

---

**Clusters de Agronegocios Estratégicos en la República Dominicana,  
de acuerdo al  
Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS)**

Por: María Victoria Abreu Malla

Abril 2007

---

**Clusters de Agronegocios Estratégicos en la República Dominicana  
de acuerdo al  
Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS)**

**Contenido**

1. Introducción y Antecedentes.
  - a. Introducción sobre el PNCS.
  - b. Concepto de Cluster.
  - c. Beneficios de los Clusters.
  - d. Clusters existentes en República Dominicana.
2. Peso estratégico de los Clusters de Agronegocios dentro del PNCS.
  - a. Cluster del Banano.
  - b. Cluster del Aguacate.
  - c. Cluster de Piña.
  - d. Cluster de Mango.
  - e. Cluster de Tabaco.
  - f. Evolución histórica de los Clusters de Agronegocios.
3. Razones detrás de la elección de los Clusters de Agronegocios Estratégicos en el PNCS.
4. Conclusión.

# **Clusters de Agronegocios Estratégicos en la República Dominicana, de acuerdo al Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS)**

## **1. Introducción y Antecedentes.**

### **1.a) Introducción sobre el PNCS.**

Durante el año 2006 el Gobierno Dominicano solicitó al Consejo Nacional de Competitividad (CNC) la elaboración del Plan Nacional de Competitividad Sistémica, el cual fue realizado por el equipo profesional de esta entidad y la colaboración del consultor mexicano Dr. René Villarreal, Director del Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo (ICSD) de México. El PNCS fue entregado en versión preliminar a finales de año, y lanzado oficialmente el 21 de Marzo del 2007 por el Presidente de la República Dominicana, Dr. Leonel Fernández Reyna.

El Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS) está compuesto por quince (15) capítulos que recogen los diagnósticos detallados y las propuestas estratégicas para la competitividad, de los principales sectores productivos del país.

La figura de clusters es absolutamente imprescindible dentro del Plan Nacional de Competitividad Sistémica, 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.

### **1.b) 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 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”.

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 si. 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.

### **1.c) 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.

---

<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.

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.

#### **1.d) 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. 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 es 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 relacionada 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. FUSON 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 Pedernales
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.

Este informe presenta un análisis del peso estratégico de los clusters de agronegocios incluidos en el Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana, tomando primero en consideración los argumentos textuales que el PNCS presenta, y luego comparando con datos del Banco Central de la República Dominicana (calculando el peso de las exportaciones, etc).

## **2. Peso estratégico de los Clusters de Agronegocios dentro del PNCS**

El Plan Nacional de Competitividad Sistémica detalla y plantea propuestas de desarrollo para algunos clusters específicos. En el caso de los clusters agropecuarios o de “agronegocios”, se definen como clusters estratégicos los siguientes mercados: banano, aguacate, piña, tabaco y mango.

En un intento por intentar explicar la elección de los productos agropecuarios que han sido considerados en el Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS) como clusters estratégicos en la República Dominicana, resumiremos lo expresado por en el PNCS como justificación de la importancia de los mismos<sup>2</sup>.

El Sr. René Villarreal, consultor internacional que elaboró, junto con el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el Plan Nacional de Competitividad Sistémica para la República Dominicana, expone el siguiente cuadro de datos obtenidos del Centro de Exportación e Inversiones de la República Dominicana (CEI-RD) como muestra de la importancia en valor FOB y participación porcentual de los principales productos de exportación nacional:

