varias empresas en una misión comercial promovida por PROCOMER en el marco de la Feria Swim Collective, realizado en julio en la ciudad de Miami, según expresó Kevin Villalta en entrevista realizada el 9 de marzo del 2018.

Otro de los proyectos en 2018 fue la apertura de una tienda física bajo el nombre de Etnias, en la cual se exponen productos costarricenses de diferentes marcas que pertenecen al consorcio. En el año 2016, según Karla Madrigal, del periódico El Financiero, “se determinó que una tienda colectiva de varios diseñadores ticos en Panamá sería una valiosa oportunidad.” Este es el mismo concepto de tienda colectiva que se desarrolló en Costa Rica para incursionar en el mercado nacional.

Sin embargo, todos estos esfuerzos del consorcio por lograr un posicionamiento tanto en Costa Rica como a nivel internacional se han visto afectados por la mala comunicación entre las empresas, así como por la falta de compañerismo. Para que un consorcio se desarrolle plenamente se deben hacer a un lado los fines individuales para luchar por fines colectivos que deben representar a su vez los de cada empresa, lo cual no ha sido el caso del sector moda costarricense.

Capítulo IV: COMERCIO ELECTRÓNICO Y *CLÚSTER*: OTRA ALTERNATIVA PARA EMPRESAS EN CRECIMIENTO

Este capítulo tiene como principal objetivo unificar todo el conocimiento generado sobre la creación de consorcios y cómo se pueden utilizar como una herramienta para incursionar en los mercados internacionales, por medio del comercio digital. Cabe destacar que los apartados anteriores se ha hecho un estudio exhaustivo de la evolución de ambas estrategias en el ámbito internacional, para luego exponer las buenas prácticas que existen sobre el tema en discusión. Posteriormente, se ha realizado un análisis de la situación actual del país, con el fin de convergir en el estudio de la realidad del consorcio Estilo Costa Rica, el cual es nuestro objeto de estudio.

De conformidad con la información establecida en los capítulos anteriores, se determinó que, en Costa Rica, la mayoría de los actores que se ven beneficiado por la creación de conglomerados son pequeñas y medianas empresas. Asimismo, en el escenario internacional se demostró que la conformación de *clústeres* tiene un impacto directo en el crecimiento de estas compañías, lo cual desemboca muchas veces en el desarrollo de una industria alrededor de éstas.

Uniendo todo el conocimiento adquirido, se logra comprobar que el fin último de las empresas participantes en el *clúster* Estilo Costa Rica es tener una mayor presencia tanto en el mercado nacional como internacional, con el propósito de poder ampliar sus horizontes por medio de la exportación. Esto nos llevó a investigar sobre varias alternativas que desembocaron en lo que se conoce como *los mercados electrónicos regionales* y los *consorcios de exportación*.

Para dicho apartado se hace uso de la técnica de la entrevista, con el fin de validar nuestro estudio bajo la óptica de profesionales en el área. Esto permitirá que los insumos que se generen fundamenten la estrategia y tengan una base más estable. A su vez, el capítulo pasado se obtuvo el criterio de las empresas involucradas, y en éste se pretendió validar lo dicho en los capítulos anteriores.

Asimismo, para lograr obtener más información sobre el tema, se hizo uso de recursos bibliográficos tanto escritos como digitales. En este capítulo es de relevancia dejar claro el

lazo que existe entre ambas iniciativas y cómo esto puede traer bienestar tanto a las empresas involucradas como a la economía nacional. También, el empleo de tesis relacionadas con la temática son relevantes para la investigación ya que dan un aporte del punto de vista de la academia al estudio, que concluirá con la propuesta de una estrategia en el siguiente apartado.

Esta sección está dividida en dos partes. La primera aborda el tema de los consorcios de exportación, descrita con el fin de hacer un abordaje integral. La segunda abarca lo que se conoce como “los mercados electrónicos regionales”, estableciendo la conexión entre el establecimiento de *clústeres* y la inserción al comercio electrónico, con lo cual logra enlazar el conocimiento adquirido con el desarrollo del proyecto final de graduación.

A. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: DESARROLLO PARA LAS MICRO, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Como se ha mencionado durante el trabajo, esta investigación tiene como fin establecer una estrategia que permita que micro, pequeñas y medianas empresas puedan insertarse al comercio electrónico por medio de la constitución de conglomerados comerciales; tomando como base al consorcio Estilo Costa Rica. Aunado a esto, la necesidad de establecer iniciativas que ayuden a brindar mayor competitividad a este tipo de empresas nos lleva a hablar de este tipo de asociatividad.

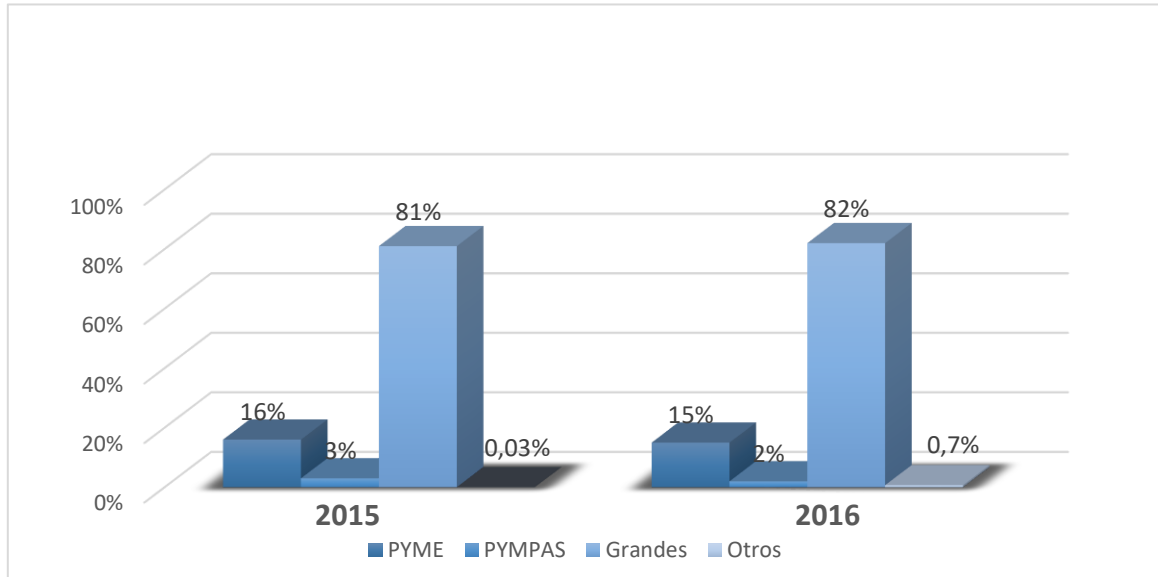
Con respecto al contexto actual costarricense, es de importancia recalcar la función que tienen las PYMES para la economía nacional. De conformidad con el informe del MEIC, para el año 2016, del total de empresas encuestadas el 78,3% son PYMES, seguido por 7,4% que corresponde a PyMPA, 7,6% otras y solo 6,7% de grandes empresas. (Marín, R. et al, 2017; P. 29) Es decir, en Costa Rica hay un alto número de pequeñas y medianas empresas; sin embargo, estas siguen sin aportar un gran ingreso al país y tampoco son las que mayores beneficios perciben del comercio.

Por otro lado, con respecto al empleo y a las exportaciones las PYMES no son las que más generan, a pesar de que constituyen una mayoría numérica. Con relación al empleo, para el año 2016, las PYMES solo emplearon al 24,8% de la fuerza laboral del país, mientras que las grandes empresas aportaron el 69,1% de empleabilidad. (Marín, R. et al, 2017;

p. 30) La misma situación sucede con las exportaciones, como se puede visualizar en la siguiente gráfica.

Gráfico núm. 4.1

Distribución de las exportaciones FOB, según tamaño. (2015- 2016.)



Fuente: elaboración propia con datos de DEE-INEC- PROCOMER (2016)

Es decir, a pesar de que las PYMES superan en número a las grandes empresas, el aporte que éstas dan a la economía no es el esperado. La empleabilidad y las exportaciones siguen centrándose en las grandes compañías, usualmente de capital no nacional. Esto se debe a la falta de competitividad que éstas tienen en el mercado y a la alta burocracia que existe en este país para poder constituir una empresa para exportar.

Sin embargo, se evidencia un leve crecimiento, de 2,8 puntos porcentuales, de pequeñas y medianas empresas. Por ello, se ve necesario establecer una alternativa de comercialización para que las PYMES puedan obtener más beneficios y logren una posible comercialización de sus bienes tanto dentro como fuera del país. Entonces, la formulación de *Consortios de Exportación* se ve como una opción para lograrlo.

Sumado a esto, la realidad que viven las micro, pequeñas y medianas empresas en el país y en el mundo está determinada por la globalización. La necesidad de que las compañías sean cada vez más competitivas e innovadoras lleva a los investigadores comerciales a proponer nuevas estrategias que ayuden a que estas empresas puedan sobrevivir en un mundo donde la producción se centra en las grandes compañías y multinacionales. Si bien

es cierto las pequeñas firmas no pueden enfrentar por sí solas al mercado, sí pueden hacerlo de manera conjunta, por lo cual la cooperación interempresarial se ve como una solución a este problema

Como ya se mencionó, los consorcios de exportación son un tipo de asociatividad, el cual permite que empresas voluntariamente puedan aliarse con el objetivo, no solo de tener una mayor presencia a nivel nacional, como los *clústeres* convencionales, sino también poder colocar sus productos en el extranjero. Esta se ve como una forma de facilitar la exportación de productos y de cooperación entre empresas para hacerle frente al mercado. Con relación al *clúster* Estilo Costa Rica, este se puede describir como un consorcio de exportación, ya que es uno de sus fines principales.

De conformidad con Dennis Céspedes Araya, Director de Desarrollo de Capacidades para el Intercambio Comercial de COMEX:

“La creación de consorcios comerciales son un buen mecanismo para la internacionalización de una empresa, siempre y cuando tenga una buena base para iniciar. Es decir, que antes de llegar al clúster las empresas tienen que compartir visión, una estrategia, en muchos casos hasta parámetros de comercialización y objetivos; para luego poder pensar en la internacionalización. A nivel de asociatividad, este modelo ha demostrado ser uno de los más robustos y capaz de sostenerse en el tiempo. Esto debido a que, en buena teoría, si se realiza bien resiste al cambio de administraciones, por ejemplo” (Entrevista, 10 de agosto de 2017).

Entonces, se puede determinar que la construcción de consorcios es una alternativa viable para la internacionalización de una empresa, siempre y cuando cuente con una base sólida que permita que los miembros del *clúster* puedan dar el salto para lograr exportar sus bienes. Asimismo, establece que una de las características de los consorcios es la conservación de la autonomía financiera, así como la gestión comercial de las empresas que lo integran y esto permite que los clústeres sean resistentes al cambio de administraciones.

Para tener un abordaje claro del tema, de acuerdo con la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), un *clúster* comercial es:

“(…) una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el

acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios son entidades sin fin de lucro. Por lo general prestan servicios exclusivamente a las empresas que son miembros de los consorcios (2004; p.3).

En otras palabras, el consorcio de exportación es un modelo de asociatividad un poco más flexible que la constitución de una cámara, pero con el mismo principio de cooperación interempresarial. En sí posee las mismas características que un consorcio, sin embargo, su fin último es poder internacionalizar las empresas. Es un medio que permite que éstas puedan establecer una estrategia de cooperación con el fin de tener un mayor papel en el mercado tanto nacional como internacional.

1. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

La necesidad de crecimiento que poseen las pequeñas y las medianas empresas hace que las compañías busquen formas de expandir su foco de venta, ya no solo en el mercado nacional sino también considerar abrirse a escenarios más amplios. Esto lleva a las firmas a pensar en la internacionalización de sus operaciones. Sin embargo, el tamaño, el nivel de producción, falta de conocimiento del entorno y el alto riesgo provoca que muchas veces éstas compañías no puedan abrir sus fronteras comerciales.

De acuerdo con el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), el proceso de exportación se puede dividir en tres fases: diagnóstico de las capacidades de la empresa, plan estratégico de internacionalización y la puesta en marcha del plan. La primera consiste en determinar el potencial de exportación que tiene la empresa, por medio de un diagnóstico interno para ver la competitividad de la firma. Luego está el diseño del plan estratégico de internacionalización; en esta etapa se determina si es posible exportar o no, el plan a seguir y la estrategia de mercado tomando en cuenta el tamaño y el entorno del negocio. Por último, está la puesta en marcha de la estrategia establecida en la fase II. (2015; p.18)

En el paso II, se determina la estrategia de mercado de las firmas, que en el caso de las PYMES termina siendo guiada por la cooperación interempresarial, debido a que la mayoría no tiene operaciones y tamaño suficientemente grandes para competir en el mercado internacional. Entonces, se plantea el establecimiento de un esquema de asociatividad

como son los *consorcios de exportación*.

De acuerdo con Piedad Martínez Carazo, la internacionalización ya no se ve como un tema de proceso individual, sino como una oportunidad para aliarse entre firmas. Es decir:

“El proceso del desarrollo exportador ha dejado de ser visto como una aventura individual por parte de las empresas, porque se convierten en parte de una red de acuerdos que trascienden fronteras, reemplazando el camino directo a la proyección internacional por nuevos métodos de cooperación; de tal forma que la elección de los socios y el ámbito de los acuerdos se han convertido en aspectos claves en la estrategia internacional de las empresas” (citado por SELA; 2015; p. 18).

Las empresas, principalmente las micro, pequeñas y medias, tienen claro que la competitividad es un elemento altamente relevante para poder sobrevivir en el mercado. Por eso, están seguras de que la acción individual no es la mejor alternativa para lograr los objetivos de exportación. Es mediante la cooperación interempresarial que los empresarios han visto una alternativa viable para poder alcanzar sus objetivos de internacionalización.

Sin embargo, esta estrategia de comercialización es exitosa siempre y cuando cuente con una serie de características que propicien el desarrollo de los actores involucrados. Para que un conglomerado pueda avanzar y pensar en exportar, tiene que contar con una estructura rígida por parte de cada una de las empresas miembros, como una institución funcional que opere en beneficio de los participantes.

2. ESTABLECIMIENTO DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN: PROPIEDADES IMPORTANTES PARA SU ÉXITO

Para el funcionamiento positivo de un consorcio, existen varios elementos a tomar para que este pueda traer los réditos esperados. De conformidad con el señor Dennis Céspedes Araya:

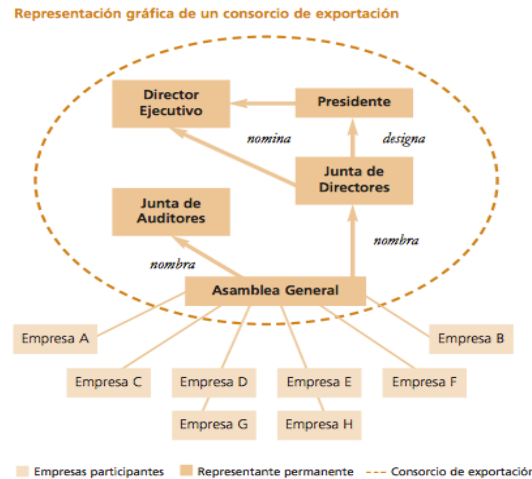
“(…) el consorcio de exportación requiere trabajo previo, y quien es llamado a hacerlo y que debería organizar a los miembros, en este caso, es el sector privado. Entonces, las empresas que tengan este objetivo deben llegar con una buena base previa para poder avanzar en la constitución del *clúster* (Entrevista, 10 de agosto de 2017).

Aparte de una buena base previa y objetivos en común, el consorcio debe contar con una estructura orgánica, tener características similares entre los miembros, una participación equitativa, tamaños similares y el mismo modo de financiamiento.

Con respecto a la estructura³, este debe contar con una Asamblea General, integrada por todos los miembros que han cumplido con sus obligaciones financieras. Este funciona por medio de un presidente, quien convocará a reuniones y preside la asamblea. Por otro lado, se tiene a la Junta de Directores, ente encargado de administrar el consorcio e integrada por un determinado número de miembros nombrado por la Asamblea General.

Para tener un mayor entendimiento de la estructura del *clúster*, se introduce el siguiente gráfico con sus partes y cómo dichas instituciones deben interactuar para que se dé un desarrollo exitoso del conglomerado y no tienda al fracaso.

Gráfico núm.º 4.2
Representación gráfica de un consorcio de exportación



Fuente: Elaborado por ONUDI con información de Renart (1997, 1999).

Como se observa en el gráfico anterior, debe existir una dinámica especializada de cada suborganización, con el fin de que el consorcio camine y no se transforme solo en un foro de discusión y de promoción. Contar con una estructura organizada es prioritario para que los proyectos y actividades se puedan traducir en acciones. Es por ello, como se señala, se debe contar con una ordenación interna, que permita que el consorcio se desarrolle al mismo sentido que lo hacen las empresas por su cuenta.

Asimismo, posee un Director Ejecutivo encargado de las operaciones cotidianas del grupo. Usualmente, este cargo es realizado por una persona ajena a las empresas miembro,

³ Observar gráfica 5.

pues tiene que actuar de forma equitativa y neutral. Esta persona es el principal responsable de que el consorcio sea exitoso y perdure. En algunos casos, también se cuenta con un presidente; este viene de alguna de las empresas miembro y se encarga de representar al consorcio y asegurarse de que se esté realizando lo necesario para cumplir con los objetivos del consorcio. Por último, se cuenta con una Junta de Auditores, que aunque puede ser un órgano opcional, puede supervisar la contabilidad del consorcio. (ONUDI; 2004; p.33)

Los representantes permanentes son colaboradores de las firmas miembros que funcionan como intermediarios; es decir, que son la cara de la empresa ante el consorcio, pero también son la vía de comunicación del consorcio hacia la empresa. Resulta relevante que la relación existente entre los participantes sea dinámica y constante, no limitada a las reuniones de carácter oficial.

Por otra parte, de conformidad con la ONUDI (2004), las empresas miembros deben contar con una serie de características que les permitan desarrollarse internamente en un consorcio. Dentro de estas particularidades se encuentran poseer un mismo objetivo (en este caso, la exportación); que estén anuentes a cooperar con otras empresas para lograr sus metas; las relaciones preexistentes entre las compañías deben ser de confianza y transparentes; y deben tener un tamaño similar para que se fomente la cooperación. (p.33)

Otro punto clave es la participación de las empresas. Estas deben estar comprometidas con el consorcio tanto en el financiamiento como en el tiempo que le dediquen. En relación con el tamaño de los consorcios, estos deben ser acordes con los objetivos del *clúster*. Usualmente, el número de participantes afecta de cierta forma la cohesión del grupo, por lo cual se debe cuidar este elemento. A su vez, el financiamiento del consorcio es de suma relevancia y este viene de dos fuentes: los miembros del consorcio y las instituciones (organismos gubernamentales o asociaciones comerciales).

En resumen, para que un consorcio funcione de la forma esperada, se debe contar con buenas bases, tanto dentro de la estructura de organización de cada empresa, como en el esquema del conglomerado. Este debe poseer una serie de instituciones o suborganizaciones, que centren su atención en la conformación, seguimiento y desarrollo adecuado del consorcio. Por otro lado, después del establecimiento de la asociatividad, se debe velar por algunos retos tanto internos como externos para poder hacerle frente a posibles conflictos

que puedan surgir entre las empresas como con el entorno que rodea a la agrupación.

3. RETOS PARA EL ÉXITO DE UN CONSORCIO COMERCIAL

Muchas veces, este tipo de *clústeres* termina fracasando debido que no se toma en cuenta algunos retos que puede enfrentar el conglomerado. Por ello, durante la etapa de diseño y planeación del consorcio es de suma importancia pensar en los retos internos y externos que pueden afectar al conglomerado.

Con el fin de tener un mayor entendimiento de los conflictos o malos entendidos que pueden surgir entre las empresas o con el entorno que las rodea, se expone una tabla con retos que puede enfrentar el modelo de asociatividad. Esto dará una claridad de los retos que tienen las compañías que deciden participar, con el fin de poder evitar futuras confusiones o crisis.

