

---

**Informe sobre el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Red de  
Clusters en la República Dominicana**

Por: María Victoria Abreu Malla

Julio 2007

---

# **Informe sobre el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Red de Clusters en la República Dominicana**

## **Contenido**

1. Introducción.
2. Concepto de Cluster.
3. Beneficios de los Clusters.
4. Proceso de formación de Clusters.
5. Historia de los Clusters en República Dominicana.
6. Clusters existentes en República Dominicana.
7. Conclusión.

## **1. Introducción.**

La República Dominicana está envuelta en un proceso por mejorar y desarrollar la competitividad nacional. Como evidencia de estos esfuerzos, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) maneja una serie de iniciativas y proyectos, tanto de esencia jurídica y legal (adecuación a estándares internacionales y a las necesidades actuales del país), como otras acciones encaminadas a mejorar la productividad empresarial y a inyectar eficiencia en los distintos sectores y niveles productivos de la economía dominicana.

Como parte esencial de estas acciones encaminadas a mejorar la productividad y el desempeño competitivo desde el nivel local, el fortalecimiento y desarrollo de la red de clusters en la República Dominicana se ha convertido en una de las principales acciones del CNC, que, a nivel transversal en los distintos sectores (turismo, agronegocios, industria, pequeñas y medianas empresas, entre otros), intenta dinamizar la cultura asociativa empresarial. Es tanto así que la figura de clusters es absolutamente imprescindible dentro del Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS), por entender el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y otros profesionales expertos en la materia, que este modelo de desarrollo productivo tiene un gran potencial, por lo demás comprobado en otros países. Es así como puede observarse a lo largo del PNCS que en la gran mayoría de los sectores y áreas de acción se recomienda la formación y desarrollo de clusters para incrementar el desempeño competitivo nacional.

En este Informe, pretendemos documentar el proceso de fortalecimiento y desarrollo de la red de clusters en el país en los últimos años, desarrollado en principio por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y sus socios, y actualmente liderado por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

## **2. Concepto de Cluster.**

De acuerdo a una compilación de definiciones, un *cluster* es un conjunto de empresas geográficamente concentradas que se dedican a distintas actividades económicas dentro de una misma cadena de producción. Se trata de agrupaciones de empresas complementarias interconectadas, que se asocian más allá de su ubicación geográfica, para maximizar los beneficios de las acciones grupales en pro de su rentabilidad.

El cluster ha surgido como un modelo de desarrollo productivo en el que las empresas e industrias han encontrado una alternativa para enfrentar la competencia del mundo

*Comprender la importancia de los clusters es afirmar el valor de las redes de cooperación y colaboración entre empresas e industrias de sectores que pudieran parecer divergentes, en la promoción del crecimiento y el desarrollo económico de una región y un país...*

globalizado, e incrementar la competitividad de su actividad económica. Es una forma de relacionarse con proveedores de insumos críticos (componentes, maquinaria, servicios, etc), con proveedores de infraestructura especializada, e incluso hasta con distribuidores y clientes finales, de manera muy efectiva.

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) ha asumido la siguiente definición: “los clusters son conjuntos productivos, que representan una concentración geográfica de empresas e instituciones que interactúan entre sí y que, al hacerlo, crean un clima de negocios en el que todos ellos pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad en el largo plazo”. También, han definido al cluster como “un conjunto de empresas, organizaciones privadas y actores públicos (usualmente entre 5 y 50) que operan en un ramo económico particular y generalmente dentro de una misma región económica, que se asocian a través de relaciones de compra-venta, cliente-proveedor, o por tener en común un grupo de clientes, tecnologías, canales de distribución u otros factores similares. Se asume cierto nivel de cooperación inter-agente a lo interno del conglomerado con el fin de maximizar beneficios para el grupo en su conjunto.”