### **PRINCIPALES PRODUCTOS AGROPECUARIOS DE EXPORTACIÓN**

Niveles	2005	2006	Variaciones		Participación
	Valor FOB US\$	Valor FOB US\$	Absolutas	Relativas %	
Azúcar crudo de caña	16,392,826.19	36,362,871.63	19,970,045.44	121.82	8.92
Bananos frescos (guineos)	5,434,351.36	7,684,562.19	2,250,210.83	41.41	1.88
Melaza de azúcar	3,742,845.08	6,667,638.36	2,924,793.28	78.14	1.63
Bananos orgánicos (guineos)	6,428,782.81	6,257,007.65	-171,775.16	-2.67	1.53
Aguacate	2,732,696.11	5,454,112.97	2,721,416.86	99.59	1.34
Cigarros hechos a mano	6,728,587.36	5,428,535.92	-1,300,051.44	-19.32	1.33
Cacao crudo en grano	4,604,920.91	5,019,040.82	414,119.91	8.99	1.23
Cocos secos	2,186,054.14	3,074,805.64	888,751.50	40.66	0.75
Melones frescos	4,376,302.51	2,474,874.52	-1,901,427.99	-43.45	0.61
Tabaco en rama	1,709,595.86	2,387,460.07	677,864.21	39.65	0.59
Huevos frescos de ave con cáscara	1,779,330.04	2,334,219.98	554,889.94	31.19	0.57
Leche de coco	1,084,779.70	1,945,520.40	860,740.70	79.35	0.48
Café verde en grano	1,818,634.95	1,785,408.47	-33,226.48	-1.83	0.44
Tomates	357,938.02	1,615,543.60	1,257,605.58	351.35	0.40
Ajies y pimientos	1,141,297.31	1,614,949.20	473,651.89	41.50	0.40
Sazonadores diversos	1,365,751.26	1,565,231.81	199,480.55	14.61	0.38
Semola y grañones de maíz	866,951.46	1,361,657.75	494,706.29	57.06	0.33
Sopas y potajes envasados	1,007,783.92	1,071,300.75	63,516.83	6.30	0.26
TOTAL	63,759,428.99	94,104,741.73	30,345,312.74	32.25	23.07

Fuente: Exportaciones nacionales por principales productos 2005-2006, CEI-RD.

<sup>2</sup> Todo lo que se expresa en este documento fue obtenido del Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana.

## 2. a) Cluster del Banano

De acuerdo a lo expresado en el PNCS, el banano es el cuarto cultivo más importante del mundo después del arroz, el trigo y el maíz en términos de valor bruto de producción. Es considerado un “staple commodity”, es decir, una materia prima necesaria con demanda constante. En la República Dominicana es el alimento más consumido, sobre todo por personas de medianos y bajos ingresos.

El cluster de banano está permitiendo posicionar al país tanto en el mercado orgánico como en fresco. Según el reporte del Centro de Exportación en Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) sobre las exportaciones nacionales por productos principales, el banano fresco representó en el primer cuatrimestre del 2006 el 2.2 por ciento del total general. En el 2005 obtuvo un valor FOB de US\$5,434,351 y se previó un incremento absoluto de US\$2,250,210 para el 2006, ocupando el sexto lugar entre el total de los productos exportados y el segundo lugar en cuanto a productos agrícolas. El valor FOB del banano orgánico fue de US\$6,428,782 en el 2005 y se calculó una ligera disminución de US\$171,775 para el 2006. Este banano ocupa el octavo lugar en la lista de principales productos de exportación y el tercero entre productos agrícolas de exportación.

En 2005, la producción de banano contabilizó 72.62 millones de toneladas (mdt), según datos de la FAO. De 1997 al 2005 este sector obtuvo un crecimiento promedio de 2.28 por ciento anual. Hasta hoy, India se ha mantenido como el principal productor, abarcando el 23 por ciento de la producción mundial. Le sigue Brasil con un 9 por ciento y China y Ecuador con un 8 por ciento respectivamente, dejando a la República Dominicana en la posición número 24 con una participación de 0.68 por ciento.

En lo relacionado al posicionamiento competitivo del banano, en el mercado mundial no se han presentado grandes cambios en los últimos ocho años. Ecuador sigue en el primer lugar con un 19 por ciento del mercado a pesar de haber perdido 6.21 puntos porcentuales. El segundo lugar también lo mantiene Bélgica con casi 17 por ciento del mercado pero con un crecimiento de 2.88 puntos porcentuales. Costa Rica y Colombia ocupan el tercero y cuarto lugar con un 10 y un 7 por ciento del mercado respectivamente. Ambos experimentaron bajas en sus puntos porcentuales, Costa Rica de un 1.15 por ciento y Colombia de un 2.28 por ciento.

Por otra parte, Estado Unidos no logró sustentar su ventaja competitiva a pesar de no mostrar grandes movimientos es sus puntos porcentuales —sólo tuvo un aumento del 0.04—, pues cayó dos posiciones para concentrar el 3.71 por ciento del mercado y quedar en el octavo lugar. Guatemala escaló dos posiciones y aumentó su cuota en 1.39 puntos porcentuales, ocupando ahora 4.33 por ciento del mercado y quedándose en la posición número seis. La República Dominicana subió 14 lugares, aumentado sus puntos porcentuales en 0.46 y llegar a la posición número 19 con una participación del 0.68 por ciento del mercado.