Tabla núm.º 4.1

Retos posibles de enfrentar por un consorcio

Retos internos	Retos externos
1. Competencia y falta de confianza de los miembros. Superar el individualismo.	1. Muchos países carecen de un marco regulatorio e institucional para los consorcios.
2. Los miembros pueden demostrar renuncia a participar sin ninguna renuencia en el consorcio.	2. El entorno macroeconómico y político externo desfavorable puede afectar las exportaciones del consorcio.
3. Conflictos con respecto a las distribuciones financieras. La percepción de los beneficios puede causar conflicto.	3. Los clientes pueden acusar a las empresas de colusión y fijación de precios. Sin embargo, debido a su tamaño y el poco poder de mercado, usualmente la fijación de precios va a estar determinada en la mejora de calidad y el diseño.
4. Conflictos con respecto a la	

utilización de los fondos a ciertas actividades de promoción.	
5. Discrepancia entre la estrategia interna de la empresa con respecto a las actividades que se realizan dentro del consorcio.	
6. Resultados futuros diferenciados en materia de exportación pueden traer tensiones entre los miembros.	
7. Diferencias en el volumen de los beneficios intangibles del consorcio, como las capacitaciones en ciertas áreas.	
8. Lograr un acuerdo sobre el mecanismo de control de calidad de los productos de los miembros, con el fin de que no sea visto como injerencia en su autonomía.	

Fuente: Elaboración propia con datos de ONUDI (2004).

Teniendo claros los desafíos que un consorcio enfrentaría durante su ciclo de vida, se puede evitar que este fracase ante la presencia de cualquier problema que surja. En relación con los retos internos, se puede concluir que, propiciando un ambiente de confianza y transparencia, se lograría que muchas de estas problemáticas sean solucionadas. Por otro lado, sobre los internos, la presencia de planes de contingencia y un cierto grado de planificación ayudarían a reducir los riesgos externos.

4. BENEFICIOS DE PARTICIPAR EN UN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN

El objetivo principal de las empresas que incursionan en un consorcio es aumentar su competitividad y, en el caso específico de un conglomerado de exportación, también es reducir riesgos y costos de la internacionalización. Como se ha mencionado, el *clúster* sirve

como una herramienta facilitadora para las PYMES, con el fin de generar una expansión de mercados. Usualmente, ayuda a que se pueda establecer una cultura de exportación dentro de los miembros y aumentar la competitividad no solo de las empresas sino del país en general.

Dentro de los beneficios que se obtiene de participar en este tipo de comercialización están los siguientes:

1. Reducción de costos: los miembros comparten los gastos administrativos y de promoción, lo cual evita los gastos de establecer un departamento de exportación propio.
2. Eficiencia en la cadena de valor: tanto por la compra de materias primas, como de logística, ventas, comercialización, etc.
3. Acceso a fondos: al ser varias empresas unidas, usualmente la ayuda por parte de administraciones públicas, estatales y autónomas se vuelve más fácil de obtener.
4. Incremento de estatus de las empresas: al tener un mayor papel en el mercado, se les otorga una mayor capacidad de negociación frente a otros actores, distribuidores, importadores y clientes.
5. Representación internacional: se facilita la de participación en ferias internacionales.
6. Incremento de la oferta: debido a la naturaleza de un consorcio, que es altamente cooperativa, provocará que los artículos ofrecidos sean de carácter complementario, lo cual incrementa la oferta y un desarrollo en conjunto.

En resumen, la necesidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de incursionar en mercados internacionales las ha llevado a cooperar entre ellas para asegurarse un mayor papel en el mercado. Sin embargo, para poder alcanzar los mayores réditos, tienen que seguir una serie de lineamientos con el fin de que puedan tener éxito en la constitución de un consorcio de exportación y así obtener los beneficios esperados.

Por otra parte, existe otra estrategia que, combinada con un consorcio de exportación bien establecido, puede traer mayores beneficios para las PYMES. Esta es la incursión al comercio electrónico. Como se ha mencionado, la incursión en el comercio electrónico

suele ser una alternativa menos costosa, que la exportación convencional. Entonces, combinando ambas iniciativas, los costos operativos tenderían a bajar, siendo una posibilidad viable para empresas pequeñas o medianas.

B. EL VÍNCULO ENTRE EL *CLÚSTER* Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO: MERCADOS LOCALES ELECTRÓNICOS.

El establecimiento de *clústeres* es un paso clave en la creación de oportunidades para micro, pequeñas y medianas empresas; es decir, es una herramienta que posibilita el avance del emprendedurismo en los países en desarrollo, lo que indirectamente impulsa la competitividad de los países. Sin embargo, la competencia que acarrea la apertura comercial pone una barrera para que estas compañías puedan obtener los beneficios necesarios para mantenerse en el mercado tanto interno como internacional, eso si su productividad les admite internacionalizarse.

Por tanto, en esta sección se establece una alternativa que permite que los *clústeres* continúen activos y brinden innovación al sector. De acuerdo con Eleonara Lorenzini:

“(...) clusters that manage to obtain and mantain global or national leadership in their markets do so thanks to their firms investment in the generation of innovation. Besides technology innovation, the obsorption and difussion of knowledge have also been recognized as equally relevant to feeding clusters firms` competitiveness, even thought less attention has been devotres to these aspects (2014, p.772) (*los conglomerados que logran obtener y mantener el liderazgo tanto global como nacional en sus mercados, lo realizan gracias a la inversión de las firmas en generar de innovación. Aparte de la innovación tecnologica, la absorción y difusión de conocimiento,son igualmente relevante alimentado a la competitividad de las firmas, a pesar que no se le da mucha atención a estos aspectos*)” (traducción libre)

Es decir, que muchas veces lo que mantiene a un consorcio vivo es la capacidad de innovación y la transmisión de conocimiento; ambos aspectos impulsan la competitividad de las empresas. A su vez, uso de la tecnología es relevante en el contexto actual, para crear capacidades en los emprendimientos y empresas pequeñas. Así, en este parte del capítulo se hará énfasis en lo que se conoce como mercados locales comerciales, que como se demostró es el vínculo más fuerte entre la creación de consorcios y el comercio electrónico. También, es una de las alternativas que ha demostrado traer mayor beneficio a países en desarrollo en el impulso de sus industrias.

1. MERCADOS REGIONALES ELECTRÓNICOS (MER): ¿EN QUÉ CONSISTEN?

Como se ha hecho mención en capítulos anteriores, la incursión a mercados electrónicos para una PyME suele ser muy costosa, debido al entrenamiento, a la contratación de proveedores, profesionales en telecomunicaciones, entre otros costos. Esto se convierte en una barrera para que este tipo de empresas internacionalicen sus operaciones. De tal manera, se propone la conformación de *clústeres* para poder abaratar gasto; y para seguir en la misma línea, ya que se ha constituido un conglomerado, no hay mejor forma de promocionarse en el escenario internacional que establecer un mercado electrónico regional.

Un mercado electrónico, de conformidad con Alberto López San Miguel, consiste en:

“(…) un sitio web en el que se ofrecen funciones comerciales a varias empresas compradoras y vendedoras. El proveedor del e-market en cuestión carece de control de los precios de los productos. Los compradores y vendedores comercian entre sí y abonan una comisión al mercado electrónico. Éste asume ciertas funciones comerciales, como la negociación de precios, por ejemplo, mediante subasta, o la presentación de catálogos de productos, con la posibilidad de solicitar una oferta de precios o un pedido en línea” (2004; p. 118).

En otras palabras, el mercado electrónico es una plataforma electrónica que permite que varias empresas se unan con el fin de comerciar sus productos en internet. Ellos mismos interactúan con sus compradores y determinan el precio mientras comercializan. Con esta definición, entonces, se deja por fuera la constitución de directorio electrónico (son bases de datos de empresas que no permiten comercializar en ellas); a los mercados privados (cuando una firma constituye una plataforma para negociar solo sus productos); y por último a los distribuidores en línea (cuando existe un intermediario que vende la mercadería de varias empresas y controla el precio de estos).

Por otro lado, para Kollman. y Zhao., los mercados electrónicos:

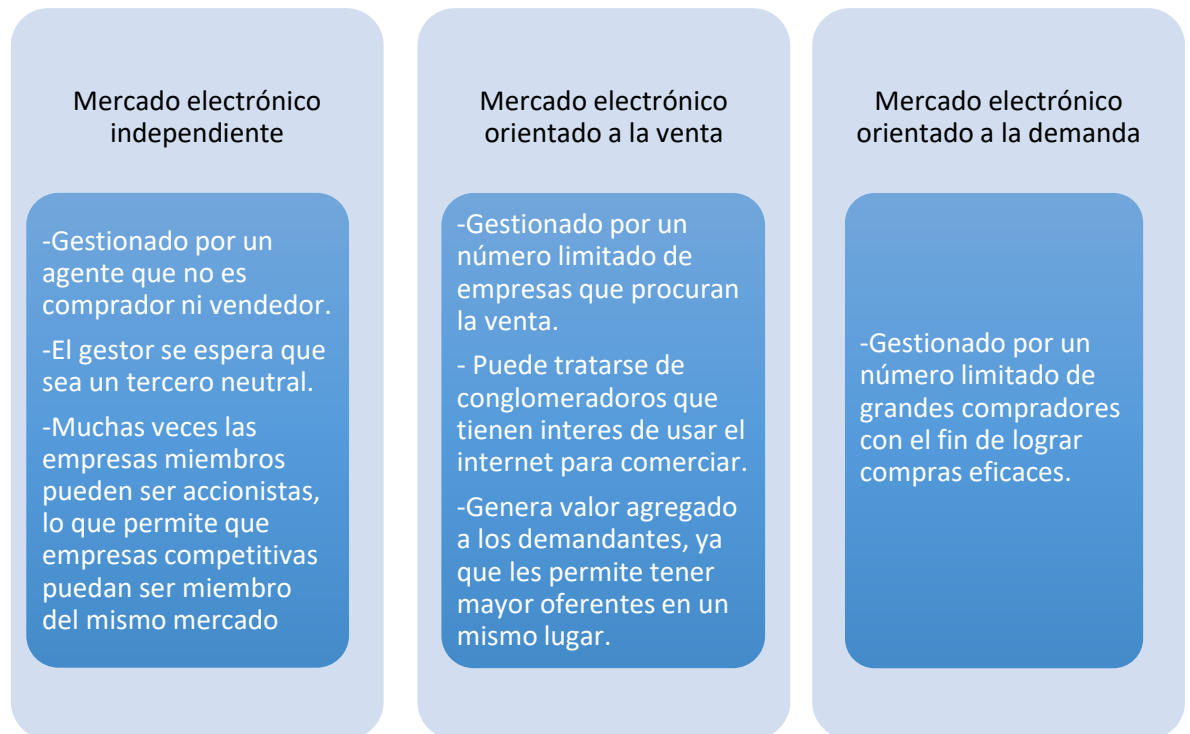
“(…) son mercados virtuales, normalmente bajo la forma de portales de Internet, que median entre oferentes y demandantes y proponen a su disposición una serie de herramientas informáticas que permiten la realización de transacciones de compraventa a los agentes que deciden incorporarse al mercado electrónico” (citado por Sandulli, F; 2011; p.11).

Bajo la misma línea, se puede concluir que los mercados electrónicos consisten en

uniones de empresas con el objetivo de exportar sus bienes por medio del uso de la tecnología, teniendo claro que son ellos mismos quienes negocian y comercian en el mercado digital, sin ningún intermediario.

También es de importancia recalcar que existen tipos de mercados electrónicos, de conformidad a los intereses de las partes y los operadores, así como la estructura de estos. Se puede mencionar desde los mercados electrónicos independientes, orientados a las ventas y otros orientados a las compras. En el siguiente esquema se hace un pequeño resumen de las tres categorías, con el fin de que sean entendidos con claridad.

Tabla núm° 4.2
Tipos de mercados electrónicos



Fuente: Elaboración propia con datos de López, 2004, p.119-120.

Los mercados electrónicos que interesan en este trabajo son los orientados a la venta, ya que el objetivo es lograr que las empresas miembros puedan comerciar sus bienes directamente con los clientes. Asimismo, al hablar del establecimiento de un conglomerado comercial, al ya tener la base o la agrupación para poder incursionar a un mercado electrónico, lo más viable para estas compañías es establecer este tipo de *e-market*.

Por otro lado, de acuerdo con lo establecido por Hoffman et al., otra clasificación que se le puede dar a los *e-markets*, basada en el número de encargados o dueños del mercado electrónico, es la siguiente:

“Three classes of marketplace ownership are commonly identified. Firstly, third party or public marketplaces are owned and operated by one or more independent third parties. Partsbase is an example of this type of marketplace, helping its 16,000 users in the global aerospace and defence industry to source airline parts. Secondly, consortium marketplaces are formed by a collaboration of firms that also participate in the marketplace either as buyers or suppliers. An example is Elemica in the chemical industry. Founded by twenty-two industry participants, it offers services in the area of transport management, supply chain planning and procurement. Thirdly, a private marketplace is an electronic network formed by a single company to trade with its customers, its suppliers or both. (citado por White, A; Danie, E. et al; 2007; p.3) (*Tres clases de mercados electrónicos, basados en el dueño, pueden identificarse. Primero, los mercados públicos operado por un tercero. Un ejemplo es Partsbase, que ayuda a sus 16.000 usuarios en la industria global aeroespacial y de defensa. Segundo, mercados electrónicos de consorcios están conformados por la colaboración de firmas que también participan en el mercado como compradores o vendedor es un ejemplo es Elemica en la industria química, fundada por 22 industrias participantes que brindan servicio en el área de manejo de transporte, planeamiento de cadena de valor y procuraduría. Tercero, el mercado privado es una red electrónica formada solo por una compañía para comerciar con sus compradores, sus suplidores o ambos.*)” (Traducción libre)

En otras palabras, los mercados electrónicos, dependiendo de su composición y de quién sea el encargado de manejarlos, se pueden clasificar en tres: públicos, privado, y consorcio. El público es el que se encuentra a cargo de una tercera persona, usualmente ajena a las empresas partes y donde se tiene la capacidad de poder entrar al consorcio; tienen el objetivo de comerciar con sus compradores o suplidores. Por otro lado, que en el privado es solo una empresa la que crea el mercado y esta se hace cargo la plataforma y de mantener el contacto con su público de interés. Por último, el consorcio es aquel que está constituido por una serie de empresas que se han organizado con el fin de entrar al mercado como un actor, pero manteniendo su independencia para comercializar.

Observando ambas clasificaciones, para los fines de la investigación el tipo de mercado digital en el que nos centraremos será en la constitución de un conglomerado que se enfoque en la venta, pues el fin es que las PYMES puedan vender sus productos a sus clientes. Asimismo, con respecto a la otra categorización, es el mercado digital consorcio el que permite que las pequeñas y medianas empresas puedan incursionar con facilidad en el comercio digital, máxime que el objetivo de esta sección es el establecimiento de un vínculo entre ambas el comercio electrónico y la conformación de *clústeres*.

Por otro lado, vinculando el factor regional, según Markusen (1996), Piscietello y Sgobbi (2003), se describe a los mercados regionales como:

“ [...]aglomeraciones productivas esencialmente de pequeñas empresas, aunque también los hay de grandes firmas y multinacionales, especializadas en unos cuantos productos en donde existen fuertes relaciones con la cadena de valor (es decir, en el desarrollo de una actividad económica relacionada) y localizadas en un espacio geográfico cercano, lo que les permite fomentar relaciones de competencia y cooperación, aprovechando así el aprendizaje colectivo de nuevas prácticas y procesos, tanto organizacionales como tecnológicos, y el capital social que se genera como consecuencia de la proximidad geográfica” (citado por Navarrete, J., Montoya, L., Montoya, I; 2007; p.36-37).

El componente regional es el valor agregado que se le puede dar a la confección de un mercado electrónico, cuando las empresas miembros provienen de la misma industria y de un área territorio determinada. Estos mercados suelen ser de ayuda para las pequeñas y medianas empresas tanto en la promoción de sus productos, como la protección de los derechos de los miembros del mercado digital que, aunado con el establecimiento de un mercado consorcio, les brinda mayor seguridad y estabilidad a las empresas que quieran incursionar en el comercio internacional.

En resumen, un mercado regional electrónico consiste en una plataforma digital que permite a las empresas interactuar con sus clientes, por medio del establecimiento de una página web y todo un sistema logístico y administrativo que se encargara de llevar a cabo la tarea de internacionalización por medio de esta vía. Este encargado puede ser una persona ajena a las empresas miembros o puede ser manejada en conjunto por medio de los integrantes. El propósito de estos mercados puede variar desde venta hasta de demanda. En específico, para la investigación, se le da un énfasis al establecimiento de un MER con objetivo de venta y que sea administrado por el consorcio, ya previamente establecido.

Por otro lado, es relevante hablar de los factores y las variables que provocan que las empresas que incursionen en esta dinámica comercial tengan el éxito esperado. Uno de estos factores es la organización y estructura que permita que las firmas miembros puedan insertar al mercado electrónico de forma positiva y que tengan los efectos esperados.

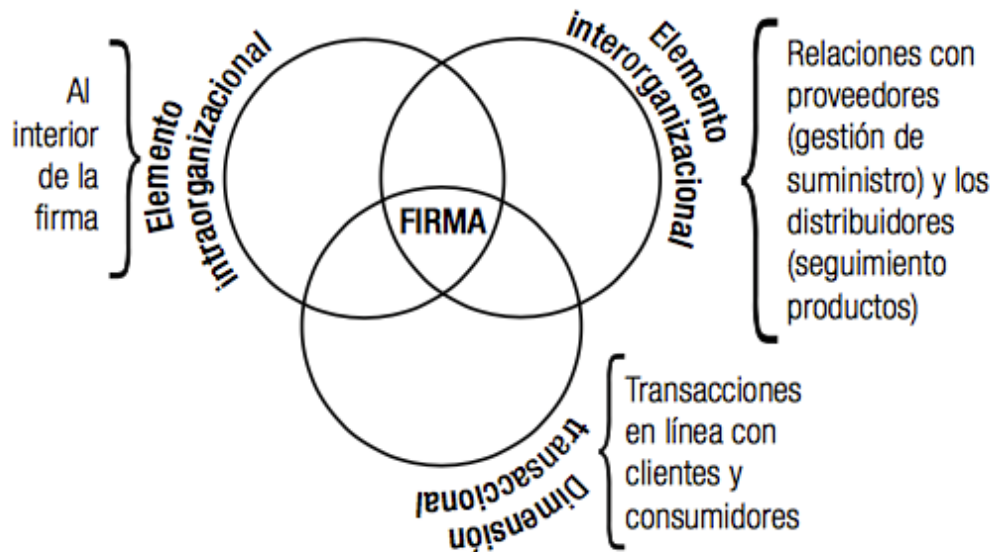
2. LA ESTRUCTURA DE UN MERCADO DIGITAL ELECTRÓNICO

El uso de la tecnología es de suma importancia, a la hora de decidirse a incursionar en un mercado electrónico, ya que es por medio de esta que se van a realizar las transacciones de las empresas. No obstante, si bien es cierto esta forma de intercambio facilita y abarata los costos de la internacionalización, existen factores que afectan su buen funcionamiento. Es decir, para que un negocio tenga éxito en las plataformas digitales, tiene que tomar en cuenta tres dimensiones, las cuales tienen un efecto directo tanto en las operaciones internas como a la red que se piensa establecer.

Con base en lo establecido por Navarrete, Montoya, y Montoya, las variables o las fuerzas de cambio serían el elemento interorganizacional, intraorganizacional y dimensión transaccional. Para ejemplificar de una mejor manera, se adjunta el siguiente gráfico, que explica la relación y la interconectividad de cada uno de los vínculos.

Gráfico núm. 4.3:

Dimensiones de los negocios electrónicos



Fuente: Elaborado por Navarrete, Montoya, Montoya, (2007).

El esquema anterior hace referencia al componente intraorganizacional, es decir, la estructura interna de la empresa o de las empresas que conforman el negocio digital. En esta dimensión, el planeamiento de los recursos de la empresa es lo más relevante, con el fin de poder determinar la producción, la logística interna, las ventas y su distribución. En sí, lo

esencial es asegurar que los procesos de la empresa o del *clúster* funcionen de tal forma que la comercialización en línea del producto sea exitosa. Por otro lado, también se toma en cuenta el vínculo con el cliente, el cual debe ser investigado en beneficio de las ventas para que se establezca el público al que se está alcanzando.

Con relación al elemento interorganizacional, este es más enfocado en la cadena de abastecimiento. Es decir, es la comunicación entre la compañía o empresas del *clúster* con los intermediarios o vendedores. En esta etapa, se vela porque la producción sea acabada a tiempo y con los suministros necesarios; así como que la administración de los pedidos sea la esperada. Para las compañías, en esta dimensión es crucial tener tanto el conocimiento o la planeación de su demanda, como del proceso de fabricación, el embalaje y la distribución del producto.