Comprender la importancia de los clusters es afirmar el valor de las redes de cooperación y colaboración entre empresas e industrias de sectores que pudieran parecer divergentes, en la promoción del crecimiento y el desarrollo económico de una región y un país. Es, además, una apuesta a la integración de sectores que normalmente no se incluyen en las cadenas productivas pero que inciden directamente en el desarrollo de un área en particular: la sociedad civil, la academia, instituciones públicas, entre otros.

“Según el padre de la competitividad moderna, el profesor Michael Porter, el cluster no es más que una concentración geográfica de compañías, suplidores especializados, proveedores de servicios, industrias relacionadas e instituciones asociadas, todas interconectadas en un área productiva en particular y que compiten pero que al igual cooperan entre sí. Es precisamente a partir de este modelo productivo que las economías más avanzadas han logrado dar respuesta eficiente a los retos presentados por un entorno de negocios cada vez más complejo y dinámico, definido por la transferencia de información y la competencia basada en resultados y calidad (Porter, 1998)”<sup>1</sup>.

La creación de clusters es una iniciativa que debe ser promovida por las propias empresas e industrias de la potencial agrupación, y no de manera forzada por las autoridades, aunque es responsabilidad de éstas el presentar las ventajas de asociarse y ayudar en la conformación de una cultura competitiva que apunte a la formación de clusters. No cabe duda de que el importante rol de los gobiernos como factor de interrelación y localización de clusters locales es cada vez más importante en el contexto competitivo internacional.

---

<sup>1</sup> Cooperación y No-Cooperación Estratégica: Efectos sobre la Productividad y la Competitividad. Rafael E. Capellán, M.A. Revista Ciencia y Sociedad. Volumen XXX, Número 2. Abril-Junio 2005.

### **3. Beneficios de los Clusters.**

Los clusters generan beneficios palpables tanto a las empresas que lo conforman como al área geográfica y al país que alberga dichas agrupaciones productivas. Aprovechar economías de escala en sectores estratégicos, que incluye la colaboración de distintos actores, crea un clima de negocios que puede mejorar el desempeño competitivo y la rentabilidad de la industria nacional.

Por las experiencias en otros países, puede decirse que los clusters elevan la productividad nacional gracias a la optimización de recursos que se crea con ellos, el acceso eficiente a insumos, la asistencia técnica y fortalecimiento institucional que se deriva de ellos, y la rapidez y agilidad que se genera en la cadena productiva y en el sector particular, gracias a la asociación. Asimismo, los clusters inducen la especialización, cuestión que en sí misma es considerada positiva por los economistas.

La creación de clusters también crea beneficios derivados de la regionalización y focalización de las políticas industriales, así como de la facilitación de la identificación de potenciales nichos de mercados y nuevas oportunidades para el comercio. Es una manera de inyectar eficiencia en los mercados y dinamizar las actividades económicas, minimizando costos y maximizando beneficios. De igual forma, el contar con clusters estimula la inversión en sectores estratégicos ya definidos previamente.

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

### **4. Proceso de formación de Clusters.**

De acuerdo al Consejo Nacional de Competitividad, en términos generales, la metodología utilizada para la formación de clusters fomenta la participación de las empresas, elige a sus líderes, identifica problemas y oportunidades compartidas y formula soluciones en grupo. Esta metodología se define en los siguientes pasos:

1. **Movilización:** Identificar a las empresas y organizaciones del cluster, definir el cluster, evaluar las iniciativas e intereses del cluster e identificar a sus líderes.
2. **Análisis:** Analizar el cluster. Diseñar el mapa del cluster, establecer el perfil de las empresas del cluster, identificar desafíos y oportunidades con los miembros del cluster (hacer un análisis FODA).
3. **Catalización:** Priorizar los desafíos y oportunidades, elaborar una visión estratégica y desarrollar una Estrategia Competitiva de Cluster (ECC).
4. **Realización:** Establecer los planes de acción, los pasos a seguir y su ejecución (objetivos, responsables, cronograma del proyecto y recursos necesarios). Es importante incluir los aspectos sociales y ambientales evaluados en cada uno de los proyectos, componentes, metas o estrategias.