El Cluster del Banano en la República Dominicana, mejor conocido como BANAMIEL, ha permitido que el país se inserte exitosamente en mercados internacionales, captando



crecientemente la demanda de los consumidores de banano fresco y orgánico, y apoyando así el proceso de diversificación de la economía nacional.

Según la Secretaría de Agricultura, República Dominicana se ha convertido en uno de los mayores exportadores de banano orgánico en el mundo, especialmente al mercado de la Unión Europea, al que aporta alrededor de 85 por ciento de su demanda, estimada en más de 160,000 toneladas.

## **2. b) Cluster del Aguacate**

El Plan Nacional de Competitividad Sistémica también resalta la importancia del Cluster del Aguacate en la República Dominicana. El aguacate es la cuarta fruta tropical más importante en el mundo en términos de volumen de producción y mercado, de ahí que haya dejado de ser un fruto exótico al que tenían acceso sólo ciertos países y ciertos sectores de la población para incorporarse cada día más a la dieta alimentaria en Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón. Existen cientos de variedades de aguacate en el mundo pero la que domina el mercado de exportación es la variedad Hass.

En la República Dominicana, según el reporte del Centro de Exportación en Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) sobre las exportaciones nacionales por productos principales, el aguacate obtuvo un valor FOB de US\$2,732,696.11 en el 2005 y se previó un incremento absoluto de US\$5,454,112.97 para el 2006, ocupando el onceavo lugar entre el total de los productos exportados y el cuarto en cuanto a productos agrícolas.

En 2005, la producción de aguacate contabilizó 3.22 millones de toneladas (mdt), según datos de la FAO. De 1996 al 2005 este sector obtuvo un crecimiento promedio de 4.8 por ciento anual. Hasta hoy México se mantiene como el principal productor, abarcando el 32 por ciento de la producción mundial. Le sigue Indonesia con un 8 por ciento y Estados Unidos con un 7 por ciento. Otros productores importantes son Colombia, Brasil y Chile. El primero abarca el 6 por ciento, mientras que los últimos dos concentran el 5 por ciento respectivamente, dejando a la República Dominicana en la posición número 7 con una participación de 4 por ciento.

La competencia en el mercado mundial de aguacate provoca que no todos los países puedan sostener sus ventajas competitivas reveladas. Israel ocupó el primer lugar como exportador hasta 1997. Para el 2004 cayó a la posición número cuatro y perdió un poco más de once puntos porcentuales. En ese mismo año concentró sólo el siete por ciento del mercado. Sudáfrica también fue otro país que experimentó decrecimiento. Bajó a la posición número siete, perdiendo 4.42 puntos porcentuales y abarcando el 3.5 por ciento del mercado.

A diferencia de estos países se puede observar el caso de Chile, el cuál subió nueve posiciones, aumentó sus puntos porcentuales en 11.17 y concentró más del 15 por ciento del mercado. Otro caso sumamente exitoso fue México, ya que aumentó casi 21 puntos porcentuales su ventaja sustentable y se mantuvo como líder en el mercado de las

exportaciones abarcando casi el 35 por ciento del mismo. Por último, Perú también incrementó su participación escalando 93 posiciones y logrando un aumento de 3.09 puntos porcentuales con el 3 por ciento del mercado.

España se mantuvo en la posición número tres y sólo tuvo un incremento de 0.37 puntos porcentuales para concentrar en el 2004 el 14 por ciento del mercado. Francia, a pesar de haber escalado cuatro lugares, tampoco experimentó un incremento significativo en sus puntos porcentuales, aumentando sólo 0.61 puntos y abarcando el 4 por ciento del mercado. Lo mismo se puede decir de Nueva Zelanda, pues a pesar de haber subido una posición, sólo aumentó 0.88 puntos porcentuales para ocupar el 3.25 por ciento del mercado. La República Dominicana subió a la posición número 10 aumentando también 0.88 puntos porcentuales y acaparando el 2.07 por ciento del mercado.