Por último, se encuentra la dimensión transaccional. En general, esta consiste en asegurar los medios por los cuales se va a dar el intercambio de la mercadería y el pago de esta. Los encargados del mercado establecen los métodos de pago o de reembolso, en el caso pertinente. Este elemento debe ser establecido con delicadeza, pues le va a brindar la confianza necesaria al cliente para realizar la transacción. La eficiencia del método es lo que va a lograr que los clientes se enganchen con la empresa o el *clúster*.

En términos generales, de conformidad con Mahadevan (2000), para que un modelo de negocios electrónicos sea exitoso debe estar compuesto por tres tipos de flujos, que se relacionan entre sí, siendo estos los siguientes:

“(…) los flujos de valor, que son la propuesta de valor para los compradores, vendedores y demás participantes en la transacción de negocio; los flujos de ingresos, conocidos también como mecanismos de transacción, que representan la manera práctica en que una organización elabora métodos o formas de generar ingresos; y los flujos de tipo logístico, que se relacionan con la manera en que la empresa toma o adopta su lugar en la red o sistema de producción de valor (citado por Navarrete, Montoya, Montoya, 2007; p.40).

Entonces para que un mercado electrónico pueda tener el desarrollo esperado, se debe jugar con tres fuerzas que interactúan entre sí para asegurar que la relación oferente y demandante posibilite que el negocio subsista en el corto y largo plazo. Se habla de un flujo de valor, lo cual en otras palabras no es más que asegurar que la transacción del negocio suceda de forma armoniosa. Por otro lado, se encuentra el flujo de ingresos, es decir la

elaboración de alternativas que permitan a la empresa o *clúster* generar mayores entradas. Por último, está el flujo logístico, que concisten asegurar que el intercambio comercial transcurra del modo esperado.

Teniendo clara la estructura de la mayoría de los mercados electrónicos y los elementos que entran en juego a la hora de incursionar en esta dinámica, el siguiente paso es hacer uso de los flujos mencionados para mantener activo el mercado regional digital y que este no llegue a un punto muerto. El objetivo es que la empresa o el *clúster* que incursione en esta modalidad tenga las capacidades para mantenerse en el comercio electrónico.

En resumen, en este capítulo se hizo un abordaje de la creación de *clústeres* para la exportación como una alternativa viable, con el fin de que micro, pequeñas y medias empresas puedan incursionar en el comercio internacional. Esto sucede a que la estructura del conglomerado permite que un grupo de empresas actúe como una sola en el escenario comercial externo, dándole mayor presencia en el mercado; además, se abaratan los costos de exportación, que muchas veces las PYMES no pueden enfrentar de forma independiente.

Luego, se pasó a describir el vínculo de interés de la investigación, demostrando que el establecimiento de conglomerados ayuda a que las empresas puedan ingresar al comercio electrónico, como forma de internacionalizarse. A esta conexión se le denominó mercados regionales electrónicos, pues se logró demostrar la existencia de un tipo de negocio digital basado en creación de *clústeres* para incursionar. Se agregó el término regional para dar el valor agregado que esto puede significar para los productores de una región o área determinada.

En conclusión, si se posee una base sólida que sirva como una plataforma para la creación de consorcios, el establecimiento de mercados regionales digitales suele ser una alternativa efectiva y exitosa para las pequeñas y medianas empresas. Se debe tener claro que las empresas miembros tienen que estar dispuestas a cooperar entre ellas, tener un nivel de ingresos y de operaciones similares, y tener un objetivo en común para que la estrategia que será propuesta en el siguiente capítulo sea funcional.

Capítulo V: ESTRATEGIA PARA LA INSERCIÓN A COMERCIO ELECTRÓNICO

El proyecto final hasta el momento ha hecho mención de los antecedentes y el contexto general de los *clústeres* y el comercio electrónico tanto en Costa Rica como en el escenario internacional, profundizando en nuestro objeto de estudio, que es Estilo Costa Rica. Seguidamente, se ha realizado un diagnóstico del conglomerado de interés, y se indicó en la unión que se logró demostrar entre el comercio digital y los consorcios.

Es en este capítulo, el cual constituye el máximo aporte del estudio, en donde se termina de responder nuestra pregunta de investigación con el establecimiento de la estrategia para la inserción del *clúster* al comercio digital. Esta parte está fundamentada en todos los insumos generados por los capítulos anteriores. La siguiente sección se divide en 6 grandes partes, que interactúan entre sí para lograr el objetivo final.

La estructura está constituida primero por el marco regulatorio, el cual es necesario para que las empresas puedan consolidarse como tales y después dar el paso a la internacionalización. Luego, se hará una descripción de los actores y la participación de cada uno en la estrategia. Seguidamente, se hace mención de la estructura organizacional tanto de la empresa como del *clúster* en su totalidad.

Adicionalmente, enfocándose en la exportación, se describen las herramientas que propician el comercio electrónico y en qué forma colaboran para que las compañías puedan incursionar a estas plataformas comerciales. Como seguimiento a la inserción al comercio electrónico, se brindan alternativas para poder acceder a estos mercados digitales, pasando por medios establecidos como son Amazon y Alibaba, hasta redes sociales y la constitución de páginas propias. Se cierra con la evaluación y seguimiento, que es el punto clave para mantener activa una estrategia como esta.

La fundamentación científica de la estrategia va a ser respaldada a través de las fuentes utilizadas y en el trabajo de campo realizado. Para efectos de la investigación, se elaboraron alrededor de diez entrevistas a empresas y tres a expertos en temas de comercio y creación de consorcios.

Por otro lado, con el objetivo de que lo expuesto en este capítulo sea más claro y preciso se decidió incluir temas que no han sido abordados antes en la investigación, pues hay puntos que requieren un mayor detalle en esta sección. Entre las partes que necesitarán una mayor profundización está la legislación nacional e internacional, como es el caso de la propiedad intelectual, para la cual se hará uso de bibliografía pertinente.

La relevancia de la estrategia tiene para las pequeñas y medianas empresas radica en la alternativa propuesta para que las compañías puedan ingresar a mercados que están dominados por grandes firmas. Asimismo, brinda un gran aporte a la economía nacional, ya que alrededor del 78,3% de las empresas son PYMES, por lo cual, al favorecerlos, se contribuye a la economía nacional, pues aumentan el empleo y las exportaciones del país.

Por otro lado, haciendo referencia a los beneficios que este trabajo tiene para la disciplina de las Relaciones Internacionales, principalmente en la especialidad de Política Comercial, se encuentra el establecimiento de una estrategia que facilite que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan incursionar en el mercado internacional. Este trabajo establece una serie de guías que permiten combinar las nuevas tendencias en la conformación comercial y el uso de la tecnología para el avance económico y comercial. Esta investigación hace un aporte innovador a especialistas en Relaciones Internacionales, por medio de la combinación de temáticas innovadoras, que necesitan ser fortalecidas para poder sacar provecho de lo que la tecnología representa para la mayoría de las áreas de estudio.

Cabe destacar que esta estrategia es una guía de pilares y características que los investigadores lograron inferir de todo el trabajo realizado. No obstante, es menester indicar que será mejorable con el tiempo y deberá ser adoptada a las condiciones contextuales y características de cada uno de los usuarios que la deseen poner en práctica. Es decir, los lineamientos que en esta sección se propongan pretenden marcar el camino que debe realizar una empresa, en la industria de la moda, cuyo objetivo sea exportar sus productos; teniendo claro el contexto en el que interactúan estas compañías, con el propósito de asegurarse un horizonte promisorio y exitoso.

A. MARCO REGULATORIO

La empresa que tenga dentro de sus planes incursionar o establecer un consorcio con el fin de poder exportar sus productos debe tener claro el marco regulatorio a seguir. No solo tiene que delimitarse a conocer la legislación nacional, sino que también la internacional. La situación es similar con respecto a la inserción al comercio electrónico, principalmente en la logística y las transacciones que conlleva el comercio electrónico.

Debido a que en los capítulos anteriores no se realizó un abordaje amplio sobre el marco regulatorio tanto en el comercio digital como en la asociatividad por consorcios, en este apartado se desarrollará con detenimiento. La dinámica de este capítulo será de lo general a lo particular, así como por orden de procesos. Se tratará primero lo que se considera como básico para el ingreso de una empresa, para contar con una base sólida.

1. LEGISLACIÓN NACIONAL

Costa Rica, en los temas de creación de consorcios y de comercio electrónico, no cuenta con un marco regulatorio específico, pero sí existe regulación que cubre algunos aspectos de ambas iniciativas. Asimismo, al ser temas tan recientes, la jurisprudencia es la norma que guía muchas veces el establecimiento de reglas en estos tópicos. Existen proyectos de ley en la corriente legislativa, que en su contenido abarcan estos temas. Por ello, la persona con interés en participar en estas dinámicas tiene que estar atento a los avances en estas iniciativas y en las futuras.

Con respecto a la creación de consorcios, se cuenta con un marco regulatorio reciente, propuesto por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Dicha ley se denomina “Ley de Fomento de las PYMES mediante la Figura de Consorcios en Costa Rica”. Antes de esto, la figura del consorcio era reconocida en la práctica; sin embargo, no contaba con una regulación específica.

Por otro lado, en el comercio electrónico, al ser una dinámica tan actual, la legislación es casi nula. Se puede decir que Costa Rica en este tema se encuentra en pañales, pues la mayoría de su regulación actual proviene de acuerdos internacionales o de legislación internacional. No obstante, existe la Ley 8454 de certificados, firmas digitales y documentos

electrónicos, que sirven como un marco legal de respaldo a los trámites digitales. Por otro lado, la Ley General de Telecomunicaciones regula el acceso a internet, pero no las transacciones que a través de la red se dan. Aunque no haya una regulación tal cual, siempre se puede acudir a la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa del Consumidor.

Entonces, una persona o empresa que quiere incursionar a un *clúster* a criterio de los investigadores deberá tomar en cuenta los siguientes pasos, en el orden en que se anotan:

a. PRIMERA PARTE: CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA

- Antes de pensar en la creación de consorcios, la empresa que quiera incursionar debe estar formalmente inscrita ante el Registro Nacional, ya sea como una sociedad anónima (S.A), de responsabilidad limitada (S.R.L.) o una comandita simple (S.C)
- En el caso de tener recurso humano, el patrono debe inscribirse ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) y ante una aseguradora que esté autorizado para suscribir la póliza de riesgo laboral.
- Con respecto a la tributación, la empresa debe inscribirse ante la Dirección General de Tributación. Como en el caso de interés, la mayoría de las empresas, si son pequeñas o medianas empresas, pueden inclinarse por el régimen tributario simplificado.
- En caso de tener un local físico, debe solicitar el permiso de uso de suelo para establecer este negocio ante la municipalidad y un permiso sanitario de funcionamiento ante el Ministerio de Salud, como elementos mínimos para establecer de forma legal del Estado.

b. SEGUNDA PARTE: CREACIÓN DEL *CLÚSTER*

Para la conformación de este tipo de asociatividad es de suma importancia tomar en cuenta lo que establece la ONUDI, con respecto a la figura jurídica que se quiera establecer para el consorcio:

“La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes y, ante todo, de las características del sistema jurídico del país correspondiente. En consecuencia, no se puede dar una respuesta general a la pregunta sobre la forma más adecuada de un consorcio. Se deben tener en cuenta consideraciones sobre el monto del capital aportado, la responsabilidad de las empresas participantes, el número mínimo requerido de éstas, la existencia o no de fines de lucro, los requisitos en materia de presentación de informes y el tiempo disponible para la inscripción. Esas consideraciones tienden a diferir en función de las diversas formas jurídicas que se pueden adoptar. En la mayor parte de los casos, los miembros eligen constituir una sociedad o constituir una agrupación de intereses económicos.” (2004; p.36)

Entonces, basándose en estos lineamientos y lo que establece la Ley de Fomento de las PYMES mediante la Figura de Consorcios en Costa Rica (2014), la persona interesada en la creación de un conglomerado a criterio de los investigadores debe tener presente los siguientes pilares:

- a. Debe coincidir con los mismos objetivos y contar con una estructura similar con las empresas, a las cuales piensa asociarse. En el caso de que vaya a ingresar a un consorcio ya establecido, debe analizar si sus objetivos son afines con los del conglomerado y si su estructura interna le permite estar al nivel del resto de las empresas miembro.
- b. La creación de un consorcio es de forma contractual, por lo que no es necesario registrar el consorcio ante el Registro Nacional. No se debe contar con una personería jurídica propia y este no se considera como una sociedad.

En otro orden de asuntos, los requisitos que se deben tener para conformar un conglomerado de exportación son los siguientes:

- Estar conformado por PYMES, debidamente registradas ante el Registro Nacional. Asimismo, deben estar registradas en el Registro PYME del MEIC, como se indica en la ley.
- Se debe establecer un contrato consorcial, en el que se expresa la voluntad de los miembros de conformarlo. Para que sea válido, al menos debe incluir: lugar y fecha de constitución del consorcio; definición del tipo de consorcio; objeto; domicilio; duración de la relación contractual; representante oficial del consorcio; participación de cada uno de los integrantes,

sus obligaciones y derechos; fondo operativo; entre otros⁴.

- El MEIC extenderá una licencia de funcionamiento, que debe ser renovada cada dos años, actualizando los siguientes puntos del contrato: representación oficial del consorcio, empresas que lo integran y el fondo operativo.
- Las empresas miembros deben tener al día sus obligaciones tributarias y de seguridad social.
- Debido a que las compañías que generalmente conforman el consorcio son PYMES, pueden gozar de los beneficios que tienen estas instituciones, la Banca de Desarrollo, el fondo Propyme y Fodemipyme.
- En este caso, al ser un consorcio de exportación, PROCOMER tiene la obligación de asistir con las actividades de promoción internacional y otras actividades de fortalecimiento (Ley 7638, artículo 8).
- Las obligaciones tributarias corren a cargo de cada una de las empresas miembros, como sus deberes como compañía legalmente constituida.

En resumen, la persona o las empresas que tengan el interés de constituir un consorcio deben tener claro que su figura legal como personas físicas o jurídicas se conserva, aunque estén incursionando en una modalidad de conglomerados. Esto debido a que la relación entre las compañías será meramente contractual, por lo que este tiene que ser detallado y claro, para que especifique los intereses de sus integrantes. A pesar de que no es una figura legal, si está sujeto a efectos jurídicos al igual que las personas físicas y jurídicas. Lo mismo sucede con los beneficios, que pueden obtener como agrupación.

c. TERCERA PARTE: INCURSIÓN AL COMERCIO ELECTRÓNICO

Como se determinó en el capítulo IV, mediante la determinación del consorcio como un solo organismo, enmarcado bajo la figura de un mercado electrónico-consorcio deben tener los siguientes lineamientos con respecto al marco regulatorio nacional:

⁴ Ver el artículo 5 de la Ley para el Fomento de la Competitividad de la PYME mediante el Desarrollo de Consorcios.

- El comercio electrónico, principalmente cuando se desea exportar, se debe regir indirectamente bajo la Ley de Promoción de Competencia y Defensa de la Competencia Efectiva del Consumidor, ya que de conformidad al artículo 42, se obliga al Estado a velar por las relaciones comerciales que de una u otra forma afecten al consumidor.
- Actualmente no se cuenta con una ley, pero sí hay un proyecto de ley No. 19012: " Ley sobre Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico" en la Asamblea Legislativa.
- En el momento en que una firma o conglomerado (previamente establecido como tal) se encuentre inscrito ante el Registro Nacional o tenga un acuerdo consorcial, este es capaz de mantener relaciones comerciales electrónicas con otras partes, siendo la legislación nacional la que velará porque se cumpla lo pactado de acuerdo al proyecto de Ley 19012.
- Los acuerdos comerciales en línea quedan cubiertos por los Código Civil y de Comercio, de conformidad con el artículo 42 de la ley de Promoción de competencia y defensa de la competencia efectiva del consumidor.
- Conservar todos los acuerdos comerciales realizados vía web, ya sean correos o comprobantes de la transacción, ya que en caso de alguna discrepancia estos servirán de prueba y son admisibles en un juicio.

2. LEGISLACIÓN INTERNACIONAL

Mucha de la legislación nacional se ha creado gracias a la injerencia de la legislación internacional que ha tenido un efecto positivo en la constitución de un marco regulatorio costarricense. En este caso, hay que recalcar el papel que ha tenido la ONU en la regulación tanto de la creación de consorcios, como iniciativa de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas, como en el comercio digital.

a. CONSORCIOS

En el marco regulatorio no hay un acuerdo o tratado específico de la ONU que vele por el buen funcionamiento de la figura del *clúster*. Sin embargo, sí existe un proyecto de promoción para establecer consorcios en países en desarrollo, con el fin de traer beneficios a las PYMES de estas naciones. Este es el caso de la ONUDI, que influyó para que, en Costa Rica, se estableciera la Ley para el Fomento de la Competitividad de la PYME mediante el Desarrollo de Consorcios.

b. COMERCIO ELECTRÓNICO

Si bien es cierto el marco regulatorio nacional en este tema es un poco escueto, existe una ley guía a nivel internacional, que sirve como lineamiento y que se puede aplicar para Costa Rica. En este caso, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) diseñó una Ley Modelo para la Regulación del Comercio Electrónico. Esta ha sido de gran ayuda para aquellas naciones que no cuentan con una legislación en este tópico, además de que incluye una guía para que se pueda aplicar en el derecho interno.

Dentro de algunos lineamientos que brinda la Ley, se pueden describir los siguientes puntos a tener presente cuando la empresa o persona desee realizar transacciones en línea.

- Establecer la legalidad de la firma electrónica y cómo esta puede ser utilizada para realizar transacciones. Asimismo, en Costa Rica ya existe la Ley de Certificaciones, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos, que permite la firma electrónica para firmar documentos legales y da validez a los documentos digitales.
- Entonces, de conformidad con el artículo 11 de la Ley Modelo para la Regulación de Comercio electrónico, la aceptación del contrato puede darse por medio de mensaje de datos⁵. Es decir, el contrato realizado en línea no pierde validez por el simple hecho de que este en versión digital.

⁵ “Consiste en la información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el intercambio electrónico de datos, el correo electrónico, el telegrama o el telefax” (Ley Modelo para la Regulación de Comercio Electrónico, art. 2, 1996, p.4)

- Una transacción comercial en línea debe ser registrada por medio de mensajes de datos y a través de ellos se confiere derecho o deberes de las partes. Es decir, se convierte en sujeto jurídico en el momento en que ocurra un intercambio de datos por parte del emisor y el destinatario.

Ante ello, se debe clarificar a la empresa o persona que esta ley brinda los lineamientos necesarios para cubrir las transacciones entre las partes de interés. Asimismo, reconoce el carácter válido que tienen los acuerdos establecidos en línea, aunque estos hayan sido mensajes de datos. Por otro lado, también vela por el cumplimiento de los acuerdos de transporte, con el fin de llevar a cabo la actividad comercial. En sí, brinda una serie de directrices que el país puede apropiarse para regular este tipo de relaciones.

3. PROPIEDAD INTELECTUAL

Para las PYME, la propiedad intelectual es una de las razones que impulsa a las empresas a asociarse con el fin de proteger sus productos. Muchas veces, para las compañías, registrar su producto resulta casi imposible en términos de costos, ya que por su tamaño no tienen el presupuesto indicado. Por ello, recurren a la figura del consorcio para contar con la posibilidad de inscribir su marca, ya que muchas veces este conglomerado cuenta con el apoyo estatal.

Entonces, es vital que las compañías con interés de inscribir su marca ante el Registro Nacional tomen en cuenta el marco jurídico nacional y el internacional. En términos de la legislación de Costa Rica, existe la Ley N° 7978 de Marcas y Otros Signos Distintivos y la Ley de Procedimiento de Observancia de los Derechos de Propiedad. Con respecto a la legislación internacional, se debe tomar en cuenta el Tratado de la Organización de la Propiedad Intelectual (OMPI) y el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial.

De conformidad con la legislación nacional, específicamente la Ley de Marcas y otros Signos Distintivos, se establece lo siguiente con respecto a la inscripción de marcas:

- Primero, hay que tener claro que al hablar de una marca: “se refieren, en

especial a cualquier signo o combinación de signos capaz de distinguir los bienes o servicios, especialmente las palabras o los conjuntos de palabras (incluidos los nombres de personas), las letras, los números, los elementos figurativos, las cifras, [entre otros]...” (Ley N° 7978, artículo 3).

- Cuando se va a registrar una marca por parte del consorcio, este debe indicar que es una marca colectiva, pues la entidad que piensa registrar el signo o nombre está integrada por varias personas que tienen la potestad de utilizarla.