## **5. Historia de los Clusters en República Dominicana.**

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) de la República Dominicana busca aumentar la capacidad competitiva del país a nivel mundial mediante la generación de ventajas competitivas. Su objetivo principal es formular, implementar y desarrollar las estrategias competitivas de los sectores productivos vitales de la economía del país, con el fin de estructurar una política nacional para enfrentar los retos de la globalización y la apertura comercial. Además, el CNC contempla el contribuir al crecimiento económico sostenible de la República Dominicana mediante mejoras en el clima de negocios y el aumento de la asociatividad entre empresas. Este último apartado, que se basa en la interacción entre el sector público y el sector privado, implica promover el desarrollo y el fortalecimiento de clusters en los sectores claves de la economía nacional.

A pesar de haber sido creado en el 2001 por Decreto (ratificado por Ley en el 2006), no es hasta el año 2005 cuando el CNC inicia formalmente sus labores dentro del proceso de creación y desarrollo de la red de clusters de la República Dominicana. Hasta tal fecha, era la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) la entidad que lideraba esta iniciativa, con apoyo de la firma consultora Chemonics International, especializada en crecimiento económico<sup>2</sup>, y otros socios.

La USAID ha estado trabajando desde hace muchos años en materia de competitividad en el país, colaborando, por ejemplo, en la elaboración de la Estrategia Nacional de Competitividad en el 2000, documento que ya incluía la sugerencia de cultivar el desarrollo de clusters en áreas económicas claves, además de otras propuestas como mantener un marco macroeconómico estable, mejorar la educación básica, proteger el medio ambiente, mejorar el ambiente de negocios e incrementar el comercio.

De acuerdo a las palabras de la señora Elena Brineman, ex Directora de la USAID en República Dominicana<sup>3</sup>, a pesar de que la Estrategia Nacional de Competitividad del año 2000 ya hablaba del desarrollo de los clusters y de que un pequeño grupo formado por representantes del sector privado sustentaban la iniciativa de dicho modelo productivo, esta propuesta no tuvo suficiente apoyo por el Gobierno del entonces Presidente Hipólito Mejía, quizás por la falta de información que el país tenía sobre el concepto cluster en sí mismo, quizás por cuestiones culturales que limitaban al empresariado dominicano a pensar en la colaboración con competidores locales, y no a verlos como aliados frente a la apertura comercial del mundo globalizado.

Citando a la Sra. Brineman, “la cultura dominicana de negocios no comprendía el trabajar junto a la competencia local para beneficio mutuo, y mucho menos trabajar conjuntamente con el gobierno en pos de una meta común<sup>4</sup>.” Aún no existía en el país el vínculo directo entre las políticas públicas y el objetivo por mejorar el desempeño competitivo nacional.

---

<sup>2</sup> USAID y Chemonics International han publicado numerosos estudios e informes sobre la asociatividad empresarial, y las potenciales oportunidades que tienen diversos sectores productivos de la República Dominicana, de cara a la apertura comercial. Todos los estudios están disponibles en el website de USAID: <http://www.usaid.gov/dr/>

<sup>3</sup> Fortaleciendo las Instituciones Dominicanas: Una mirada retrospectiva a la asistencia de la USAID en el fomento de la institucionalidad desde el 2000 hasta el 2006. Elena Brineman.

<sup>4</sup> *Ibid.*

Hoy en día, gracias al incansable esfuerzo de USAID y sus socios, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) puede asumir el liderazgo de esta iniciativa empezada hace unos años atrás. Presidido por el propio Presidente Leonel Fernández y organizado con la asistencia técnica de la USAID, el CNC ahora funge como punto focal para el apoyo de los clusters y la reforma de políticas para mejorar la competitividad y el clima de negocios.