El mercado de Estados Unidos ha mantenido relaciones de largo término sólo con cinco países exportadores de aguacate, ya que los estados de California y Florida también son importantes productores de este fruto. Se observa que desde 1995 Chile se ha mantenido en la posición número uno, concentrando para el 2004 el 51 por ciento del mercado. Sin embargo, a pesar de seguir a la cabeza, perdió 22.56 puntos porcentuales. El principal ganador de las pérdidas en la ventaja competitiva sustentable de Chile fue México. Este país logró subir a la posición número dos con un considerable incremento de 33.52 puntos porcentuales. Pasó de concentrar el 19 por ciento del mercado al 38 por ciento en el 2004. En cambio, la República Dominicana no logró mantener su competitividad e incrementar su participación, cayendo una posición y perdiendo 8.69 puntos porcentuales. Así, pasó de agrupar el 19 por ciento del mercado a tener el 10 por ciento para el 2004.

El sector del aguacate es uno de los que ha enfrentado mayor dinamismo en los últimos años. De hecho es una de las frutas que más ingreso reporta a la República Dominicana por vía de la exportación. Además, es uno de los pocos países productores de este fruto que puede suplir a los mercados de exportación de aguacates tropicales y Hass al mismo tiempo. El país también goza de rendimientos superiores a Chile e Israel y se encuentra entre los diez principales países exportadores para los mercados de Estados Unidos y Europa.

## **2. c) Cluster de Piña**

La piña es la segunda fruta tropical más importante después del mango en términos de volumen de producción y mercado. El cultivo de esta fruta ha sufrido alzas y caídas, principalmente por la salida de la multinacional Dole en 1994. Hoy el sector se sigue percibiendo como inestable y ha mantenido una tendencia de decrecimiento. Su participación en los mercados internacionales se ha reducido y debido a la alta proporción de productores arrendatarios que cultivan piña —donde el número de hectáreas sembradas varía de un año a otro pues algunos años se cultivan ciertos predios pero después de dos o tres años de cosecha se les deja descansar y se incorporan otros— no se logra mantener una producción estable.

En 2005, la producción de piña contabilizó 15.89 millones de toneladas (mdt), según datos de la FAO. De 1997 al 2005 este sector obtuvo un crecimiento promedio de 2.87 por ciento anual. Hasta hoy Tailandia se ha mantenido como el principal productor, abarcando casi el 13 por ciento de la producción mundial. Le sigue Filipinas con un 11 por ciento y China con un 9 por ciento. Otros productores importantes son Brasil e India. El primero casi abarca el 9 por ciento del mercado, mientras que el segundo ocupa el 8 por ciento.

Estos cinco productores concentran el 50 por ciento de la producción mundial, dejando a la República Dominicana en la posición número 26 con una participación de 0.63 por ciento.

La competencia en el mercado mundial de piña provoca que no todos los países puedan sostener sus ventajas competitivas reveladas a lo largo de los años. Por ejemplo, Costa Rica, a pesar de ser el principal exportador de piña desde 1997 y en el 2005 concentrar un poco más del 23 por ciento del mercado, su participación cayó en 4.70 puntos porcentuales. Casos más graves fueron los de Francia y Filipinas, pues no lograron mantener sus ventajas competitivas y cayeron en su posicionamiento. El primero cayó cinco lugares y perdió 10.12 puntos porcentuales para ocupar el lugar número siete con sólo 6 por ciento del mercado. El segundo cayó tres lugares y perdió 3.66 puntos porcentuales para quedar en la posición número ocho con casi 4 por ciento del mercado.

Por otra parte, las pérdidas de Francia y Filipinas permitieron que los Países Bajos, Estados Unidos y Ghana subieran dos posiciones respectivamente. El primero subió 2.13 puntos porcentuales para concentrar el 7.4 por ciento del mercado y ubicarse en la posición número cuatro. Estados Unidos tuvo un crecimiento ligeramente menor pues sólo aumentó sus puntos porcentuales en 1.94, además, en el 2005 ocupó la posición número cinco y obtuvo el 6.16 por ciento del mercado. Lo sigue muy de cerca Ghana con una concentración del 6.12 por ciento del mercado. Éste último logró posicionarse en el lugar número seis gracias a un crecimiento de 3.41 puntos porcentuales.

Bélgica fue otro de los países que logró importantes avances respecto a su ventaja competitiva. En el 2005 ocupó la posición número dos gracias a un aumento significativo de 8.58 puntos porcentuales. Este crecimiento le ha permitido acaparar el 19 por ciento del mercado mundial de piña.