- Con respecto al registro de la marca, este se tiene que hacer ante el Registro de la Propiedad Industrial y la inscripción debe contener los siguientes datos: nombre del representante legal (en este caso, debe indicar la persona encargada del consorcio que se estableció en el contrato consorcial) y domicilio del solicitante, solo cuando sea una persona jurídica. Debe incluirse una reproducción de la marca, ya sea el signo o el texto indicado. Asimismo, debe adjuntarse el comprobante de pago de la tasa básica establecida.

- El trámite se debe hacer de forma presencial ante el Registro de la Propiedad Industrial, o se puede enviar a un mandatario con el poder correspondiente.

- Cuando el Registro determine que se cumple con los requisitos necesarios, este le brindará una fecha y una hora para hacer la solicitud. Se pueden hacer cambios a la solicitud, mas no a la esencia de la marca.

- Ver el artículo 9 de la Ley 7978, donde vienen todas las indicaciones de cómo debe presentarse la marca para poder ser aprobada.

- En el momento en que el Registro Nacional resuelva el reconocimiento de la marca, le notificará para que proceda a pagar la tasa complementaria dispuesta.

- El registro de la marca vencerá a los diez años, desde el momento en que se le da la concesión.

- Para obtener más información sobre la renovación de la marca, ir al artículo 21 de la ley.

- Cuando se le otorguen los derechos sobre la marca a un titular, este tendrá el derecho exclusivo de impedir que la marca sea utilizada por terceros, sin su consentimiento.

- En caso de que el producto sea autóctono de una región, debe inscribirse

como una denominación de origen. Este se puede otorgar a petición de productores, fabricantes o artesanos que tengan su establecimiento en la región indicada.

En relación con la Ley de Procedimiento de Observancia de los Derechos de Propiedad, esta vela por la protección de los derechos de propiedad industrial, establecidos tanto en la legislación nacional como en los convenios internacionales. Según esta ley, las entidades competentes serían el juez, el Registro Nacional de Derechos de Autor y Derechos Conexos y el Registro de la Propiedad Industrial.

El proceso, en caso de que se descubra que se haya incurrido en una falta a la ley, inicia con medidas cautelares que pueden ser desde el embargo de mercancía hasta una fianza pagada por el infractor. Por otro lado, en caso de que la medida sea infringida por una entidad extranjera, debe recurrir a las medidas en frontera, muy similar a las medidas cautelares.

Siempre que una persona recurra a una de las tres instituciones mencionadas en el párrafo anterior debe demostrar lo siguiente: acreditar ser el titular, otorgar una garantía en caso de que la solicitud no sea procesada a favor de él, aportar información suficiente y las pruebas necesarias. En los casos más extremos, se podrá confiscar la mercadería y hasta destruirla.

Por otro lado, con respecto al marco internacional, se cuenta con el Convenio de París para la Protección, del cual Costa Rica es parte, y ha hecho uso de sus directrices para plasmarla en la legislación nacional. Asimismo, ha estado negociando para entrar al Acuerdo sobre Aspectos de los derechos de Propiedad Intelectual, relacionados con el comercio. Con respecto a esto último, lo que lo diferencia a otros acuerdos es que sí posee un mecanismo efectivo de controversias.

Sin embargo, el acuerdo vigente es el Convenio de París, con el objetivo principal de proteger la propiedad industrial como en el caso de las patentes, modelos de utilidad, dibujos industriales, marcas de fábrica o de comercio. En este acuerdo, se establecen las figuras por las cuales se pueden proteger las creaciones o innovaciones, da los lineamientos de las características que debe tener la mercadería o el proceso para ser registrado. Debido a que la legislación nacional se ha basado en este convenio, al tener claro la legislación nacional por *default* se estará acatando las disposiciones de este acuerdo.

En relevante que la persona que quiera establecer un consorcio o entrar a uno tenga el conocimiento de la legislación para facilitar su accionar y puesta en marcha de este. Por otro lado, con respecto al comercio electrónico, al ser muy novedoso, posee una legislación muy escueta, pero se debe estar pendiente de los cambios en el marco regulatorio, ya es que es un tema activo y sujeto a cambios. Por último, los derechos de autor son relevantes para cuidar la marca y evitar la competencia desleal, más cuando se piensa incursionar en mercados internacionales.

B. Actores

Una parte fundamental para que la estrategia de inserción de un *clúster* de moda en el comercio electrónico brinde los beneficios esperados para las empresas o personas jurídicas se debe al compromiso de los actores que lo integran de que se trabaje por un objetivo en común que represente los intereses de todos los actores vinculados en el desarrollo del proyecto de manera que sea funcional y en favor de los participantes.

A lo largo de la investigación, se menciona el modelo de la triple hélice, el cual consta de una alianza entre la academia, las empresas y el gobierno para desarrollar proyectos en conjunto de manera que se tenga lo necesario para evolucionar e innovar en múltiples áreas de conocimiento. Para efectos de esta estrategia se promueve este tipo de cooperación técnica y académica con el fin de vincular y articular los actores involucrados en el *clúster* Estilo Costa Rica y sus ventas por medio del comercio digital.

1. PÚBLICO:

En Costa Rica la entidad gubernamental que a través de los últimos años ha promovido la conformación de consorcios es la Promotora de Comercio Exterior; sin embargo, estos pueden ser alentados por cámaras empresariales o instituciones afines que promuevan la innovación.

En el caso de Estilo Costa Rica, PROCOMER, al promover la conformación del consorcio, hizo extensiva la invitación a empresas que se podrían interesar en formar parte de un *clúster* sectorial de moda, que tenía como propósito una serie de reuniones para lograr

la sinergia adecuada para conformarlo de la mano de un experto que guíe el proceso de conformación:

- Primeramente, se procede a establecer un nombre con representatividad para el consorcio, de forma que tenga impacto en el sector, pero a su vez logre tener un trasfondo nacional.
- Seguidamente, se deben definir la visión y misión del *clúster*. Estas deben ser consensuadas entre las empresas que lo van a conformar y preferiblemente que contengan rasgos de estas y su proyección a futuro.
- Un paso fundamental es definir objetivos comunes del consorcio, pues para esto es que se va a trabajar en conjunto. En muchos de los casos los objetivos individuales de las empresas tienden a ser similares, dado que pertenecen a un mismo sector, y tienen tamaño y características afines, por lo que establecer los objetivos del *clúster* se vuelve más sencillo.
- Aunado a esto, se deben fijar los mercados meta y las proyecciones a un corto plazo para ir guiando y facilitando la toma de decisiones en pro de cumplir con las proyecciones del consorcio.
- Se debe crear una junta directiva o junta de auditores. Debe estar compuesta por los representantes de algunas empresas miembros, ya que van a fungir como los líderes y tomadores de decisión del consorcio.
- El conglomerado debe tener un reglamento de ingreso, con los requisitos y los lineamientos que deben cumplir quienes quieran ser parte de él. Se debe cuidar el perfil y la cantidad de empresas que pertenecerán al *clúster*, preferiblemente que sean de un tamaño similar y con experiencia parecida, con la finalidad de que se desarrollen equitativamente y sean pioneras en el sector.
- También debe contar con un reglamento general, en el cual se deben prever desde los compromisos de las empresas al ser parte del *clúster*, hasta sanciones en caso de no cumplirlos.
- El actor público también debe brindar un seguimiento y apoyo en el cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo en la internacionalización empresarial.

Los actores públicos, además de ayudar a las empresas a conformar los consorcios, tienen mayor incidencia en la promoción de estos. Tomando como referencia el tercer capítulo de esta investigación, PROCOMER ha ayudado a la internacionalización de las empresas por medio de las misiones internacionales y *showrooms*. Es por esto que el actor gubernamental debe seguir las siguientes indicaciones:

- Inicialmente se eligen las empresas participantes con base en los productos que venden, así como sus mercados y posibles compradores meta.
- Patrocinan el stand y el piso por utilizar, en la mayoría de los casos lo hacen con colaboración de la Marca País Esencial Costa Rica, de manera que desarrollan espacios cómodos, útiles y con buena presentación en los cuales las empresas pueden realizar exhibiciones y reuniones con compradores.
- Envían un promotor de exportaciones como líder de los participantes de la misión o feria internacional, de forma que tienen un experto que les ayuda a negociar con los compradores internacionales y les brinda el apoyo para posicionarse en el extranjero.

Aunado a esto, se hacen alianzas público- privadas, como es el caso de Mercedes Benz Fashion Week, donde el actor público patrocina una pasarela para el *clúster* de manera que logran darle mayor exposición mediática al consorcio y para las empresas que participan en él. Este actor tiene la facultad de seleccionar las empresas que considere adecuadas para presentar una minicolección y unirla con las demás marcas, teniendo como resultado un buen espectáculo con mucha variedad de productos.

Una forma de apoyo que brindan los actores públicos es ayudar con la producción de las empresas. En el caso de Estilo Costa Rica, al estar conformado por empresas pequeñas que en su mayoría no cuentan con las máquinas necesarias para la sublimación de telas, promueven un laboratorio de diseño en el cual pueden realizar los sublimados a precios inferiores de los que se encuentran en el mercado y, a su vez, los fondos que se recaudan son para el desarrollo del *clúster*.

El actor público también juega un papel fundamental en brindar capacitaciones a los actores privados. Estas pueden ser enfocadas en temas de administración de las empresas,

su internacionalización, la inclusión en plataformas digitales, *marketing*, en materia de exportación y logística, entre otros.

2. PRIVADO

El actor privado en estudio en esta investigación lo constituyen las empresas privadas que conforman el clúster Estilo Costa Rica. Como se expone en el tercer capítulo de esta investigación, estas se encuentran en similitud de condiciones; la mayoría de ellas se pueden catalogar como PYMES y MiPYMES, con poca experiencia en el mercado comercial internacional, pero con deseos de internacionalizar la marca, exportar sus productos y hacer a Costa Rica un país referente de la moda en Latinoamérica.

Algo en lo que coinciden las empresas es que no se sienten preparadas para enfrentar al mercado por sí solas, pero consideran que podrían hacerlo de manera conjunta por medio de cooperación interempresarial y este es uno de los múltiples beneficios que se adquieren al pertenecer a un consorcio. Debido a esta integración comercial, las empresas o personas jurídicas deben tener en cuenta los siguientes aspectos relevantes en cuanto a su participación de un conglomerado empresarial:

- La empresa debe cumplir con todas las regulaciones de ley, tanto a nivel nacional como internacional.
- Deben conocer bien los productos que promueve la empresa y sus cadenas de producción, de forma que se pueda hacer sinergia con las demás empresas en pro de obtener mayores ganancias ya sea por medio de comprar al por mayor en grupo, así como buscar mayor rentabilidad en las cadenas de producción.
- Cumplir con el reglamento de ingreso del consorcio.
- Pagar la inscripción y las mensualidades del consorcio con la finalidad de que se logre una autonomía financiera para tener fondos para el financiamiento de los nuevos proyectos comunes.
- Luchar por el objetivo común del *clúster* sobre los intereses individuales de las empresas.

- Buscar tener mayor presencia nacional e internacional para colocar sus productos en diferentes mercados.
- Establecer el tiempo que le van a dedicar al consorcio y a las plataformas digitales debido a que se debe dar un seguimiento continuo para lograr llegar a más usuarios de internet que se pueden convertir en futuros clientes.

Buscar asesoría en los temas en los que tienen deficiencia empresarial, es bueno contar con expertos en el manejo de redes sociales y de imagen para que la empresa tenga perfiles originales que sean el sello de la marca.

3. ACADEMIA

En el modelo de Triple Hélice, el tercer actor es la academia que en muchos de los casos se refiere exclusivamente a las universidades; sin embargo, estas pueden ser sustituidas por institutos o academias que brindan conocimiento por medio de cursos, charlas, seminarios, entre otros, a las empresas y sus colaboradores.

La formación de las empresas y sus colaboradores se desarrolla por parte de la academia. Esta debe presentarle opciones de ampliar los conocimientos por medio de cursos básicos en administración de empresas, logística, exportación, producción, *marketing*, entre otros temas relevantes para el manejo de las empresas y para lograr promover un crecimiento continuo, que solvete las necesidades y problemáticas del mercado.

Quienes pertenecen al sector de la academia deberían:

- Colaborar con las empresas a identificar las deficiencias.
- Desarrollar cursos que solventen los vacíos en el mercado.
- Buscar especialistas para que impartan charlas y seminarios con la finalidad de que las empresas logren resolver problemáticas por medio del conocimiento.

Si hay que reforzar que para que la academia se vea involucrada, se necesita una motivación que venga por parte de la empresa privada. Es decir, que el encargo del *clúster* debería mover el resto de los actores para que la triple hélice funcione como se espera. Esto debido a que la academia no se involucrará a menos de que se vea impulsada por una fuerza

externa.

Estos pasos son fundamentales para que la academia vaya de la mano con la evolución de los mercados y la innovación por parte de las empresas de manera que no se queden rezagados en los temas fundamentales para el manejo de empresas incluidas en mercados comerciales: La capacitación continua es un factor esencial para el crecimiento de las marcas como lo es en este caso, con la temática del comercio electrónico que necesitan buenas bases de *marketing* y logística para sobrevivir en un mercado que se mueve muy rápido.

C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una de las partes más cruciales para determinar el éxito del consorcio. Como se indicó en el capítulo cuatro, el establecimiento y los estudios de viabilidad de un conglomerado son primordiales, para que en el largo plazo el consorcio se mantenga. Esta premisa se ve reforzada en la entrevista realizada a Dennis Céspedes Araya, donde determina que el éxito de un consorcio radica en la base y su constitución.

Dentro de algunos puntos básicos que se deben tomar en consideración, antes de incursionar en un consorcio, de acuerdo con la ONUDI (2001), se encuentran:

- Se debe tener objetivos claros: como todo proyecto, para que este tenga resultados positivos, se debe contar con objetivos precisos y realistas, que marquen el rumbo o la ruta a seguir de las empresas interesadas. Desde este punto, se apela a constantes acercamientos entre las partes, para que se vayan determinando los planes de cada uno y las expectativas que se tiene al entrar al conglomerado. En este aspecto es donde se determina el tipo de consorcio, que va muy relacionado con el objetivo principal. Para ilustrar, en el caso de que el objetivo sea exportar, entonces se tiene que recurrir a un consorcio de exportación.
- Llegar a un consenso entre las partes: en el capítulo cuatro, se menciona el componente de cooperación, esto con el fin de lograr un objetivo en específico. Sin embargo, la cooperación solo se puede dar cuando se haya creado un cierto vínculo de confianza y de consenso entre las partes. Se tiene claro que esto no es un proceso de la noche a la mañana, pero es necesario para que el *clúster* camine para una

misma dirección. Por ejemplo, esto se puede obtener por medio del establecimiento de espacios donde las empresas miembros puedan relacionarse ya sea para debatir o intercambiar ideas entre ellas.

- Factor tiempo: básicamente es reconocer que el establecimiento de un consorcio toma tiempo: originalmente, un consorcio requiere de 6 a 12 meses, tomando en cuenta los primeros acercamientos de las partes hasta culminar con los detalles administrativos. Por otro lado, con respecto a las ganancias esperadas, es menester indicar que usualmente los réditos no suelen darse a corto plazo. Cuando se piensa en incursionar en un consorcio, hay que tener claro que es una inversión a largo plazo.

Seguir estos lineamientos antes de formar un consorcio resulta de importancia ya que da los cimientos para que la cooperación entre empresas sea positiva y así lograr objetivos comunes. Muchos consorcios resultan en fracaso debido a ese ligamen casi nulo de sus partes, donde hay un interés disparate, así como las ganancias. El compromiso de las partes juega un papel preponderante en el desarrollo exitoso de un conglomerado como tal, máxime si se quiere incursionar en mercados internacionales.

1. CONFORMACIÓN INTERNA

Cuando se habla de la conformación interna, se menciona de la constitución del consorcio como tal. Como se describe en la primera sección del capítulo, antes de pensar en crear un consorcio, las empresas que tienen interés de conformar un consorcio o de incursionar en uno deben poner sus papeles en regla. Es decir, la compañía debe estar legalmente inscrita ante el Registro Nacional, así como cumplir con los lineamientos establecidos por el Código de Comercio. Una vez que la firma esté lista para crear o solicitar su ingreso a un consorcio, debe seguir una serie de pasos.

Primero, es de suma importancia que las compañías interesadas busquen un promotor. Este agente tendrá a cargo la tarea de ser intermediario entre las partes, ser el coordinador y el facilitador del proceso. En términos generales, el papel de éste es ser el encargado de dar marcha a la propuesta y materializarla. El promotor es solamente una guía del proceso,

pues los que toman la decisión son los interesados en la creación del consorcio, en este caso la empresa que tenga como objetivo incursionar en el conglomerado. Usualmente, el promotor acompaña a las empresas por un tiempo determinado (usualmente no mínimo a los 6 ó 12 meses de constitución del *clúster*), hasta que las compañías logren una independencia necesaria.

La figura del promotor, por lo general, es ocupada por una persona ajena a las empresas, como se determinó en el capítulo cuatro, en la sección que indica la estructura del consorcio. Sin embargo, puede ser ocupado por un dirigente de una empresa miembro, hasta un funcionario de una cámara o de una entidad estatal. En el caso de Costa Rica, y en especial el caso de Estilo Costa Rica, este papel lo realiza la Promotora del Comercio. Sí es importante recalcar que el promotor debe tener experiencia en el área y conocer la industria del *clúster*, para lograr las mayores conexiones posibles.

Recuerde que la asistencia del promotor es **temporal**. Una vez que los integrantes tengan la capacidad de encargarse del consorcio por sí solos, el trabajo del promotor habría terminado.

Como segundo punto relevante, se debe hacer el filtro del tipo de empresas que pueden integrar el consorcio. En este caso, tanto las empresas fundadoras, como el promotor, deben analizar el mercado y la industria, y de aquí interpretar cuál es el perfil de las compañías que podría ser parte del consorcio. Usualmente, en esta etapa se recurre a los sectores que conocen el parque industrial del país. Para ilustrar, en el caso de Estilo Costa Rica, como se encontraba bajo la tutela de PROCOMER, esta tarea de encontrar firmas similares resultó mucho más sencilla. Sin embargo, si no se tiene esa asistencia, se hubiese podido recurrir a las cámaras de comercio o de industria.

En esta parte, los miembros deben definir cuáles son las características de la empresa, siendo esto una parte crucial para el éxito del conglomerado. Como se indicó en el capítulo cuatro, se debe tomar en cuenta el tipo de bienes que se ofrece, el tamaño de operación, si tiene estabilidad financiera y el público meta. El objetivo es que el nivel que tengan las empresas sea similar, para que a la hora de hablar de aporte financiero y de la percepción de beneficios estos sean equitativos. Por otra parte, se debe procurar que los productos que

se ofrezcan sean complementarios, y en caso de que sean sustitutos, se requiere encontrar la forma en que se pueda cooperar y no entrar en una competencia interna.

Una vez determinadas las empresas que podrían ser miembros, se debe recurrir a la entrevista o visita de empresas, para hacerle la proposición de incursionar en el *clúster*. En este primer contacto con los posibles miembros, se debe procurar que las empresas se vean comprometidas con la entrada al *clúster* y que tengan los fondos necesarios para aportar en la ayuda financiera. Asimismo, como se ha mencionado reiteradamente, discutir sobre los objetivos y las expectativas que tendrían estas dentro del consorcio será una de las recomendaciones a seguir.

2. RELACIÓN INTEREMPRESARIAL

Una vez establecido el primer contacto con las posibles empresas miembro, se debe mantener una relación constante con el fin de ir construyendo un lazo de confianza entre las empresas. Como se ha mencionado anteriormente, un consorcio, para que se constituya formalmente, necesita de un componente, que es la disponibilidad de cooperar entre las empresas. Si este elemento no existe en la ecuación, es muy posible que el *clúster* vaya a fracasar; por ello es algo a lo que se le debe dar la atención debida.

De tal modo, el siguiente paso, es la construcción de un lazo que permita la cooperación interempresarial. Esto se puede dar por medio de reuniones entre los participantes, en las cuales se vayan perfilando los objetivos y las acciones concretas que se deben realizar para encaminar la confección del consorcio. Por otro lado, en esta etapa se espera que se den capacitaciones de parte de instituciones estatales, industria o academia, con el fin de brindar confianza a las nuevas empresas y que aseguren que la administración del clúster va a ser neutral.