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

El objetivo específico de este Programa del CNC es la puesta en marcha de un proceso participativo para la concertación de políticas y estrategias que aumenten la competitividad, y la ejecución de proyectos asociativos que fomenten la competitividad empresarial en los sectores claves, a saber: turismo, agronegocios, industrial y pymes.

El trabajo que realiza el CNC en materia de clusters, consiste en concretizar los esfuerzos que venían formándose desde hace unos años, en procesos reales de asociación empresarial y creación de clusters en el país. En la actualidad, grupos interesados en formarse como clusters pueden acercarse a esta entidad y registrarse como tal, lo que les permite contar con asistencia técnica y un acompañamiento permanente durante el proceso, además de la posibilidad de obtener recursos financieros por parte del Fondo destinado para tal cosa en el CNC<sup>5</sup>.

Basados en nueve principios generales, a saber, orientación por demanda del sector privado, asociatividad, coordinación, transparencia, método inductivo, esfuerzo compartido, confidencialidad, complementariedad y colaboración, y sostenibilidad ambiental y social, el CNC lleva a cabo sus esfuerzos para promover el fortalecimiento y el desarrollo de la red de clusters de la República Dominicana.

El equipo de trabajo del CNC, acompaña y asiste técnicamente al grupo empresarial, una vez este se acerca interesado a la entidad. Se promueve este modelo productivo a través de Estrategias Competitivas de Clusters (ECC), que deben ser desarrolladas por el propio conglomerado empresarial, como marco que enmarque su visión de negocio y defina sus fortalezas y debilidades, oportunidades y desafíos.

Durante el proceso de formación de clusters, el CNC también lleva a cabo talleres de orientación y capacitación a las empresas y a consultores, sobre temas relacionados a este modelo productivo y al proceso de desarrollo del mismo, en las áreas de asociación, planificación estratégica y competitividad, así como en temas de responsabilidad social corporativa.

---

<sup>5</sup> Para registrarse como cluster, el conglomerado empresarial debe acercarse al CNC (física o virtualmente) y llenar el formulario de registro. Así inicia el proceso de desarrollo del cluster, acompañado y asistido por el Consejo Nacional de Competitividad.

Un ejemplo del apoyo que reciben los clusters en el país del Consejo Nacional de Competitividad, es el brindado a través de ferias comerciales, lo que permite y potencia los contratos de ventas de las agrupaciones empresariales con sus compradores internacionales. Muy recientemente, para la Feria Agroalimentaria 2007, celebrada con los auspicios del CEI-RD y de la Junta Agroempresarial, el CNC financió la participación de seis clusters agroindustriales. Los empresarios de este sector lograron establecer contactos de negocios para incrementar sus exportaciones; más de 500 empresas, productores y asociaciones agrícolas de mango, aguacate, café, banano, piña y vegetales orientales establecieron unos 18 contratos de ventas para sus cosechas. Los clusters lograron además “posicionarse ante los consumidores locales como suplidores de productos de alta calidad, al tiempo que se han capacitado en comercialización y mercadeo de sus productos”.

Por otro lado, dentro de la historia reciente de los clusters en la República Dominicana, debemos mencionar que en este año 2007, por primera vez un conjunto de empresas asociadas a través de un cluster iniciaron un proceso de integración para disminuir sus costos y ampliar sus ganancias con la exportación. Se trata del cluster de mango, el cual, a través del empaque y comercialización de manera conjunta, logró en sólo un mes vender a Europa 10 furgones de mangos de la variedad Keits, con grandes expectativas de crecimiento sostenido. El contrato de venta surgió en una feria comercial en Alemania, al que el cluster asistió con el apoyo del Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

El aglomerado productivo del mango aún enfrenta obstáculos que limitan su competitividad para exportar a todo potencial, como los relacionados al transporte desde las fincas, pero el avance que han logrado (tecnificando su producción e incursionando en mercados internacionales) es sin dudas otro caso de éxito en el país.