Costa de Marfil se mantuvo en la posición número tres concentrado el 10 por ciento del mercado, sin embargo sufrió pérdidas en sus puntos porcentuales pues cayó 3.03 puntos. Finalmente, la República Dominicana perdió significativamente las ventajas que mostraba en 1997 cayendo catorce lugares, perdiendo 0.21 puntos porcentuales y bajando hasta la posición número 32 entre los principales exportadores. Esto provocó que en el 2005 tuviera una participación de 0.05 por ciento del mercado.

## **2. d) Cluster del Mango**

La República Dominicana es un país con gran potencial agrícola, y fue dotado por la naturaleza con suelos de gran fertilidad, este país de la región del Caribe posee tierras aptas para cultivos en los diferentes renglones o productos. Estos atributos colocan la agricultura dominicana en condiciones de producir bienes agropecuarios de diferentes tipos en las distintas regiones del país.

En este contexto, otro producto que el PNCS resalta es el mango. El mango es un fruto exótico en mercados de importación y es un fruto popular en mercados productores. Es un cultivo permanente con cosechas anuales, cuenta con producción a partir del cuarto año de trasplantado. Actualmente se siembran alrededor de 254 hectáreas de mango en la República Dominicana.

El sistema de producción de mango dominicano es por riego, vía aspersión. Los árboles de mango tienen una vida útil promedio de 30 años, y cuentan en promedio con una altura de 10 metros en República Dominicana. El mango pertenece a la familia de las anacardiáceas, género mangífera, originaria de la India y del archipiélago Indo-Malayo. Esta fruta es producida en zonas bajas de clima tropical o subtropical, actualmente se produce en más de 100 países. Suele consumirse como fruta fresca, conserva, jugos, mermeladas, encurtidos, etc. Cuenta con un alto contenido de agua y vitaminas A y C. Las variedades de mango producidas en la República Dominicana son; Keitt y Banilejo, principalmente. La producción de mango dominicano se extiende a lo largo de todo el año, sin embargo sólo se exporta en mayo, junio y agosto. La calidad del mango orgánico en la República Dominicana es excelente en términos físicos, dadas las características físicas del clima y del suelo de este país. Las características de producción del mango dominicano, propician que los mercados más adecuados para que se enfoque este sector en la República Dominicana sean el orgánico y el étnico.

México es el principal exportador de mango en el mundo ya que por sí sólo cuenta con casi el 18% del mercado mundial de mangos. Del mismo modo, los países que le siguen a México dentro de la carrera de competitividad muy de cerca son India, Brasil y Perú. Estos países han avanzado en la carrera a pasos agigantados, y han escalado lugares dentro de su posicionamiento en el mercado mundial del mango.

El mango es la tercera fruta más comercializada en el mundo, después del banano y el aguacate. Este mercado internacional es dominado por los países latinoamericanos, especialmente por México y Brasil, que son los primeros exportadores de mango en el mundo. El país con mayor nivel de importación es Estados Unidos, que prácticamente importa el 50% de todo el mango que se comercializa en los mercados internacionales, seguido por Holanda, que funge como redistribuidor de estas frutas para algunos países en Europa.

## 2. e) Cluster del Tabaco

La República Dominicana es altamente competitiva en la producción de cigarros, cuyo proceso de fabricación es de excelencia mundial. La fabricación de este producto es importante para la economía dominicana e implica un proceso artesanal significativo que va desde la siembra, cosecha, selección, secado de la hoja de tabaco hasta la realización de la mezcla y envoltura de las hojas para hacer el puro. El proceso de fermentado de la hoja lleva un periodo de uno a tres años.

La competitividad del mercado dominicano de cigarros es contundente respecto a otros productos manufacturados del tabaco. Dentro del total de exportaciones de cigarrillos y cigarros dentro y fuera de Zonas Francas en la República Dominicana, el 99.98% correspondió a cigarros en el año 2004. Como se observa más adelante, dentro del mercado mundial de productos del tabaco, más del 60% del comercio mundial lo concentran 10 países, entre los cinco más importantes se encuentran; Países Bajos, Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Brasil. En el caso de los puros, para 2004, 10 países tienen el 90% de las exportaciones mundiales de este producto. Entre los más importantes exportadores se encuentran, en primer lugar, Países Bajos, luego, Bélgica, la República Dominicana, Cuba, Alemania, Honduras, Dinamarca, Estados Unidos de América, China-RAE Hong Kong y Francia.