En caso de un *clúster* de exportación, se espera que en este momento se puedan brindar capacitaciones sobre la exportación. Asimismo, un poco más orientado a Estilo Costa Rica, en el momento en que se empieza a confeccionar el consorcio, y se comprueba que el objetivo de la mayoría es la exportación y que este puede ser por medio de comercio electrónico. Hubiese sido relevante tener capacitaciones sobre este tema, para brindar el interés a

los miembros.

Una vez que se haya decidido armar el consorcio, las empresas tienen que realizar una guía de seguimiento o un plan de acción que ayude a orientar las siguientes actividades en el consorcio, siempre tomando en cuenta qué tan factibles y realizables son estos planes tanto a corto como a largo plazo. Esto muchas veces se desarrolla por medio de un estudio de viabilidad, pues asegura que los planes que salgan de las reuniones sean realizables y posibles en un tiempo determinado.

Al estar realizados los estudios y un plan de actividades por seguir, avalado por todos los integrantes del consorcio, se debe pasar por la parte más legal, que es la constitución del consorcio como una institución oficial. Como se explicó en la primera parte de la estrategia, esto se ejecuta por medio del contrato consorcial. Asimismo, se debe pensar ya en la estructura orgánica del consorcio y en su financiamiento, ya sea privado o por acciones de cada empresa.

Ya construida una relación sólida entre las partes, hay que analizar cómo ordenar la estructura interna del *clúster* para que esta sea funcional. Como se habló en el capítulo cuatro, se debe contar con una Asamblea General, para que pueda nombrar a la Junta de Directores, que va a ser la entidad encargada de administrar el consorcio per se. Asimismo, pensar en contratar un Director Ejecutivo, que ya sea una persona de alguna de las empresas miembro o una persona ajena a ellas. Usualmente, es relevante que cada empresa tenga representantes permanentes, que velen por que se cumplan los objetivos previamente establecidos en cada una de ellas.

La relación inter-empresa requiere ser de carácter cooperativo; es decir que las compañías deben estar comprometidas con su participación tanto financiera como en el tiempo que piensan dedicar.

El compromiso que tengan las empresas con el clúster es lo que va a definir el éxito de este. Se requiere de la participación de cada una de las firmas miembros, independientemente de su tamaño o su tiempo de incorporación. Debe haber representantes permanentes, que velen por el avance en los objetivos, y fiscalicen que las tareas que tienen los demás

actores se estén llevando a cabalidad. Asimismo, se debe saber que, dentro de las relaciones, siempre va a existir un líder, lo bueno es potenciar esta característica para que sea reproducida por el resto de los miembros. La idea es que de esta relación salgan beneficios para todos en general.

3. RELACIÓN EMPRESA- ESTADO

Usualmente, la tarea del Estado en la confección de un consorcio es más de facilitador y guía en el proceso de creación y seguimiento de un consorcio. Se supone que, tanto para las PYMES, como para el país, es beneficioso construir una industria exportadora, que pueda generar réditos a ambas partes. Sin embargo, para muchos queda la duda de cuál es el papel de esta entidad en toda la ecuación.

Como se ha expuesto en capítulos anteriores, las PYMES representan más del 50% del parque industrial del país. Por ello, para Costa Rica es de suma importancia promover iniciativas que impulsen el crecimiento y que logren una estabilidad en su mercado. Asimismo, estimular la posibilidad de exportarlas, ya sea por métodos convencionales u otros más modernos como el comercio electrónico.

En otro orden, el apoyo del Estado es meramente de guía y de facilitador de proyectos que tenga el consorcio, así como de promoción. Generalmente, la figura del promotor del consorcio suele estar ocupada por instituciones públicas, como es el caso de PROCOMER en el *clúster* Estilo Costa Rica. Basándose en esto, el gobierno está en la tarea de dar la asistencia en los siguientes puntos, de conformidad con la ONUDI:

- “Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados.
- Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y, en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de consorcios.
- Apoyar el proceso de selección de miembros.

- Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizando reuniones, suministrando información y apoyando la redacción de documentos como el plan de actividades, entre otras cosas.
- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar.
- Prestar apoyo general de secretaría.
- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes, y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios.
- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional, es decir, explicarles el importante papel de cuestiones como la comercialización, el control de calidad y la adhesión a las normas técnicas y ambientales.
- Apoyar la contratación de personal para el consorcio.
- Zanjear controversias entre los miembros.
- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

(2004; p.21-22)

Es decir, la misión en este caso del Estado es, por medio de la Promotora de Comercio, asistir en los procedimientos, capacitaciones y servir como impulsor de actividades en las cuales se pueda participar como consorcio. Una ventaja de que el Estado funcione como esta figura es que posee el conocimiento y los instrumentos para capacitar y representar a estas empresas. Este modelo ha sido base para algunos consorcios en Costa Rica, dentro de los cuales se encuentra Estilo Costa Rica.

Sin embargo, se ha visto que la figura que ha ocupado PROCOMER no ha sido la esperada, por lo cual se ve como otra alternativa que la promotora trabaje de la mano con un director ejecutivo pagado. En lugar de depender el 100% de lo que establezca la entidad pública. En sí, implica ver la parte estatal como guía en el proceso, pero no su dueño.

En todo caso, hay que tener claro lo siguiente antes de recurrir ante PROCOMER para solicitar apoyo al *clúster*:

“Una vez organizados internamente y con una hoja de ruta con objetivos claros. Se debe presentar ante un comité dentro de la promotora el plan de trabajo para el año en curso y justificar cómo esa estrategia se ajusta a los objetivos que posee PROCOMER. En caso de que se apruebe el consorcio, entra a modo activo y a partir de este momento se le brindara las herramientas para la promoción de exportaciones.” (Entrevista a Paola Vargas Mora, Asesora en comercio exterior, el 17 de mayo de 2018)

Con respecto a la inscripción del consorcio, como se ha indicado, es necesario que se cuente con una organización interna sólida para luego pedir la asistencia de la parte pública. En el caso de PROCOMER, se le tiene que brindar una justificación y un plan concreto para que este acepte aportar la ayuda necesaria. Los objetivos y la buena planificación es lo que propicia que la colaboración sea prestada.

En resumidas cuentas, muchas veces las instituciones públicas pueden servir como apoyo a los consorcios en el suministro de información del mercado, búsqueda de nichos y también promoviendo en el extranjero al consorcio. En el caso de Estilo Costa Rica este ha sido un punto muy explotado, ya que PROCOMER ha ayudado a las empresas a posicionarse tanto dentro como fuera del país.

Por otro lado, las instituciones públicas también pueden servirle como asistencia financiera. De conformidad con el marco jurídico nacional, al consorcio estar integrado por PYMES pueden gozar de beneficios como los que brinda la Banca de Desarrollo o acceder al Fondo Propyme o Fodemipyme.

El papel del Estado es preponderante en las primeras etapas de un consorcio, pero este debe reducirse gradualmente, cediendo libertad al sector.

En conclusión, la estructura del consorcio tiene que ser sólida y las relaciones entre las empresas tienen que ser de confianza, para poder obtener un consorcio que se pueda mantener en el tiempo. Asimismo, para que estas empresas tengan un mayor enganche con el Estado, en el momento en que vayan a pedir su soporte necesitan demostrar que poseen un interés y un objetivo en común para formalizar el consorcio.

Una vez establecida una estructura interna y una relación de cooperación interempresarial, es buen momento para incluir al Estado dentro de la ecuación. Este puede servir como una entidad guía y supervisora de las actividades y proyectos que se tenga como consorcio. A su vez, puede servir como soporte financiero y de capacitación. Un punto muy importante, es el papel que juega el Estado en el posicionamiento de los *clústeres* en los

mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, hay que tener claro que el avance que tenga un conglomerado solo va a depender de las empresas que tengan interés y compromiso con éste.

D. HERRAMIENTAS PARA PROPICIAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Una vez que el *clúster* se haya posicionado en el mercado nacional, demuestre una estructura sólida y que pueda incurrir en una inversión financiera mayor, es cuando se puede considerar la idea de internacionalizar el consorcio. Muchas veces, este proceso se hace inmediatamente a la creación del consorcio, ya que es el fin último de este, como lo es el consorcio de exportación. Una alternativa, que si bien es cierto es un poco más accesible, pero que no deja de presentar un gasto, es el comercio digital.

Una de las razones por las cuales muchas veces las empresas deciden asociarse es para abaratar estos costos de inserción. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que existen herramientas que propician estas alternativas, por ejemplo, es la ayuda financiera, que puede venir de una entidad privada, instituciones o una organización no gubernamental. Asimismo, contamos con un nuevo actor en la ecuación, la academia, que apoya con un elemento muy relevante: la capacitación profesional. Muchas veces este componente resulta de gran ayuda, al incorporar nuevas tecnologías o procesos más innovadores en los modelos.

1. FINANCIAMIENTO

A menudo, el financiamiento es la fuerza que pone barreras dentro de la confección del consorcio y su inserción en mercados internacionales. La participación en el comercio electrónico puede considerarse como plan o un objetivo interno dentro del consorcio, porque se ve definido por las políticas internas de éste. Como ya se ha hecho mención, las fuentes de financiamiento suelen venir de varias partes del sector público, privado y

hasta de organizaciones no gubernamentales. El financiamiento es clave para el desarrollo de un consorcio y la inserción al comercio digital; por ello, hay que tener clara, su procedencia.

La fuente más relevante en este caso es el sector privado ya que incluye a todas las empresas miembro del consorcio, tanto las fundadoras como las que piensan ingresar a este. Sin embargo, se deben aclarar los siguientes puntos para evitar conflictos internos o escasez de liquidez:

- Se debe establecer una cuota ya sea mensual o anual entre los integrantes, con el fin de contribuir al capital social del conglomerado.
- Dicha cuota debe venir claramente especificada dentro del contrato consorcial. Se debe establecer un porcentaje de cuota entre los miembros, que sea equitativa para evitar conflicto de intereses (esta línea debe cubrir principalmente a los fundadores). Asimismo, se debe determinar que esta cuota está sujeta a cambios, en caso de que el consorcio presente problemas de liquidez. En dicho escenario, se puede incrementar la cuota.
- Con respecto al tipo de consorcio, ya sea de venta o de promoción, el financiamiento puede cambiar un poco. En un *clúster* de venta, se puede cobrar una cierta comisión por la venta realizada, ya sea la venta en línea o por vías tradicionales. Esta comisión debe ser un porcentaje sobre las ventas, para que la aportación de las empresas sea equitativa; es decir, que las compañías que venden más pagarán más que aquellas que lo hagan a menor medida.
- En el caso de un consorcio de promoción, a los miembros se les puede cobrar una cuota de participación en ferias o eventos, aparte de la contribución mensual o anual que realicen.
- En la práctica, muchas veces, a los nuevos miembros se les cobra una contribución mayor. Esto debido a que ellos no incurrieron en los gastos de iniciación del consorcio.

La financiación debe ser cubierta mayoritariamente por los miembros, pues, aunque este sea un gasto que no perciba beneficios a corto plazo, al largo plazo los réditos de un consorcio bien establecido son bastantes. Lo mismo sucede con la entrada al comercio

electrónico: a pesar de incurrir en un gasto medio de entrada, por las capacitaciones y requerimiento de equipo, esta alternativa genera muchos efectos positivos en el mercado.

Por otra parte, con respecto a la financiación proveniente de entidades públicas, sí bien un poco más reducida, no deja de ser ayuda principalmente en la etapa de confección y creación de los *clústeres*. La ventaja que tienen los consorcios en la obtención de ayuda financiera estatal, es que la mayoría de las veces son PYMES que lo integran. Eso facilita la obtención de capital:

- Como indica Dennis Céspedes en la entrevista, la facilidad que tiene las PYMES unidas como consorcio es que el Estado va a preferir colaborar con el progreso de una agrupación de empresas, que solo brindar ayuda a una de forma independiente,
- Por otro lado, la ley capacita a las pequeñas y medianas empresas a optar por préstamos o financiamiento público. De acuerdo con la Ley de Fomento de las PYMES mediante la Figura de Consorcios en Costa Rica, estas firmas pueden acceder a préstamos por medio de la Banca de Desarrollo y también poder hacer uso del Fondo Propyme o Fodemipyme.

Además de estas dos fuentes de financiamiento, pueden acudir a organizaciones no gubernamentales, dependiendo de la naturaleza de la actividad realizada por los consorcios. El factor de asociatividad trae mucha ventaja para este tipo de agrupaciones. Esto debido a que el impacto de financiar a un consorcio es mucho mayor que si se asiste solo a una empresa independiente. Estas instituciones, al ver que el impacto de la ayuda es mayor cuando se realiza a conglomerados, facilitan la obtención de estas ayudas. Sí hay que tener claro lo siguiente:

- Usualmente se financian proyectos, con objetivos claros. Entonces, antes de acudir a una organización como éstas, se debe contar con un proyecto específico y un plan de acción para poder convencer a la institución de otorgar el financiamiento.
- Si se puede realizar un estudio sobre el impacto que esto puede tener tanto para las empresas miembro, como al contexto que las rodea, sería de gran ayuda, ya que hay un estudio que apoya al establecimiento del proyecto.

Si bien es cierto la obtención de ayuda y subsidios se hace mucho más fácil de obtener en un conglomerado, esto no debería ser el fin último del porqué una empresa se integre a este tipo de asociatividad.

En resumen, el financiamiento tanto del clúster como del comercio electrónico tiene que provenir de las empresas que están interesadas o forman parte del proyecto. La asistencia financiera de terceras partes debe funcionar como un impulso o una ayuda para incursionar, pero en cierto punto se debe lograr la independencia del clúster de todo tipo de subsidio o colaboración. Entre más capaz es un consorcio de apoyarse entre las empresas para incursionar en nuevos proyectos, es señal de que el conglomerado va por buen camino. Entonces, el financiamiento por terceros solo debe funcionar como un impulso en el proyecto, pero que este no salga en su totalidad de esta asistencia.

2. CAPACITACIÓN PROFESIONAL

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la capacitación profesional y el financiamiento son dos pilares fundamentales para la iniciativa de creación de un mercado electrónico consorcial regional. La capacitación es crucial, ya que muchas veces los integrantes de estas pequeñas y medianas empresas no tienen el conocimiento técnico para realizarlo. Acá es donde viene el apoyo tanto de las autoridades públicas como de la academia. Es menester indicar que las empresas deben mostrar una apertura a la innovación y al querer modernizar sus conocimientos; de lo contrario, las capacitaciones no servirán de mucho.

Algunos puntos clave que las compañías deben tener presentes son los siguientes:

- Primero, deben constituir, dentro del consorcio, una suborganización que se encargue del proceso de inserción al comercio electrónico. Esta debe incluir tanto a empleados internos, como a conocedores del tema.
- La subinstitución debe estar en constante contacto tanto con los sectores de capacitación, como con el resto de los empleados de las empresas, ya que se necesita que el conocimiento fluya y no quede estancado solo en estas subdivisiones.
- La ayuda tanto del promotor como del Estado son de suma importancia, ya que ambos dan la guía a seguir en estos temas y debido a su conocimiento tanto de

la legislación como los procedimientos a seguir y las posibles entidades que puedan asistirlos con la capacitación.

- Las cámaras también juegan un gran papel en este proceso, ya que el foco de conocimiento que manejan estas asociaciones permiten que sea mucho más fácil la asignación de expertos que los puedan guiar en el proceso.
- En el caso de Costa Rica, PROCOMER puede jugar un papel importante en la búsqueda de cursos y capacitaciones. Una de las capacitaciones más relevantes brindada por PROCOMER es el programa Creando Exportadores, el cual permite que las empresas entiendan sobre los medios de pago, *incoterms*, contratos, logística y otros temas.
- Asimismo, existen organizaciones no gubernamentales, que pueden ayudar con la impartición de cursos. Los cursos de asistencia a PYMES, es una alternativa viable.
- Las universidades, como foco de conocimiento, pueden apoyar a la industria en la creación de conocimiento y avance tecnológico.

La obtención de conocimiento es fundamental para el desarrollo de iniciativas como el comercio electrónico, primordialmente para este tipo de alternativas comerciales tan innovadoras. Para que la capacitación sea efectiva, se debe asignar a personas que se encarguen de implementar esta estrategia, con el fin de poner en desarrollo el proyecto y que mantenga al tanto al resto de las personas del clúster. La obtención de capacitación puede venir de diversas fuentes que comprenden desde las cámaras comerciales hasta las universidades; lo importante de esto es saber poner el conocimiento en funcionamiento. Eso va a radicar en el compromiso y el interés que los integrantes le pongan al proyecto.

E. ALTERNATIVAS PARA EL ACCESO DE MERCADOS DIGITALES

En esta investigación, se han promovido los beneficios de incursionar en los mercados digitales, esto por muchos motivos desde no pagar todo lo que conlleva tener tiendas físicas como el espacio, personal que atiende, cargas sociales, entre otros; hasta el alcance de la

empresa, ya que por medio de internet se pueden vender los productos a personas en cualquier lugar del planeta.

Si bien es cierto se gasta más en la producción del material para promocionar los productos, al final se pueden tener mayores ganancias. Como se mencionó, PROCOMER está promoviendo la inclusión de las empresas de manera individual a plataformas digitales como Alibaba y Amazon; para el caso de Estilo Costa Rica, podría tener mayores ganancias al incursionar e implementar los cambios para tener un mercado electrónico independiente.

1. PLATAFORMAS DIGITALES (AMAZON Y ALIBABA)

En las últimas décadas, se han desarrollado diferentes plataformas de ventas en línea a nivel mundial. Estas han tenido un crecimiento significativo en los mercados comerciales y financieros debido a que se pueden vender productos nuevos y usados por medios digitales, por lo que muchas empresas y particulares han optado por esta modalidad de venta; sin embargo, ingresar en estas plataformas no es tan simple como se cree popularmente.

Se debe tener en claro que muchos de los mitos sobre las plataformas son erróneos, como por ejemplo que Alibaba solo funciona para el mercado asiático, más específicamente en China, Costa Rica es un claro ejemplo de que esto no es real debido a que en los últimos 5 años se han incrementado las importaciones de este país. Otro de los grandes mitos es que son de venta inmediata y que no necesitan estrategias de *marketing*, lo cual es totalmente falso, ya que por el contrario requieren una estructura comercial y promocional muy fuerte para poder ser competitivas. Algunos de los aspectos que deben seguir las empresas o personas jurídicas para poder incursionar en estas plataformas digitales son según los investigadores son:

- Tener una inducción a las plataformas: de manera que se pueda evaluar cuál de ellas se ajusta de mejor manera a los productos que se desean colocar en el mercado.
- Tener una estructura de costos: todos los costos implícitos de vender en la plataforma que se elija, así como la producción y logística de entrega, ya que se debe hacer un estudio de ingresos y egresos para ver qué tan rentable es participar

en este tipo de plataformas.

- Un aspecto general por considerar es el pago de las anualidades y mensualidades de la plataforma.
- Para incursionar en estas plataformas es fundamental tener conocimiento en otros idiomas, principalmente en inglés, debido a que es el idioma utilizado para concretar ventas por este medio.
- Una vez que se haga la elección de la plataforma con la cual vayan a trabajar, la empresa debe capacitarse para ingresar a la o las plataformas ya que cada una tiene una serie de requisitos a cumplir para poder vender productos en ella.
- Se debe contar con una tarjeta de crédito internacional. En el caso de Amazon, se requiere una cuenta bancaria en los Estados Unidos de América.
- La empresa debe crear un perfil en la plataforma donde cuente con la información básica. Aunado a esto se debe colocar en las categorías en las que pueden ser clasificados sus productos.
- Se debe cumplir con los requisitos de empaqueo de la plataforma elegida. Algunos de los detalles generales consisten en cumplir con que el producto tenga código de barras, el tipo de empaque debe mostrar un buen empaque (sobre todo en alimentos), cuidado personal y, fundamental, en este caso los bikinis y ropa interior se debe empaquetar con los lineamientos de higiene que tenga la plataforma.
- Dependiendo del producto se debe contar con los certificados FDA en caso de alimentos y cuidado personal, y EPA para productos de limpieza.
- La empresa debe capacitarse en exportación: debe conocer de *incoterms* y demás términos generales de exportación.
- Aunado a esto, es de vital relevancia que cuenten con una estrategia logística que se adecue a la empresa y al mercado, esto debido a que los clientes de estas plataformas están acostumbrados a entregas rápidas, por lo que se debe cumplir con esta característica para poder ser competitivo comercialmente. Una de las opciones más viables es contar con productos en EE. UU. ya sea por un medio independiente o en las bodegas que ofrecen las plataformas.
- Implementar una estrategia de *marketing* digital y diagnóstico de la em-

presa, es fundamental tener presencia en otras redes digitales además de la plataforma con la que se está trabajando, pues en muchos de los casos las personas acceden directamente a la página de la marca que les gustó para ver qué otros productos tienen a la venta por lo que es básico contar con buenos perfiles en las redes sociales y una adecuada página independiente.