Este proceso histórico de la creación y fortalecimiento de la red de clusters en el país, ha dado como resultado que a la fecha existan más de veinte clusters registrados en el CNC, muchos de los cuales representan verdaderas experiencias de éxito empresarial y desarrollo productivo. Más adelante mencionaremos algunos ejemplos concretos.

## **6. Clusters existentes en República Dominicana.**

De acuerdo al Consejo Nacional de Competitividad (CNC), la República Dominicana cuenta, a la fecha, con veinte y dos (22) clusters formalmente registrados en esta entidad. Estos van desde el Cluster de Confección y el Cluster del Mueble, de Santiago, hasta los clusters de mango, aguacate, piña, coco, café, y otros agropecuarios, como los clusters turísticos de Puerto Plata, Samaná, etc. Ver más abajo el listado completo de los clusters registrados en el CNC.

Una de las razones por las que no existen más clusters en República Dominicana (registrados formalmente en el CNC) es la existencia aún en el país de la cultura escéptica y renuente a la cooperación entre competidores, por lo que en algunas situaciones el intento de formación de un cluster específico, identificado por las autoridades como estratégico y de mucho potencial, no tiene resultado alguno.



El proceso de formación del cluster debe ser espontáneo del grupo que decide asociarse; un cluster inducido está, generalmente, destinado a fracasar. En este sentido, es importante, además, fomentar y difundir con más empeño los beneficios de asociarse en clusters, ya que la falta de información de la sociedad dominicana sobre estos temas puede estar estrechamente relacionado a su actitud conservadora al respecto.

Hay que resaltar, sin embargo, que el relativo éxito experimentado por los primeros clusters formados en el país se ha convertido en la principal causa de demanda de otros sectores a asociarse para mejorar su desempeño productivo e incrementar su productividad y competitividad. El país está en fases iniciales de un proceso de asociación empresarial para la competitividad nacional, donde sectores tradicionalmente dispersos están verificando el éxito de este nuevo modelo y deciden replicarlo.

### **Listado de Clusters registrados formalmente en el Consejo Nacional de Competitividad**

No.	Nombre o razón social
1	Cluster Confección de Santiago. FUSION TEXTIL DEL CIBAO
2	Cluster del Mueble de Santiago
3	Cluster de Mango Dominicano
4	Conjunto Productivo de Aguacate
5	Conjunto Productivo de Piña
6	Conjunto Productivo de Coco
7	Cluster Ecoturístico de la Provincia Barahona
8	Cluster Hortofrutícola de La Vega
9	Cluster de Café de Jarabacoa
10	Cluster Turístico de Samaná
11	Asociación de Hoteles de Santo Domingo
12	Cluster Turístico de la Provincia La Altagracia
13	Cluster Turístico de Puerto Plata
14	Cluster Turístico de la Provincia de La Vega
15	Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos,
16	Cluster de Servicios Tecnológicos
17	Comisión Apícola del Consejo Nacional de Producción
18	Comité Agropecuario Unitario de San Juan Inc,
19	Asociación de Viveristas Dominicanos
20	BANAMIEL
21	Cluster Ecoturístico de Federnales
22	Cluster de la Construcción y Vivienda

Fuente: Consejo Nacional de Competitividad, CNC.

Cabe mencionar que de los veinte y dos clusters registrados formalmente en el Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana, casi una tercera parte se refieren a clusters de productos agropecuarios, o clusters de agronegocios, como han sido identificados.

La USAID ha colaborado específicamente en la formación de los clusters del sector turístico y agrícola, dando como resultado sorprendentes casos de éxito y aumento de la competitividad en el país. Por ejemplo, el cluster de mangos de Baní y el hortofrutícola de La Vega, reportan exportaciones de millones de dólares al año a los Estados Unidos y Europa; el cluster de turismo de La Romana/Bayahibe logró las certificaciones de calidad y conservación del medio ambiente de “Green Globe” y “Blue Flag”, ambas certificaciones de carácter ambiental que aumentan su atractivo, particularmente con el mercado europeo, y actualmente registra un promedio de ocupación de un 85 por ciento casi todo el año.