La importancia del sector tabaquero para la República Dominicana radica en que es el segundo mayor generador de empleos del sector de Zonas Francas, con más de doce mil empleados. Asimismo, se ha identificado que en conjunto, el sector tabaquero genera más de setenta mil empleos directos, tanto en labores como en campos, así como en la manufactura. Además, genera divisas por más de doscientos cuarenta millones de dólares al año<sup>26</sup>. El sector de los cigarros es el puntero en generación de divisas por exportaciones, vía Zonas Francas. Además, es un sector cuya importancia en términos de generación de ingresos fiscales es altamente relevante.

La producción de cigarros se concentra en 33 empresas, las cuales dominan más del 60% del mercado de cigarros en los Estados Unidos y más del 20% en el mercado de la Unión Europea. Asimismo, existen 9 grandes empresas cuyas marcas de cigarros son de entre las más importantes en la República Dominicana; “El coto”, “Davidoff”, “Macanudo”, “Avo”, “Vegafina”, “Juan Clemente”, “Cuesta Rey”, “Casa Blanca” y “Arturo Fuentes”.

En la República Dominicana, alrededor del 70% del tabaco producido se orienta a servir como materia prima para las principales fábricas de manufactura de cigarros. Asimismo, alrededor del 90% del total de tabaco producido en la República Dominicana de todas las clases es tabaco negro. La producción de capa en la República Dominicana se encuentra en alrededor de un 2% del total de tabaco producido, cuyo crecimiento porcentual promedio anual entre 1991 y 2004, apenas fue del 2.04%. De algo más del 90% del total de la producción de tabaco negro del 2004, se canalizaron 65% a la fabricación de cigarros y el 35% a la exportación directa.

Actualmente, la producción de tabaco dominicano está destinada a abastecer las fábricas de cigarros para la exportación. No así en el pasado, cuando toda la materia prima era para la exportación sin manufacturar. La manufactura de cigarros, entre 2003 y 2004, presenta un incremento de 8.37% en valor. Asimismo, las exportaciones netas, total de materias primas y manufacturas luego de restarles las reexportaciones, representan un total de 23.6 millones de kilos para un valor de 268.2 millones de dólares que genera a la economía.

## 2. f) Evolución histórica de los Clusters de Agronegocios.

En el siguiente gráfico podemos apreciar la evolución del porcentaje del total exportado del volumen y el valor de los productos que forman los cinco clusters estratégicos de acuerdo al Plan Nacional de Competitividad Sistémica. Los datos fueron obtenidos del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD). Como se observa, no es muy significativo el peso de ninguno de los productos en términos de lo que representan en el total de exportación; de hecho, el único que quizás podría tener importancia significativa es el cluster del banano.