- Conforme sea el lanzamiento de cada colección, se deben contar con fotografías de alta calidad, con dimensiones establecidas previamente y cumplir con todas las exigencias de las plataformas.
- Se debe tener un excelente servicio al cliente, ya que se requiere dar un seguimiento diario a estas plataformas, contestar preguntas de los consumidores, coordinar pedidos y devoluciones, por lo que entre más rápido se dé respuesta mayor agrado tendrá el consumidor.

Si bien es cierto que son bastantes los beneficios de vender por medio de plataformas digitales como Amazon y Alibaba, de igual manera son muchos los requisitos y aspectos que hay que tener presentes para poder sobrellevar el mercado global al que se estaría dando la oferta por medio de estas ya que se trata de mejorar la competitividad, los productos y el servicio.

2. ACCESO DE FORMA INDEPENDIENTE

Es fundamental para ingresar en mercados digitales que las empresas tengan una página oficial y perfiles en redes sociales como por ejemplo Facebook, Instagram, Twitter y Tumblr, esto se debe a que la mayoría de los compradores siempre buscan el perfil de la empresa para ver los comentarios sobre la calidad, el diseño y los precios.

Tener un sitio web de la marca es básico para poder generar una buena estrategia de *marketing*, pues se logra desarrollar la identidad de cada marca, en este caso la identidad costarricense que se quiere vender por medio de Estilo Costa Rica. En el caso de este consorcio, se recomienda utilizar los medios de acceso de forma independiente, debido a que en las plataformas digitales no se puede vender como consorcio, por lo cual la metodología que se podría utilizar es un usuario con el nombre de este y vender los productos desde ahí.

Es por esto que se promueve la explotación de la página del consorcio y de sus redes sociales.

3. REDES SOCIALES (FACEBOOK, INSTAGRAM, TWITTER)

A lo largo de la estrategia se ha mencionado la importancia de que las marcas tengan perfiles en redes sociales al ser aplicaciones tecnológicas muy usadas en la actualidad; son varias las razones por las que se recomienda que tengan perfiles acordes a la empresa, ya que por medio de ellos se pueden ir creando la imagen que quieren proyectar a los consumidores y posicionarse de mejor manera en el mercado nacional e internacional.

Uno de los principales beneficios de tener estos perfiles, en este caso el perfil de Estilo Costa Rica, es que se puede llegar a mayor cantidad de potenciales clientes, que si bien no andan buscando comprar en el momento al ver una publicación que les llame la atención hay una alta probabilidad de que vayan al perfil completo y vean los demás productos en venta. Por estos motivos, el clúster de moda y las empresas que lo conforman deben seguir los siguientes pasos:

- Obtener una cuenta de *email* con el nombre de la empresa o del consorcio.
- Registrarse en redes sociales como Facebook en la que se puede crear un *fan page* donde los consumidores están al alcance de un me gusta de recibir notificaciones. Lo mismo pasa para redes sociales como Instagram y Twitter donde se pueden compartir las fotografías publicadas en las demás redes.
- Elegir una foto de perfil con el logotipo de la empresa, esto con la finalidad de que sea fácil de encontrar a la hora de que los consumidores la busquen.
- Es fundamental tener una persona encargada de manejar las redes sociales ya que se debe estar publicando constantemente, realizando rifas y promociones con el fin de agradar al público y así ganar más seguidores, además de que esta persona puede aprovechar el contexto social para crear contenido.
- También se puede pagar publicidad en las redes sociales para ampliar el mercado meta por medio de las publicaciones, ya que ellas ofrecen incluir publicidad en los perfiles que buscan productos similares en la red.

Tener un buen manejo de las redes sociales es fundamental para llegar hasta los dispositivos digitales que las personas utilizan la mayor parte del día, de forma que no solo se estaría ofertando a quienes buscan el producto, sino que también les llega por “casualidad” en sus respectivos perfiles de redes sociales.

4. PÁGINA PROPIA DEL *CLÚSTER*

Los mercados electrónicos no son una buena plataforma para Estilo Costa Rica debido a que el proveedor de la plataforma normalmente maneja un control de los precios de los productos que se venden ahí. Aunado a esto, la oferta de las demás empresas van fijando los rangos de precios, por lo que no son tan rentables, pues vuelve más alta la competencia y en muchos casos, a precios inferiores.

En esta estrategia se promueve el uso de las páginas propias de las empresas y en este caso del clúster, si bien es cierto que ya existe un catálogo de marcas y productos a esta se le debe implementar el “carro de compras”, ya que no hay regulación de precios y en una misma página se pueden encontrar diferentes artículos con identidad costarricense.

El mercado regional digital no es un mercado privado, por lo cual no se considera mercado electrónico, si bien es cierto esto no es una alternativa viable ya que las empresas están conformadas como clúster sectorial, por lo que han desarrollado una estructura básica con objetivos comunes y se puede considerar un mercado electrónico independiente.

Algunos de los beneficios de tener la página del *clúster* independiente es que las empresas pueden determinar precios de sus productos sin tener que bajarlos para ser más competitivos, ya que quien acceda a comprarlos sabe que están pagando por exclusividad, calidad y diseño. Es por estas razones que se les recomienda a los interesados de ingresar a un consorcio de exportación a medios digitales, seguir las siguientes recomendaciones:

- Adquirir un dominio en la web.
- Desarrollar la página de forma que se vea bien en diferentes dispositivos electrónicos, desde un celular, tabletas y hasta las computadoras.
- Crear una página en la que se encuentre la misión, visión, los valores e historia del consorcio de forma que ayude a crear mayor impacto en la sociedad.

- Hacer un espacio en la página para dar una breve reseña de las marcas que integran el consorcio de forma que se vayan dando a conocer a nivel nacional e internacional.
- Ligar los enlaces de las redes sociales del consorcio.
- Publicar noticias positivas de los logros del clúster y de las empresas que lo conforman para que sea notorio los avances que tienen y más marcas quieran ser parte de él.
- Crear un chat o punto de contacto en la página, el cual sería un espacio donde el consumidor puede evacuar sus dudas sobre los productos o el consorcio como tal.
- Incluir un formulario de ingreso al *clúster*, ya que podría funcionar como primer filtro para nuevas empresas que estén interesadas en pertenecer a este.
- Contratar a una persona que administre, responda las consultas y venda en la página, ya que por eso sería mercado electrónico independiente y se estaría creando contacto con los compradores.
- La página debería estar en varios idiomas, como mínimo en español e inglés.
- Y el elemento esencial para vender los productos del clúster es un carrito de compras. Este se recomienda que este en diferentes divisas, ya que podrían ser clientes de cualquier país del mundo.

Tener una buena página web es clave para el desarrollo e inclusión en mercados digitales del consorcio. Se recomienda hacerlo bajo esta modalidad, ya que por medio de ella se pueden registrar mayores ingresos, pues no se debe pagar la cuota ni la anualidad de la plataforma. Aunado a que se pueden elegir los precios que los empresarios consideren necesarios, y se vería reflejado el diseño costarricense en varias colecciones individuales que, al conformarse, pasan a construir una imagen colectiva más rentable y con mayor potencial a la exportación.

F. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

En esta investigación se aborda el seguimiento del proyecto como una actividad paralela a la inserción del conglomerado Estilo Costa Rica al comercio electrónico; de la mano, se desarrolla la parte de la evaluación de los objetivos del consorcio, de manera que se permita monitorear el progreso del plan e ir implementando cambios en cuanto sean identificadas las deficiencias de este para ir evolucionando conforme los avances del mercado.

Se pretende incluir planes permanentes de evaluación y seguimiento para crear un ambiente de confianza y transparencia en el *clúster* y sus ventas en medios digitales. Estos pueden ser ejecutados por personas dentro de la agrupación y por instituciones o suborganizaciones especializadas que centren su atención en el desarrollo adecuado del proyecto en espacios de tiempo instituidos. Desde el establecimiento de la asociatividad y sus planes de incursión en mercados electrónicos se debe:

- Desde la etapa de planificación general del proyecto, en este caso la incursión del *clúster* en comercio electrónico, se deben definir los objetivos y las metas estimadas a corto, mediano y largo plazo. Esto con la finalidad de corroborarlas con los resultados reales obtenidos, siendo estos los parámetros de control. Deben ser establecidos con un margen común, ya que si se definen los objetivos de manera irreal puede crear conflictos en la medición de resultados del proyecto.
- Evaluar el crecimiento del *clúster* después del lanzamiento de la página independiente de ventas.
- Se debe implementar una fase permanente de control para que los resultados puedan analizarse desde diversos puntos de vista con el propósito de comprobar que el proyecto está siendo rentable para el consorcio y las empresas que lo integran; así como qué tan apegados a las metas previstas son los resultados.
- Esas acciones obedecen a una secuencia de actividades efectuadas por uno o varios encargados a lo interno del consorcio de velar que las mismas se realicen lo más cerca posible al plan inicial.
- Se debe diseñar un programa o sistema que permita desarrollar un control efectivo del proyecto en diferentes aspectos como el financiero, administrativo, tecnológico y comercial.
- También se debe tener una fase de control post operacional, la cual se pondría en

funcionamiento después de concluido el proyecto y con un tiempo prudente para implementar acciones correctivas que sean necesarias para promover una mejor marcha del proyecto. En este caso aplicaría para modificaciones de la página y sus redes sociales.

- Realizar planes de contingencia en caso de que surjan imprevistos y ayudarían a reducir los riesgos externos, capacidad de innovación y la transmisión de conocimientos una vez identificados los errores de forma que, cuando se evalúe la gravedad del problema, se puedan implementar las soluciones que se consideren adecuadas en dichos planes.
- Se debe tener en claro que la retroalimentación es fundamental en todos los procesos del proyecto. Se debe desarrollar con conocimientos reales y precisos, ya que en un futuro este tipo de información puede ser fundamental para el debido desarrollo del proyecto o de uno similar, ya que esos “consejos” pueden demostrar los conocimientos adquiridos desde la fase uno del proyecto hasta su etapa final.
- Como parte de la retroalimentación empresarial, se puede promover la evaluación de los objetivos establecidos en la etapa de planificación, pues cumplen el papel de una herramienta clave el uso de indicadores de gestión del proyecto en todos los niveles desde los aspectos financieros, tecnológicos, empresariales y comerciales.

Es fundamental que se le brinde un seguimiento adecuado al desarrollo y funcionamiento del proyecto en aras de poder implementar los cambios necesarios con la finalidad de que este se desenvuelva de manera excepcional y se puedan solventar las problemáticas que se presenten para su debida corrección. Aunado a esto, el control y la evaluación de las metas de proyecto dan la posibilidad de dar espacio a una mejora continua e ir innovando día con día para que con el paso del tiempo no sea obsoleto.

Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se exponen en esta sección son representadas por tres unidades: las utilidades, los logros y los resultados de la investigación. Con respecto a las utilidades, salieron de los primeros capítulos, que sirvieron como el cimiento para el resto del proyecto, mientras los logros y los resultados de la investigación se vieron reflejados en las últimas secciones, que fueron el objetivo del documento.

En otro orden de asuntos, tras la validación y desarrollo de los objetivos del proyecto de graduación, por medio de un proceso de recolección de información, interpretación y trabajo de campo se logró consolidar lo indicado dentro del objetivo principal, siendo su intensión el establecimiento de una estrategia que colabore con la inserción del consorcio Estilo Costa Rica al comercio electrónico. Esto permitió el establecimiento de un esquema que guiara a micro, pequeñas y medias empresas a internacionalizarse por otras vías, un poco más innovadoras.

Asimismo, este documento tiene relevancia para la disciplina de las Relaciones Internacionales, principalmente para la política comercial internacional, ya que propuso una estrategia que brinda ayuda tanto PYMES como personas dedicadas al comercio para incursionar en modalidades comerciales alternas. Es decir, que este proyecto brindó una guía amigable y práctica que permitió la operacionalización de la teoría para obtener mayores réditos dentro de las nuevas dinámicas comerciales internacionales.

A su vez, el conocimiento que poseen los investigadores sobre las dinámicas actuales comerciales los impulsó a éstos a proponer una estrategia que promoviera la incursión a nuevas alternativas u oportunidades para los estudiosos de las Relaciones Internacionales, especialmente en el área comercial. El establecimiento de una propuesta como tal brindó insumos dentro de la administración internacional, para lograr facilitar la internacionalización de las PYMES. Igualmente, puso sobre la mesa la necesidad de incluir dentro de las investigaciones comerciales la tecnología, ya que esta juega un papel preponderante en el

contexto actual nacional como internacional. También, no hay que dejar de lado los cambios que se han dado en las relaciones comerciales internacionales, y que hay que profundizar en su estudio, pues estas se encuentran en constante transformación.

Es primordial mencionar el valor que posee esta investigación para Costa Rica, específicamente en la economía nacional. Primero, es menester indicar que los principales afectados de la política son micro, pequeñas y medianas empresas. Es decir, que el efecto sería positivo para más del 90% del parque industrial nacional. Esto colabora con la repartición de riqueza, que usualmente se centra en grandes corporativas. Segundo, al dar una alternativa que reduzca costos tanto de internacionalización como de operación, genera un ambiente propicio para la creación de economías de escala, que impacta en la competitividad del país. Por último, logra que las PYMES tengan una mayor participación en el comercio internacional, como se indicó en el primer y segundo capítulo.

Por otra parte, de la introducción se infiere, y en el resto de la investigación se corrobora, que existe una necesidad para los países en desarrollo de establecer alternativas comerciales que le permitan a las pequeñas empresas enfrentarse de tú a tú con firmas transnacionales o de gran escala. Asimismo, brindó premisas que justifican y demuestran la necesidad de que las naciones busquen alternativas comerciales innovadores, que se adapten al contexto actual.

Con respecto a las utilidades, son el resultado de la construcción del anteproyecto y el segundo capítulo. En sí funcionaron como la columna vertebral del trabajo, donde se abordaron los elementos base, que sirvieron como guía para la elaboración de la estrategia. El anteproyecto marca la pauta a seguir en el resto de la investigación, con las funciones de ser la plataforma que daría forma al proyecto; así como exponer el componente teórico, que es el fundamento más abstracto del trabajo; y el abordaje de la estrategia metodológica, que expone las herramientas y las técnicas que permitieron operacionalizar el trabajo, con el fin de llevar a la práctica la información recolectada.

Con respecto al Marco Referencial, fue esencial para esta investigación, pues permitió a los investigadores fundamentar el plano más abstracto del proyecto. Adicionalmente a eso, facilitó desarrollar un documento científico, con una solidez de libro de texto. A su vez, clarificó y ayudó al lector a conocer cuál es el punto de vista sobre el tema de los

autores de este trabajo.

La estrategia metodológica dio los elementos que permitieron llevar a la práctica los componentes de la investigación, que desembocó con la creación de la estrategia. Asimismo, dio claridad a los creadores del documento y a los lectores de las herramientas que ayudaron a que lo expuesto durante todo el trabajo se convirtiera o sirviera como fundamento en la creación del último capítulo.

Uno de los elementos más esenciales de la estrategia metodológica fue la técnica, ya que por medio de la entrevista se pudo recoger insumos que permitieran dar a conocer la realidad nacional tanto en tema de comercio electrónico como en la creación de consorcios. La entrevista en el proyecto se utilizó para fundamentar tanto la mayoría de los capítulos, por medio de expertos o las empresas participantes en el consorcio en estudio.

El capítulo cuatro, en más del 80%, se vio apoyado por la creación de un instrumento que fue aplicado a las firmas miembro del consorcio Estilo Costa Rica. Brindó insumos sustanciales para las conclusiones y el análisis de la situación actual del conglomerado. Esto ayudó a los investigadores a entender la realidad en la que están inmersas estas compañías, y cuáles son los elementos que se deben mejorar.

A su vez, debido a que el tema escogido ha sido poco investigado, la cantidad de fuentes bibliográficas fueron muy reducidas, por lo que la realización de entrevistas a personas especializadas en el tema fue necesario para lograr los objetivos del documento. Debido a esto, fue de suma trascendencia para el establecimiento de premisas que coadyuvaran a justificar y apoyar la necesidad de incursionar en iniciativas como las propuestas en el proyecto de investigación.

Sin embargo, es menester indicar que los investigadores pudieron percibir que los entrevistados no poseían un conocimiento formado sobre lo que es un consorcio en la actualidad; asimismo, se infirió de la información recolecta que los empresarios no tenían una relación estrecha entre ellos, lo que denota una debilidad para lograr la construcción de un *clúster* sólido. No obstante, sí se puede resaltar que existe una misión y visión en común, pero es debido a estas relaciones interempresariales inexistentes que no se ha podido avanzar en los objetivos del conglomerado.

Por otro lado, de la entrevista a los expertos se pudo inferir que el consorcio no ha obtenido los logros esperados debido a la confusión que existe sobre el significado de un conglomerado. Se ha dado a entender que éste es un foro de discusión y de promoción, lo cual no es el fin último de una estructura como esta. A su vez, por medio de lo establecido por especialistas se ha respaldado la necesidad de crear iniciativas que promuevan el progreso y la participación de las PYMES en el comercio nacional e internacional.

Por otro lado, las utilidades del segundo capítulo, denominado Antecedentes y Contexto General del clúster Estilo Costa Rica, fueron contextualizar el objeto de estudio. Brinda un marco de referencia para poder posicionar el tema y entender qué había pasado antes del periodo de tiempo definido en la investigación. Es decir, funcionó como la fotografía previa de lo que sucedió y está sucediendo en el ámbito nacional e internacional en la creación de *clústeres* y la incursión a mercados digitales.

A nivel internacional, con respecto a la creación de *clústeres*, se infirió y corroboró que, debido al contexto tan competitivo en el que se relacionan las empresas, existe una necesidad de que las compañías cooperen entre estas para poder sobrevivir en un escenario, claramente disparejo. También, se evidenció la presencia de casos éxitos, que demuestran lo crucial del establecimiento de una estrategia, como la que se presenta en este trabajo.

Con relación al comercio electrónico, se concluyó que con los avances en la tecnología, principalmente en las tecnologías de la información, la forma tradicional de hacer negocios ha sido afectada, poniendo sobre la mesa una alternativa como lo es el comercio digital. Esto se ha agudizado con los avances en la creación de celulares, laptops, móviles y pantallas inteligentes, entre otros, lo cual ha modificado las transacciones comerciales físicas en algo más virtual, y posibilita las compras globales al instante. Los lugares, con mayor proliferación del comercio electrónico han sido Europa, Asia y los Estados Unidos, siendo los más rezagados América Latina y África.

Por otro lado, con respecto a las experiencias extranjeras documentadas, se ubican dos grandes consorcios: uno en España y el otro en Italia. Ambos han mostrado que al combinar ambas estrategias (comercio electrónico y *clúster*) se puede obtener un mayor beneficio en las economías. El caso de España con Barcelona Tech City ha demostrado lograr un crecimiento que ha sobrepasado los beneficios a corto plazo, alcanzó a establecer relaciones

solidas entre las empresas, provocado sinergias que han permitido la internacionalización de su industria. En la misma línea, se encuentra la situación de Valtellina, que logra establecer un mercado electrónico regional, bajo los esfuerzos interinstitucionales tanto públicos como privados. Ambos casos exitosos han logrado establecer una identidad empresarial dentro del consorcio, lo que ha permitido que las empresas tomen liderazgo dentro del proceso, permitiendo que los otros actores sirvan de apoyo.

A nivel nacional, la presencia de una gran cantidad de PYMES ha traído a la mesa temas como la creación de consorcios para impulsar la competitividad del país. Desde el 2002 hasta el momento, se encuentra registrados 13 consorcios. Los objetivos de las empresas costarricenses, que las motivan a participar en esta dinámica han sido el intercambio de conocimiento, el fomento de sus operaciones, y de nuevos proyectos, como el apoyo estatal. Se concluyó que en Costa Rica la mayoría de las firmas ven a un consorcio como un foro de intercambio de conocimiento e ideas, lo que indica una imagen reduccionista de este tipo de asociatividad.

Con respecto al comercio electrónico, en el país el máximo promotor de esta iniciativa ha sido PROCOMER y COMEX, los cuales han negociado iniciativas para incursionar en plataformas digitales. Algunas de estas negociaciones han sido con ALIBABA y Amazon, ambos altos referentes con respecto a las ventas en línea. Por otro lado, tanto COMEX, como las cámaras empresarias participan en la incursión de seminarios, talleres y charlas para la incursión al comercio electrónico. Sin embargo, todavía existe un recelo dentro de las empresas costarricenses de incursionar en esta dinámica. Si bien es cierto existen las opciones todavía, hay un número elevado de empresas que no han hecho uso de estas alternativas.