Asimismo, de acuerdo a las palabras de la Sra. Elena Brineman, pasada Directora de USAID, otros ejemplos de aumento de la competitividad en el país a través de este modelo productivo son que el cluster de Samaná logró el reinicio de la llegada de cruceros a la bahía y que el cluster de Barahona logró que reabriera el aeropuerto y consiguió que una línea aérea ofreciera un servicio de vuelos continuo a esa Terminal.

Dentro del Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana se identificaron como “clusters estratégicos” (banano, aguacate, piña, tabaco y mango, de los de agronegocios, el de Confección y Textiles, el de Calzados, el de Construcción y Viviendas, y los clusters turísticos de Santo Domingo, Puerto Plata y La Altagracia), no porque forman parte de una estrategia explícita del Consejo Nacional de Competitividad por apoyar esos sectores específicamente, sino que, debido a la naturaleza de los clusters, aquellos que ya existen en la República Dominicana, y que operan de manera eficiente y funcional, han sido beneficiados con el apoyo del CNC dentro de la estrategia del PNCS. No es que se excluyan a los demás sectores productivos, sino que, a manera de ejemplificación se mostraron los casos de los clusters ya existentes y en operación, y el apoyo que recibirían de los lineamientos que surjan del PNCS.

La estrategia del CNC contemplada en el PNCS ha sido apoyar a los clusters existentes en el país, brindar apoyo a aquellos sectores que decidieron ellos mismos unirse al modelo de asociatividad empresarial. Algunas experiencias previas demostraron al CNC que el modelo de clusters no puede ser inducido, aunque sí fomentado. En este sentido, no cabe ninguna duda de que el hecho de haberse formado como clusters y haber decidido como sector unirse a un modelo productivo que promueve la productividad y la competitividad acorde a los nuevos tiempos y las tendencias de la globalización, merece ser resaltado y apoyado.

## **7. Conclusión.**

El proceso de fortalecimiento y desarrollo de la red de clusters de la República Dominicana, liderado en principio por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y sus socios, y posteriormente encabezado por el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), como entidad líder en el proceso de mejora del desempeño competitivo dominicano, enfrenta aún muchos retos y desafíos.

La cultura empresarial dominicana no concibe, en principio, colaborar y cooperar con competidores locales por el beneficio común, y menos aún trabajar conjuntamente con el Gobierno, al cual muchas veces se le ve como el principal obstáculo a vencer para poder tener éxito en los negocios.

Sin embargo, aquellos empresarios que han vencido estos estigmas y se han adaptado a la era de la globalización, ha encontrado en el modelo productivo de los clusters una alternativa muy viable y efectiva para aumentar su productividad y elevar la competitividad de sus empresas.

El modelo de clusters, hoy en día, es cada vez más aceptado en la República Dominicana, tanto por el sector público como por el sector privado. Experiencias locales de éxito de este modelo productivo han servido de motivación a sectores que nunca pensaron asociarse en beneficio común.

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC), de la mano de socios como la USAID, el BID, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la UNIDO (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), lidera el proceso que en la actualidad se lleva a cabo en el país para el desarrollo de la red de clusters. Es en esta entidad donde convergen las ideas y se forman las iniciativas; es aquí donde se canalizan las solicitudes para formarse como cluster y se acompaña al conglomerado empresarial durante todo este proceso.

El fortalecimiento y desarrollo de la red de clusters de la República Dominicana es una estrategia que apunta a elevar la competitividad nacional, y por tanto, el aumento del bienestar de toda la sociedad. Sin embargo, aún es un proceso que requiere más apoyo gubernamental y de todos los sectores; hay que promover con más fuerza la cultura de asociatividad empresarial; hay que vencer estigmas históricamente clavados en la sociedad dominicana; queda mucho camino por recorrer.