

La experiencia dominicana en el desarrollo de Clusters: Hacia una nueva cultura empresarial

Seminario de expertos de la OCDE/CFE Programa LEED sobre “La Promoción del Desarrollo a través del Emprendimiento, los Clusters e Iniciativas Locales”

Dra. Elka Scheker Mendoza

CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD



Los retos de la idiosincracia sectorial y la cultura empresarial dominicana

El entorno en el que operan las empresas dominicanas se caracteriza por:

- Alta carga impositiva y burocrática que favorece la informalidad
- Régimen de incentivos que no favorece la integración vertical
- Desconfianza y mucha competencia interna
- Falta de visión y proyectos de largo plazo
- Ventajas determinadas por acceso a líderes o subsidios
- Expectativa de que el Gobierno sea el estratega principal

El desarrollo de Clusters en Rep. Dominicana

- Proceso guiado
- Financiamiento y conceptualización a cargo de donantes internacionales: USAID, BID, Union Europea
- El Consejo Nacional de Competitividad como órgano oficial que adopta el “cluster” como modelo de desarrollo empresarial local (2004, apoyado en préstamo BID 1474)

Grupo de Competitividad y Estrategia Competitiva Nacional

- Programa con financiamiento de la USAID
- Inicio noviembre 1999 – on going
- Identificación y apoyo a los conjuntos productivos de la región Cibao (Santiago/Hortofrutícolas)
- Cluster de turismo (Romana-Bayahibe)
- Alcance de proyectos: pilotos

Que es un Cluster en RD?

- Asociacion empresarial o sectorial (asociacion Romana bayahibe)
- Cooperativa (Cluster de muebles de Santiago)
- Grupo de discusion (asociacion de industrias)
- Comercializadora

Como guiar el proceso hacia la formacion de Clusters en RD?

De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba?

- El CNC y el Fondo de Competitividad – premiar la agrupacion empresarial y el compromiso con planes conjuntos
- Los proyectos que requieren dialogo: Bandera Azul
- Mejores practicas y transmision de experiencias: I Encuentro Nacional de Clusters (8 de marzo 2005)

Son todos los clusters iguales?

Necesidad de establecer un referente flexible y apostar al proceso mas que a un resultado determinado

Reflexiones de Maximo Jerez (Unidad de Agricultura Competitiva CONIAF)

- Los clusters agropecuarios no solo son diferentes a los turísticos, ecoturísticos e industriales, sino que son esencialmente distintos entre sí.
- La falta de cultura organizativa dificulta el proceso de desarrollo y no resulta tan fácil como parece
- Se requiere la motivación de un grupo (aunque sea pequeño 5-7 personas) que asuman el liderazgo y motoricen el proceso. Uno de esos miembros debe mostrar capacidad de líder y poder de convocatoria
- Cuando existe un grupo o una empresa muy fuerte, con mucho poder económico y no entiende la filosofía del sistema organizativo y piensa que esta nueva estructura puede mermar su poder e influencia, se resiste y dificulta el proceso.
- Si los involucrados esperan resultados inmediatos y no asimilan la visión y los objetivos al mediano y al largo plazo, el proceso se ve empañado por la frustración de algunos que contamina a otros
- Se requiere de instituciones con recursos para capacitar, investigar mercados, entrenar y motivar a los participantes
- Aunque cada cluster evoluciona de forma diferente, uno bien orientado y respondiendo a la asesoría, debe estar maduro para procurar su autogestión después de 12 a 18 meses; sin embargo, siempre surgirán nuevos retos que les permitirán adaptarse a los constantes y rápidos cambios del entorno

CNC: En tránsito hacia nuevo enfoque

- Organo Mixto
- Reconocimiento del entorno global
- Enfoque Sectorial
- Participativo (Comites de Accion)
- Promueve la asociatividad
- Orientado a planes de accion
- Dispone de fondos para cofinanciar iniciativas del sector privado (BID 1474)

Como piensan las empresas vinculadas en proyectos conjuntos?

- 1. Generan conocimiento especifico sobre sus clientes y el mercado
- 2. Se trazan una estrategia clara y la acompanan de planes de accion concretos
- 3. Saben distinguir entre ventaja comparativa y competitiva, se orientan a la eficiencia y a la calidad

Proyectos con la Comunidad del cluster Romana-Bayahibe



PROGRAMAS DE PROMOCION- DESTINO

- Guía Turística de Romana-Bayahibe
- CD rom interactivo
- Video sobre el Parque Nacional del Este
- Video sobre el Arrecife de Coral
- Spot de 6" del destino
- Mapa regional
- Flyer regional
- Programa de promoción con TT.OO
- Programas de coop. Con LL.AA.....

Los Objetivos Estratégicos del Cluster de Mango

- Establecer el mango dominicano como un producto de alta calidad a través del desarrollo de sellos de calidad
- Aumentar el volumen de producción de mango a través del diseño, comunicación e implementación de un plan de desarrollo nacional



PLAN DE TRABAJO: Mejora de Calidad

- Poda
- Control Anthracnosis
- Centros de valor agregado (Cadena Fría, Acopio, empaque, etc.)
- Visita a Empacadoras en EEUU
- Implementación BPA (COLE-ACP/PIP)
- Manejo Poscosecha



PLAN DE TRABAJO: Mejora de Imagen Internacional

- Alta Calidad-Establecer y Cumplir Normas
- BPA y HACCP
- Trazabilidad (Rastreabilidad)
- Sello de Calidad/Certificación
- Sello de Origen/Certificación