En la sección tres, se logró realizar un diagnóstico del consorcio Estilo Costa Rica, brindando una radiográfica de la situación actual del conglomerado. Esto permitió evidenciar las acciones positivas y aquellas iniciativas que hay que proponer para que el *clúster* continúe avanzando hacia su objetivo primordial, que es internacionalizarse como asociatividad. Asimismo, este apartado posibilitó evidenciar que la mayoría de las empresas que integran la agrupación son PYMES, lo que apoyó la premisa de los investigadores, sobre la creación de una alternativa para este tipo de compañías. A su vez, lo concluido dentro

del capítulo describió un escenario un poco complicado para el conglomerado, lo que va a imposibilitar que este siga avanzando.

Siguiendo la misma línea, esta parte de la investigación ayudó a inferir que para que un consorcio sea exitoso, las empresas deben poseer un objetivo en común y una relación interempresarial sólida. Lo que se evidenció fue que a pesar de que la mayoría tiene una misión y visión similar, ellos no tienen el conocimiento de la mayoría de las compañías que integran en conglomerado, lo cual implica una relación reducida entre las firmas. Esto impide que el consorcio avance a los pasos esperados. Lo anterior solo evidencia la poca claridad que se tiene con respecto a los conglomerados comerciales.

Continuando con el análisis del consorcio, se determinó que existe poco compromiso por parte de las empresas para avanzar dentro de los consorcios. Con respecto a Estilo Costa Rica, los miembros no tienen muy claro de los beneficios tanto a corto como a largo plazo de esta alternativa. Esto se evidencia en la salida de alrededor de 20 empresas de 2016 a 2017. Una de las causas es que las firmas tienen la imagen de un consorcio como un foro de intercambio de ideas y capacitación; muchas solo ingresan para tener el apoyo estatal, pero no tienen una participación activa en este. En general, este *clúster* ha funcionado como una plataforma de representación, posicionamiento y capacitación; no ha podido caminar hacia otra etapa debido a la organización y la falta de comunicación y cooperación entre las empresas. Aunado a estas conclusiones, se determinó la falta de identidad dentro de las empresas miembro, lo que de alguna forma se podría traducir en el fracaso del *clúster*.

En sí, el capítulo cuatro sirvió como una radiografía sobre la condición actual del consorcio, brindando insumos importantes, para establecer los retos que éste tiene para poder avanzar con su proyecto. Se demostró que PROCOMER ha sido de gran ayuda para esta agrupación, pero hay una ausencia de interés por parte de los miembros, que imposibilita cumplir con los objetivos próximos. Se concluyó que los intereses personales de cada firma siguen prevaleciendo sobre los objetivos en común, y que no se tiene una imagen correcta de la verdadera funcionalidad de un *clúster*. Esto podría resultar en un estancamiento o que recurra una reestructuración del conglomerado.

El trabajo en general tenía como objetivo, antes de establecer la estrategia, corroborar

que existe un vínculo entre comercio electrónico y la creación de consorcios. Es por medio de la sección cinco, E-commerce y Clústeres: otra alternativa para empresas en crecimiento, que se logró demostrar la conexión, que funcionó como base para la creación de la estrategia. Este capítulo brinda insumos para determinar que la mejor opción para las micro, pequeñas y medianas empresas es la creación de consorcios de exportación, para luego vincularlo en la formación de mercados comerciales digitales.

Uno de los problemas más significativos en Costa Rica es el alto número de micro, pequeñas y medianas empresas, y cómo lograr que estas obtengan la misma riqueza que están evidenciando las grandes firmas. Se demostró que, en el país, a pesar de que las PYMES son más en número, son las que menos aportan a la economía nacional. Esto lo que determinó es un problema en los avances en los emprendimientos del país. Por ello, se habló del establecimiento de conglomerados comerciales de exportación.

Por otro lado, se catapultó que para que un consorcio pueda internacionalizarse, bajo la modalidad de consorcios de exportación, es necesario que cuente con una estructura sólida y funcional, que vaya acorde con los objetivos del conglomerado. Por otro lado, se desglosaron algunos retos que pueden existir en la constitución de consorcios, esto con el fin de crear planes de contención, las cuales eviten que la agrupación no se disuelva o quede estancada en alguna fase de la constitución de éste.

Es en esta sección donde se logra, tomando en cuenta toda la información recaudada en capítulos anteriores, hacer el vínculo entre la creación de consorcios y el comercio electrónico. A esta conexión se le conoce como mercados locales electrónicos. Se logró demostrar cómo esta figura ayuda a las PYMES a incursionar al comercio electrónico bajo la modalidad de consorcios. En sí, se comprueba la unión de ambas iniciativas y cómo estas permiten la reducción de los costos de operación y de inserción a mercados digitales, propiciando un buen clima empresarial para la internacionalización a bajo costo.

Se habla de un mercado regional, como una plataforma electrónica que ayuda a que varias empresas se unan y puedan comercializar sus productos en internet. Es decir, cuando ya existe una estructura sólida bajo la figura de un consorcio, es mucho más rápido y menos costoso pensar en establecer un mercado electrónico-consorcio como lo establece Hoffman

en el capítulo 5 de este trabajo. Asimismo, se recalcó la importancia de poseer una estructura organizada para que se puedan percibir los beneficios esperados.

Se reconoció en la sección que para que sea funcional y que los réditos sean los planeados, debe haber un compromiso de los miembros del consorcio. Estos tienen que estar conscientes que los beneficios suelen ser a largo plazo, por lo que la financiación debe ser un compromiso de todos para que la estrategia camine como se espera. Asimismo, como se mencionó anteriormente, se determinó que la comunicación y cooperación entre empresas es lo que mantiene caminando al consorcio hacia nuevos horizontes.

Por otro lado, es menester recordar que los actores interesados son los miembros del consorcio, por lo que toda iniciativa tiene que salir del núcleo de éste y no de agentes externos. Uno de los retos que tiene el clúster Estilo Costa Rica es separarse de PROCOMER, sin resentir la salida de éste y de no acabar en la desaparición en el momento en que la promotora decida dejar de darle el apoyo al consorcio. Como reflexión final, es relevante decir que los conglomerados son un modo de cooperar de las empresas y no deben verse como un foro de intercambio de ideas, sino como un medio para el crecimiento de todos los que participen en ellos.

Con relación al último capítulo “La estrategia para la inserción a e-commerce por parte de un consorcio”, reunió todos los insumos adquiridos durante la investigación para realizar el diseño de lo que sería un instrumento guía para aquellas personas u empresas interesadas en incursionar en estas iniciativas. Este es el máximo aporte que realiza el proyecto de investigación, dando las herramientas para que se ponga en marcha lo establecido en todo el documento.

Si es importante recalcar que debido a la poca estabilidad del clúster Estilo Costa Rica, la estrategia se vio un poco modificada, teniendo que incluir dentro de la guía la creación de un consorcio desde cero para así poder considerar la inserción del conglomerado al comercio electrónico. Por lo que la estrategia resultó más completa de lo que se propuso, ya que enfocarse solo en el ingreso al comercio digital, podría tener el mismo desenlace que presentó el consorcio Estilo Costa Rica.

En esta sección, se concluye que existe una gran laguna en términos del marco legal tanto en la creación *clústeres* como en el comercio electrónico. Si bien es cierto existe una legislación internacional, que rige ambos temas, en el ámbito nacional, no se cuenta con leyes actualizadas, que permitan a las empresas accionar con tranquilidad en estas áreas. A pesar de esto, la estrategia expuesta da una serie de lineamientos a seguir, basados en los acuerdos y leyes o proyectos de ley que ayudan a dar una idea sobre la dinámica actual.

A su vez, la estrategia aporta insumos en el área de derechos de autor, ya que los autores, basándose en capítulos anteriores, evidenciaron el interés de las compañías por los consorcios para proteger sus creaciones. Entonces, en este apartado, se determinan los acuerdos, por seguir para lograr el registro de una marca. La estrategia da lineamientos fáciles, en caso de que las firmas estén interesadas en registrar una marca como consorcio.

Por otro lado, se logró determinar, por parte de los investigadores, que los actores que tienen un papel preponderante en los procesos de comercio, específicamente en los abarcados en esta investigación, son vitales para un desarrollo propicio. En la estrategia se destaca el papel y las áreas de injerencia de cada uno de los participantes en la creación de consorcio, lo que resultó en el establecimiento de lineamientos y la delimitación de la injerencia de cada uno de ellos. Se concluyó, que los sujetos más relevantes, en estas iniciativas, son el sector privado, ya que éstos son los interesados directos; mientras los otros actores, solo deberán asistir en un momento determinado.

Avanzando en la temática digital, se determinaron dentro de la estrategia como herramientas para propiciar el comercio electrónico, el financiamiento y la capacitación. La sección desglosó los puntos a seguir y las delimitaciones de cada uno de los instrumentos potencializadores de comercio electrónico. Asimismo, brinda una guía para la obtención de financiamiento y capacitación, teniendo claro que los principales interesados deben comprometerse para que funcione la actualización y financiamiento de equipo.

Para concluir con la estrategia, este brinda un esquema general para que las personas interesadas tengan conocimiento de los puntos a seguir. Además, se determina que a pesar de que existen múltiples canales para internacionalizarse, caso de como Amazon o Alibaba, el enfoque de esta estrategia es crear un mercado regional digital, por medio de una plata-

forma independiente, que presente el consorcio. Asimismo, como todo proyecto, es necesario contar con un plan de seguimiento y evaluación, que demuestre la consolidación del conglomerado.

Es de importancia recordar que la estrategia es una alternativa innovadora para que las empresas micro, pequeñas y medianas puedan incrementar su participación en el mercado internacional. Este aporte al campo de la administración internacional permitirá que muchos obstáculos de participación e incursión en escenarios internacionales sean reducidos, y que se incremente el número de PYMES capaces de internacionalizar sus productos.

Si bien es cierto la estrategia está orientada a una industria específica, como es el sector de moda, puede ser tomada como un insumo para imitar en modelos futuros. Sí es menester indicar que se deben tomar en cuenta el contexto actual, en el que están inmersas las empresas que tienen el interés de internacionalizarse por medio de la creación de consorcios para la participación en mercados digitales.

Por último, es de importancia indicar que la experiencia y el conocimiento adquirido de los investigadores desde la escuela ratificó y colaboró en la comprensión y entendimiento dentro del campo de investigación. Estos elementos favorecieron que la propuesta se diera de forma esperada y que el abordaje de los objetivos se desarrolla de forma exitosa, esto a pesar de la poca información que se contaba sobre el tema de investigación. Así, el desarrollo de todo el proyecto colaboró en la mejora y el establecimiento de una alternativa innovadora que quedó plasmada en este trabajo.

B. RECOMENDACIONES

Durante la elaboración del proyecto de investigación, se evidencia la necesidad que tiene el país de apoyar a los emprendimientos nacionales, no solo por medio de financiamiento sino también como orientación en el establecimiento de tácticas y proyectos a futuro. Es por ello que los responsables de esta investigación desean recomendar a la Promotora de Comercio Exterior que realice más capacitaciones donde se mencionen la asociatividad como una alternativa de crecimiento tanto para micro, pequeñas y medianas empresas. Esto daría una idea a aquellas personas interesadas en la creación de un negocio a

cooperar entre ellas, y puedan hasta originar una industria alrededor de sus producciones.

Con respecto a la legislación nacional, se evidencia que hay algunas lagunas con respecto al comercio electrónico, que si bien es cierto es una iniciativa relativamente nueva, esta se encuentra en crecimiento, y es urgente que se establezcan reglamentos que regulen estas iniciativas, pero a la vez también faciliten la incursión al comercio electrónico. Es decir, que se creen iniciativas que no solo delimiten el comercio digital, sino que se propongan mecanismos que faciliten la proliferación de esta alternativa de comercialización.

Por otro lado, durante el proceso de investigación y recaudación de bibliografía, se ha notado que existe una carencia en la escuela sobre investigaciones sobre iniciativas que se apoyen en el componente tecnológico. Por ello, se debe impulsar más en la creación de investigaciones sobre política comercial per se; es decir, que se impulse al estudiantado a crear políticas que alivianen o ayuden a reducir las problemáticas comerciales actuales.

Asimismo, la escuela debe potencializar o motivar a los estudiantes a crear investigaciones, principalmente sobre temas comerciales, con el fin de que posibiliten producir conocimiento dentro de la rama, y que permita que nuevas investigaciones puedan surgir de estudios preexistentes.

Por otro lado, en el ámbito de la disciplina de las Relaciones Internacionales, los investigadores, a lo largo de la construcción del documento, pudieron observar que el programa curricular que la escuela tiene hasta hoy, en el tema comercial es deficiente en algunos aspectos. Por ello se recomienda que la formación curricular incluya, ya sea en un nuevo curso, o dentro de uno ya existente, temas innovadores, así como que den el espacio a los estudiantes para proponer e investigar en nuevas formas de realizar comercio. También, proponer bibliografía que oriente a los estudiantes, en iniciativas similares a las propuestas en la investigación.

Orientándose al *clúster* Estilo Costa Rica de conformidad con los investigado, se le recomienda crear procesos que faciliten una mayor cohesión entre los miembros, para no permitir que sea solo una figura en papel y que no brinde ningún beneficio a los miembros. Se debe trabajar más en la estructura interinstitucional antes de pensar en incursionar a mercados electrónicos. A como se vio en la investigación las micro y medianas empresas si se ven afectadas positivamente, al incursionar al comercio electrónico; sin embargo, es

importante tener una estructura sólida para realizarlo.

Asimismo, la Promotora debe tener una mayor claridad sobre la esencia de un conglomerado comercial; es decir, que debe ser más riguroso en los requisitos de ingreso a un conglomerado. Esto debido que, en la práctica, se ha evidenciado que quien tiene injerencia en la entrada o no al consorcio es PROCOMER, y no la administración del conglomerado como debería ser. Dentro de los lineamientos que deben tomarse en cuenta se encuentran contar con una estructura interna sólida, que demuestre tener objetivos afines con el resto de los miembros del conglomerado, que esté dispuesta a cooperar con las iniciativas conjuntas. Esto con el fin de asegurarse que los miembros del conglomerado estén comprometidos con el consorcio, debido a que la clave del éxito de éste dependerá solamente de sus integrantes, por más proyectos o actividades que impulse el sector público.

Por otro lado, después de toda la investigación que los autores realizaron, se evidenció que no existe una guía, como la que se propuso, con el fin de brindar un apoyo al comerciante que quiera incursionar en mercados internacionales, así como en la creación de consorcios. Es por ello que se propone en esta investigación una estrategia que sirve como esquema para la sociedad civil, y que se espera que sea utilizada no solo en el sector industrial seleccionado, sino que sirva para otras áreas, siempre tomando en cuenta las modificaciones necesarias.

Es importante aclarar, que para que la estrategia sea funcional el consorcio debe tener una estructura sólida, con objetivos y estrategias en común, y muy importante una identidad que permita que las empresas se conecten con el *clúster*. Por eso se debe tomar en cuenta la primera parte de la estrategia antes de continuar con la inserción a comercio electrónico, sino el proceso no va a continuar como se planea.

Con respecto a las personas que piensan hacer uso de este instrumento, se les recomienda tener claro el contexto en que se dio la investigación y el tipo de industria que se tomó como base para diseñar la estrategia. Esta puede servir como guía siempre y cuando se tengan características similares a las establecidas en la investigación.

Habiendo identificado los beneficios y la reducción de costos que esta estrategia puede brindar a las pequeñas y medianas empresas, se insta a que éstas participen en capacitaciones afines y que busquen el apoyo pertinente para que puedan surgir en el mercado. Así

como dos naciones pueden cooperar y obtener beneficios de esto, de la misma manera lo pueden realizar las empresas interesadas. El fin último del trabajo es ayudar a que los emprendimientos en el país tengan más éxito tanto en el mercado nacional como internacional.

En este escenario tan complejo y altamente competitivo, el valor agregado y la innovación son la llave del éxito para que una empresa sobreviva en el mercado. La tecnología es un elemento diferenciador y el que sabe cómo utilizarla puede obtener beneficios mayores a los esperados. Por ello, se recomienda la utilización de esta investigación para ser copiada o emulada, en el buen sentido de la palabra, respetando los temas de propiedad intelectual, con el fin de propiciar insumos a otras disciplinas, no solamente a las relaciones internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agosin, M & Ffrench-Davls, R. (1993) La liberalización comercial en América Latina. REVISTA DE LA CEPAL 50- AGOSTO 1993.

Andrada, C. (2001). La globalización. Instituto Arzobispo Jorge Matulaitis.

Alamo, R. (2016). *La Economía Digital y el Comercio Electrónico: Su incidencia en el Sistema Tributario*. Editorial DYKONSON, S.L. Meléndez Valdés. Madrid.

Alonso, J; Garcimartín, C. (2004). Apertura Comercial y Estrategia de Desarrollo. Instituto Complutense de Estudios Internacionales.

Arias, J. (2013). MEIC promueve ley que permitiría “consorcios de exportación”. Periódico La Nación. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: <https://www.nacion.com/economia/MEIC-promueve-ley-que-permitiria-consorcios-de-exportacion/O54GKEMWA5GSXD2FKEARV5LZQ4/story/>

Arias, J. (2016). País lanza iniciativa sobre comercio electrónico en la OMC. Periódico CR Hoy. Recuperado de: <http://www.crhoy.com/economia/pais-lanza-iniciativa-sobre-comercio-electronico-en-la-omc/>

ATKearney. (2015). The 2015 Global Retail E-Commerce Index. Global Retail E-Commerce Keeps on Clicking. Recuperado el 15 de abril de 2017, de: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5691153/Global+Retail+E-Commerce+Keeps+On+Clicking.pdf/abe38776-2669-47ba-9387-5d1653e40409>

Avendaño, M. (2016). Plataforma de comercio digital Alibaba.com abre sus puertas a empresas costarricenses. Periódico la Nación. 03 junio 2016. Recuperado de: http://www.nacion.com/economia/empresarial/Plataforma-comercio-Alibabacom-puertas-empresas_0_1564643636.html

Báez, R; Sequeira, V. (2006). Métodos y técnicas de Investigación. Proyecto promoción de investigación en la Escuela Normal Central de Managua y Escuela Normal “Ricardo Morales Avilés” de Carazo. Recuperado el 9 de octubre de 2016, de: <http://data-teca.unad.edu.co/contenidos/202030/documentos%20de%20consulta/Metodos%20Técnicas%20Investigacion.pdf>

Banda, S. (2012). Las ventajas competitivas de los países y su influencia en los mercados internacionales. Universidad Regimontana: México. Vol XI Recuperado de: <http://www.tuposgradour.com/Portals/0/11-2.pdf>

Bello, L; Ramos, A. (2012). Importancia del Comercio Electrónico B2C e Impacto de la Innovación de los Comportamientos de Compra. Universidad de la Coruña: España. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://www.revistasculturales.com/xrevistas/PDF/72/1605.pdf>

Bravo, J. (2011). M-Commerce. Ingenious No. 5. Enero/Junio. P. 81-91. Recuperado el 16 de abril de 2017, de: <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8382/1/M-Commerce.pdf>

Boateng, R. et al. (2009). E-Commerce in Developing Economies: A Review of Theoretical Frameworks and Approaches. Emerging Markets and E-Commerce in Developing Economies. Kamel Rouibah, Omar Khalil y Aboul Ella Hassanien. 1-56

Cabezas, Y. 2015. “Estilo Costa Rica”: primer consorcio de diseñadores ticos Periodico digital CR Hoy. 28 diciembre 2015. Recuperado de: <http://www.crhoy.com/archivo/estilo-costa-rica-primer-consorcio-de-disenadores-ticos/nacionales/>

Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial.

Cámara de Comercio de Costa Rica. (s.f). Guía Básica para abrir un negocio en Costa Rica. Recuperado el 3 de mayo de 2018, de: <http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Cluster de Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá”. Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). “Cluster de Joyería y Bisutería de Bogotá”. Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Joyeria-y-Bisuteria>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). “Cluster de Prendas de Vestir de Bogotá”. Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir>

Caride, I. (2014). La Logística, Clave en “e-commerce”. Expansión. Recuperado el 24 de abril de 2017, de: http://expansion.mx/empresas/2017/04/21/la-comer-la-reina-de-la-eficiencia-en-costos?internal_source=PLAYLIST

Cerda, H. (1991). Los elementos de la Investigación. Bogotá: El Búho. Universidad Nacional Abierta. Dirección de Investigación y Postgrado. Colombia. Recuperado el 8 de octubre de 2016, de: <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>

Chacón, K. (2017). Falta de recursos y capacitación frenan despliegue de comercio electrónico. Recuperado en: http://www.nacion.com/economia/empresarial/Falta-capacitacion-despliegue-comercio-electronico_0_1616038444.html

Chen, S. (2007). Internet y Comercio Electrónico en Costa Rica y la Importancia de una Regulación Adecuada. Inter Sedes Vol. (12-2006) 155-176. ISSN: 1409-4746. Recuperado el 3 de mayo de 2018, de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intersedes/article/viewFile/940/1001>

Código de Comercio N° 3284. (1961). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado el 6 de mayo de 2018, de: <https://costarica.eregulations.org/media/codigo%20de%20comercio.pdf>

Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial. (1979). Organización

Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI). Recuperado el 20 de abril de 2018, de: http://www.wipo.int/treaties/es/text.jsp?file_id=288515

Cuesta, F. (2010). Las PYMES en el Comercio Electrónico y en el Mercado Global. Afrontando la Globalización sin Servidumbres Físicas. Universidad de Alcalá: España. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/203.pdf>

Danss, E. (S.f.). Comercio Electrónico. Instituto Empresa.

Decker, R; Kroll, F. (2009). Significance and Success Factors of E-Commerce in China and Rusia: An Empirical View. Emerging Markets and E-Commerce in Developing Economies. Kamel Rouibah, Omar Khalil y Aboul Ella Hassanien. 57-104

De la Dehesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial

Delcourt, J. (1999). Nuevas presiones en favor de la formación en la empresa. Universidad Católica de Lovania, Bélgica. Revista Europea, Formación profesional N. 17.

Dinauer, L; Winters, D. (2011). Factors Afecting the Use of e-Commerce in the Global Market by Small and Medium Enterprises in Taiwan (Tesis doctoral). Recuperada de PROQUEST. UMI Number: 3499379

Ecommerce Foundation. (2016). Global B2C E-commerce Report 2016. Facts, Figures, Infographic & Trends of 2015 and the 2016 Forecast of the Global B2C E-commerce Market of Goods and Services. Recuperado el 09 de abril de 2017, de: https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/5/56/Global_B2C_Ecommerce_Report_2016.pdf

EFE. (2017). La “Alta Costura” francesa amplía su exclusiva lista de firmas. Recuperado de: <http://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2017/01/03/la-alta-costura-francesa-amplia-exclusiva-lista-firmas-1151536-310.html>

Fallas, C. (2016). Creación de clústers potencia resultado de empresas en Costa Rica. El Financiero. Costa Rica. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/cluster-PROCOMER-exportaciones_0_901709847.html

Fallas, C. (2015). Empresas diseñadoras de moda se alían para impulsar exportaciones.

El Financiero. Costa Rica. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Cluster_Estilo_Costa_Rica-PROCOMER-Calzado_Del_Barco-Fabrizio_Berrocald_0_871112885.html

Fashion+Desing Week Panamá. 2016. Estilo Costa Rica: Clúster de Diseñadores presentado por PROCOMER. Recuperado de: [http://www.mbfashionweekpanama.com/estilo-costarica-cluster-de-disenadores-costarricenses-presentado-por- PROCOMER/](http://www.mbfashionweekpanama.com/estilo-costarica-cluster-de-disenadores-costarricenses-presentado-por-PROCOMER/)

Fernández, E. (2016). Empresas de Costa Rica tendrán acceso preferencial para vender por Amazon, i-Gourmet y Alibaba. El Financiero. Costa Rica. 23 de febrero de 2016. Recuperado el: 7 de setiembre de 2016. disponible en: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Empresas-preferencial-i-Gourmet-Alibaba-Amazon_0_908309168.html

Fernández, E. 2017. Modelo de Clúster promueve la expansión internacional de 12 sectores en Costa Rica. Periódico El Financiero. 19 agosto de 2017. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/modelo-de-clusters-promueve-la-expansion-internacional-de-12-sectores-en-costa-rica/WW5TGBJC7NF7HAE5CYBN4HJDBE/story/>

García, G. (2000). El concepto de competitividad sistémica. Revista Universidad de Sonora: México. Recuperado de: <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>

Gómez, A. (2006). Globalización, Competitividad y Comercio Exterior. Revista Análisis Económico, 0185-3937, p. 131-178. Recuperado de: <http://gidrot.com/materials/docs/est/est48.pdf>

González, M. (2014). Redes Sociales como Medio de Venta para las E-Commerce. Sector alimentario. Grado en Marketing e Investigación de Mercados. Universidad de León: España. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3832/71452770G_MiM_Julio14.pdf?sequence=1

Granados, J. (2014). Clúster Alta Costura Paris.

Grupo de flexión de la OMC. (2013). El Futuro del Comercio: Los Retos de la Convergencia Informe del Grupo de Reflexión sobre el Futuro del Comercio convocado por el Director General de la OMC Pascal Lamy. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/dg_s/dft_panel_s/future_of_trade_report_s.pdf

Gutiérrez, A. 2016. Designer. Recuperado de: <http://www.anagutierrez.com/designer/>

Ibañez, G; Liege, J et al. (2016). Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2016. Kanli & D/A Retail. Recuperado el 10 de abril de 2017, de: http://www.aco-tex.org/wp-content/uploads/2016_evolucion_y_perspectivas_de_ecom-merce_para_2016.pdf

Jiménez, L. (2017). ¡EL CLUSTER CRECE!. Recuperado de: <http://notsoblond-blog.com/el-cluster-crece/>

Jiménez, M. (2013). Expertos recomiendan impulsar consorcios entre miPYMES en Costa Rica. El Financiero. Recuperado el 4 de junio de 2017, de: http://www.elfinanciero.com/PYMES/Expertos-recomiendan-consorcios-Costa-Rica_0_207579951.html

Jones, C; Alderete, M et al. (2013). Adopción del comercio electrónico en Micro, Pequeñas y Medianas empresas comerciales y de servicios de Córdoba, Argentina. Cuadernos de administración. Universidad del Valle. Vol. 29 No. 50. p. 164-175

Kermask, M; Stafflund, L. (2015). Omnia-Channel Retailing: Blurring the lines between online and offline. Tesis de Maestría en Administración de Negocios. Jönköping International Business School. Recuperado el 24 de abril de 2017, de: <http://handelsradet.se/wp-content/uploads/2016/07/Omni-channel-retailing.pdf>

Ley de Certificados, Firmas Digitales y Documentos Electrónicos N°8454. (2005). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: <http://www.firmadigital.go.cr/Documentos/ley%208454.pdf>

Ley General de Telecomunicaciones. (2008). LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA. Recuperado el 4 de mayo de 2018, de: https://sutel.go.cr/sites/default/files/normativas/ley_general_de_telecomunicaciones.pdf

Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos. (2000). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: <http://www.wipo.int/wipo-lex/es/details.jsp?id=882>

Ley Modelo de la CNUDMI sobre Comercio Electrónico con la Guía para su incorporación al derecho interno 1996. (1998). Organización de Naciones Unidas. ISBN 92-1-333278-5. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: https://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/electcom/05-89453_S_Ebook.pdf

Ley de Servicios de la Sociedad de la Información (Ley de Comercio Electrónico) N° 19.012. Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, pp. 1-28. Recuperado el 7 de mayo de 2018, de: <http://proyectos.conare.ac.cr/asamblea/19012.pdf>

Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7.472. (1994). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado el 3 de mayo de 2018, de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15691/Anexo%206%20Ley%20de%20Promoción%20de%20la%20Competencia%20y%20Defensa%20Efectiva%20del%20Consumidor.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Ley de Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual N° 8039. (2000). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Recuperado el 3 de mayo de 2018, de: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/cr/cr022es.pdf>

Lewir, M; Taladriz, U et al. (2015). Desafíos del Comercio Electrónico B2B. Compendio de artículos. Recuperado el 16 de abril de 2017, de: <http://www.brandlabel.cl/wordpress/wp-content/uploads/2016/11/DESAFIOS-DEL-COMERCIO-ELECTRONICO.pdf>

Lira, J. (2016). Ocho tendencias del e-commerce que moverán el mundo en 2016. Gestión: El diario de Economía y Negocios de Perú. Recuperado el 16 de abril de 2017, de: <http://gestion.pe/tecnologia/ocho-tendencias-commerce-moveran-mundo-2016-2153106#comentarios>

Lorenzini, E. (2012). Innovation and e-commerce in clusters of small firms: The case of regional e-market. Italia: Università di Pavia. ISSN: 2281-1346. Recuperado el 6 de julio de 2017, de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/pav/demwpp/DEMWP0003.pdf>

López, A. (2004). Los Mercados Electrónicos: Un nuevo canal para la internacionalización de la empresa. Información Comercial Española, Revista de Economía N°813, 115-139. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: http://www.revistasice.com/Cache-PDF/ICE_813_115-139_7D1C9982DCD3161B55BCB41A59EDD11D.pdf

López, E. (2016). Estilo Costa Rica mostrará lo mejor de la moda local. El Financiero. Costa Rica. Recuperado el: 7 de setiembre de 2016. Disponible en: http://www.nacion.com/ocio/Estilo-Costa-Rica-mostrara-mejor_0_1554444573.html

Madrigal, K. 2016. PROCOMER analiza mercado de moda panameño para implementar en los ticos. Periódico La Republica. Sábado 3 Septiembre. Recuperado de:

https://www.larepublica.net/noticia/PROCOMER_analiza_mercado_de_moda_panameno_para_implementar_en_los_ticos

MacGregor, R. (2004). The Effect of Small Business Clusters in Prioritising Barriers to E-commerce Adoption in Regional SMEs. Journal of New Business Ideas and Trends. Pp 24-44. Recuperado el 6 de julio de 2017, de: <http://www.jnbit.org/upload/MacGregorVrazalic-4-1-2006.pdf>

Malca, O. (2001). Comercio Electrónico. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Mateus, J; Brasset, D. (2002). La globalización: sus efectos y bondades. Fundación Universidad Autónoma de Colombia. Vol. 1, N° 1. Disponible: <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

Malca, O. (2001). Comercio Electrónico. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

MEIC. (2018). Conozca el tamaño de su empresa. Recuperado de: <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). Estado de situación de las PYME en Costa Rica 2016. San José, Costa Rica. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: <http://reventazon.MEIC.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf>

Mondragón, V. (2014). Los consorcios de exportación. In Market N 005. Perú. Recuperado el 28 de junio de 2017, de: https://issuu.com/diariodelexportador/docs/inmarket_23005_1

Montes, M. (2012). Acerca del comercio electrónico. Colombia Digital.

Moreno, M; Sáez, F. (2004). Análisis preliminar del comercio electrónico. Recuperado el 10 de setiembre, de: <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/proyectos/contenidos/Bloque%20I.pdf>

Navarrate, J; Montoya, L; Montoya, I. (2009). Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos. Universidad Nacional de Colombia. Revista Innovar. Vol. 19, No. 34; 35-52. Recuperado el 1 de mayo de 2018, de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/21490/22484>

Nielsen, (2016). Comercio Global Conectado. ¿Es la E-Tail la Nueva Terapia para los Retailers? Recuperado el 20 de abril de 2017, de: http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_ComercioConectado.pdf

Nieto, P. (s.f). Nociones Generales sobre el Comercio Electrónico. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedetec/articulos/el_comercio_electronico.pdf

Oficina económica y cultural de Taipéi. (2016). Taiwán y EE.UU. coauspician seminario sobre comercio electrónico. Recuperado el: 09 de octubre de 2016. Disponible en: http://www.roc-taiwan.org/cl_es/post/1633.html

Ordóñez, J. (2011). ¿Competitividad para qué? Análisis de la relación entre competitividad y desarrollo humano en México. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 51.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004). Guía de los consorcios de exportación. Recuperado de: https://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/espanol/Guia_de_los_consorcios_de_exportacion-Spanish_guide.pdf

Organización Mundial del Comercio. (2017). Informe sobre el Comercio Mundial 2016: Igualdad de condiciones para el comercio de PYMES. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf

Pijuán, A. (2017). Miquel Martí (Barcekina Tech City): “Barcelona necesita big players”. Kippel. España. Recuperado el 4 de julio de 2017, de: <https://www.kippel01.com/avatares/miquel-marti-barcelona-tech-city-barcelona-como-ciudad-necesita-big-players.html>

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A

Porter, M. (2001). Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Washington, USA: Council of Competitiveness. Consultado: 24 de octubre de 2003, en: http://www.compete.org/pdf/national_report.pdf493-511.

Porter, M. (2007). Clusters and Economic Policy. Aligning Public Policy with the New

Economics of Competition. Harvard Business School. Recuperado de:

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Clusters_and_Economic_Policy_White_Paper_8844243-aa23-449d-a7c1-5ef76c74236f.pdf

PROCOMER. (2016). Clúster de diseño Estilo Costa Rica participará por primera vez en pasarela internacional. Recuperado de: <https://www.PROCOMER.com/es/noticias/cluster-de-diseo-estilo-costa-rica-participar-por-primera-vez-en-pasarela-internacional>

PROCOMER. (2016). Memoria Institucional 2015. Recuperado el 3 de junio, de: http://www.PROCOMER.com/downloads/informes-planes/gestion/memoria_PROCOMER_2015.pdf

Pueyrredon, M. (s.f). Estado de Situación del Comercio Electrónico en América Latina. Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. Recuperado el: 9 de abril de 2017, de: <http://www.einstituto.org/marketing/2015/einstituto/Estado-Situacion-Comercio-Electronico-Am.pdf>

Quesada, O et al. (2016). Estado de la situación de las PYMES en Costa Rica 2015. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. DIEM-INF-116-156. Recuperado el 4 de julio de 2017, de: <http://reventazon.MEIC.go.cr/informacion/estudios/2016/PYMES/informe.pdf>

Ramacciotti, S. (s.f). La evolución del e-commerce: El desafío de los grandes retailers. NEORIS Argentina. Recuperado el 8 de abril de 2017, de: http://www.neoris.com/files/NEORIS_WP_La_evolucion_del_ecommerce.pdf

Real Academia Española. (2015). Comercio.

Rivero, Fernando. (2017). Informe Mobile en España y en el Mundo 2016. Ditrendia. Recuperado el 20 de abril de 2017, de: http://www.amic.media/media/files/file_352_1050.pdf

Romo, P. (2011). En Jalisco diseñan clúster de la moda. Recuperado de: <http://economista.com.mx/industrias/2011/05/03/jalisco-disenan-cluster-moda>

Sabater, J; Pina, J. (2015). Barcelona tech city, un referente del “e-commerce”. España:

El Economista. Recuperado el 4 de julio de 2017, de: <http://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/6694086/05/15/Barcelona-tech-city-un-referente-del-ecommerce.html>

Sandulli, F. (2011). Los modelos de negocio de los mercados electrónicos en el sector de la alimentación en España. Universidad complutense de Madrid, 33-41. Recuperado el 4 de mayo de 2018, de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1302797670_pag_033-042_Sandulli.pdf

Sampieri, R; Collado, C y Lucio, P. (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F. Tercera edición

Sampieri, R; Collado, C y Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F. Cuarta edición

Sánchez, D; Carrion, H. (S.f). Comercio Electronico, desafíos del derecho y la informática. Recuperado el: 14 de setiembre del 2016. Disponible en: http://imaginar.conectividad.org/docs/P_ecommerce.pdf

Sánchez, J. (S.f). Concepto y características e importancia del comercio internacional. Instituto Tecnológico de México.

Sánchez, V. (2015). Legales: Una ley para el comercio electrónico. Periódico El Financiero. Recuperado el 26 de abril de 2018, de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/legales-una-ley-para-el-comercio-electronico/27HGCDGKE5BAB-DRPZABG23KBO4/story/>

Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. Revista de la Cepal. 85. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/085081100_es.pdf?sequence=1

Triunfo, P; Torello, M; et al. (2003). Economía para no economistas. Universidad de Montevideo, Uruguay. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Uruguay/dsunr/20120814103224/tansini.pdf>

Urueña, A. (2016). Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2015. Estudios del ONTSI: España. ISSN 2172-458X. Recuperado el 14 de abril de 2017, de: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202015%20%28Edición%202016%29.pdf>

White, A; Daniel, E; Ward, J; Wilson, H. (2007). The Adoption of Consortium B2B E-Marketplaces: An Exploratory Study. *Journal of Strategic Information Systems*. p.1-41. Recuperdo el 4 de mayo de 2018, de: <http://oro.open.ac.uk/11321/1/11321.pdf>

ANEXOS

Matriz de Congruencia:

Cuadro de Objetivos, actividades, producto esperado, fuente y método

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Producto Esperado	Fuente	Método, Técnica e Instrumentos
<p>Proponer una estrategia comercial para la inserción del Clúster de Moda “Estilo Costa Rica” al mercado de comercio electrónico.</p>	<p>Determinar los antecedentes y el contexto general en el que están inmersos las diferentes empresas miembros del clúster de moda para poder incursionar al mercado de comercio electrónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Estudiar a fondo, el avance que existe en PROCOMER sobre el consorcio Estilo Costa Rica. b. Realizar entrevistas a los funcionarios de PROCOMER, que se encargan de la creación de Consorcios. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Reporte sobre el avance en la consolidación del consorcio. b. Lista de las principales deficiencias que tiene hasta ahora el proceso para incursionar en el comercio electrónico. c. Informe con la información propuesta por otros investigadores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Base de datos de PROCOMER b. Entrevista a los expertos en el tema. c. Tesis y revistas. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Investigación bibliográfica- Análisis de contenido b. Entrevista c. Investigación bibliográfica

		c. Realizar una búsqueda de tesis y artículos afines.			
	Elaborar un diagnóstico y un mapeo de la situación actual de las empresas, dentro del consorcio “Estilo Costa Rica”, durante los años de 2015 a 2017.	<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar una lista de las empresas que están dentro del consorcio y su interés por entrar al comercio digital. b. Aplicar cuestionarios a las empresas participantes del consorcio. c. Entrevista a expertos de PRO-COMER para ver el desempeño de las empresas en el consorcio 	<ul style="list-style-type: none"> a. Lista de las firmas que están dentro del consorcio. b. Realizar un puntaje de lo que consideran las empresas son los principales avances c. Informe sobre el desempeño de las empresas y el interés de éstas por incorporarse al comercio digital. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Portal oficial del consorcio “Estilo Costa Rica. b. Entrevista a los implicados en el proceso. c. Entrevista a los expertos en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Entrevista b. Investigación de fuentes WEB. c. Entrevista.
	Demostrar el punto de enlace entre la crea-	a. Realizar búsqueda de tesis u	a. Reporte que establezca las ventajas y los retos	<ul style="list-style-type: none"> a. Investigaciones previas. b. Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> a. Investigación bibliográfica. b. Entrevista.

	<p>ción del consorcio y la inserción en el e-commerce, que evidencie la necesidad de incursionar en estas nuevas modalidades de mercado.</p>	<p>otros documentos, que realicen investigaciones sobre las implicaciones de incursionar al comercio electrónico.</p> <p>b. Entrevista sobre sobre las conexiones que existen o beneficios que tiene un consorcio al incursionar a un mercado como éste.</p> <p>c. Realizar correlación de variables mediante un Excel</p>	<p>sobre la incursión a una modalidad comercial, como es el comercio electrónico.</p> <p>b. Informe que haga la conexión entre la creación de un clúster y la entrada al comercio digital.</p> <p>c. Obtener una investigación, basada en correlación de variables.</p>	<p>c. Investigaciones anteriores.</p>	<p>c. Uso de software</p>
--	--	--	---	---------------------------------------	---------------------------

	<p>Elaborar la estrategia para la inserción del consorcio al mercado de comercio digital, con el objeto de que las empresas involucradas puedan incursionar con más facilidad, durante los periodos de estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer los principales procedimientos para incursionar a este mercado. b. Entrevista con una de las grandes empresas de comercio digital “Amazon”. c. Elaboración de la estrategia final. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Listado sobre los procedimientos para entrar a este mercado. b. Informe sobre los principales cambios que se debe realizar para poder facilitar a las empresas el ingreso a este mercado. c. Obtener una estrategia, que se ajuste con las necesidades del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Depuración de datos. b. Entrevista c. Investigaciones anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Investigación de fuentes web b. Entrevista. c. Investigación de diversas fuentes.
--	---	--	--	--	--