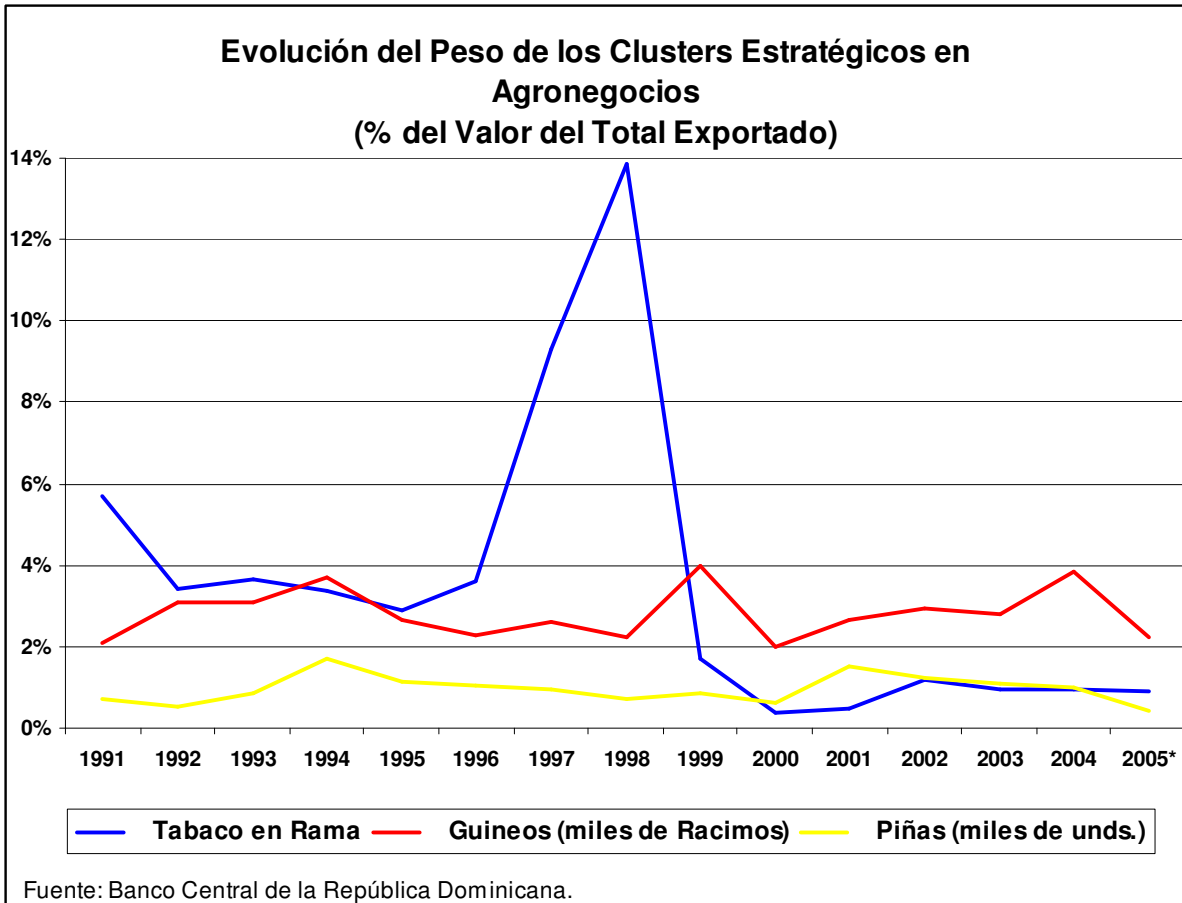
### Volumen y Valor de los Clusters Estratégicos (En porcentaje del Total Exportado)

Productos	2001		2002		2003		2004		2005	
	Volumen (Kilo Bruto)	Valor FOB (En US\$)	Volumen (Kilo Bruto)	Valor FOB (En US\$)	Volumen (Kilo Bruto)	Valor FOB (En US\$)	Volumen (Kilo Bruto)	Valor FOB (En US\$)	Volumen (Kilo Bruto)	Valor FOB (En US\$)
Aguacate (Paltas)	0.55%	1.25%	0.74%	1.26%	0.91%	0.99%	0.71%	1.18%	0.70%	1.16%
Bananos (Guineos) Frescos	3.02%	1.43%	2.87%	1.56%	3.55%	1.59%	5.36%	2.41%	4.23%	2.02%
Bananos (Guineos) Frescos Orgánicos	3.41%	2.98%	3.84%	2.72%	3.12%	2.11%	0.00%	0.00%	2.52%	2.12%
Mangos Frescos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.08%	0.09%
Mangos Orgánicos Frescos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.09%	0.13%	0.01%	0.01%
Piña Colada	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.01%
Piñas Frescas Refrigeradas	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.02%
Tabaco Despalillado	0.03%	0.37%	0.02%	0.10%	0.02%	0.04%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tabaco En Rama	0.33%	1.29%	0.20%	0.58%	0.21%	0.67%	0.12%	0.42%	0.01%	0.17%
Tabaco En Rama (Tripa Sin Despalillar Olor)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.09%	0.42%
Tabaco Tipo Capa Para Cigarros	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.07%

Fuente: Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD).

De acuerdo a cifras obtenidas del Banco Central de la República Dominicana, en promedio, el valor exportado de tabaco en rama, guineos y piñas, de 1991 al 2005 ha sido de 3.5%, 2.81% y 0.95% del total exportado, respectivamente. En conjunto, el valor exportado de estos tres productos no supera el 8% del total exportado.

De estos tres productos, el tabaco en rama es el que ha tenido, en promedio, un desempeño más positivo históricamente, registrando porcentajes mayores de exportación que los otros dos, mostrando, sin embargo, una tendencia decreciente en el tiempo.



### **3. Razones detrás de la elección de los Clusters de Agronegocios Estratégicos en el PNCS.**

Aunque no cabe ninguna duda de que los clusters de agronegocios incluidos en el Plan Nacional de Competitividad Sistémica son de gran importancia para el país, y representan productos tradicionalmente valiosos para la economía nacional, luego de analizar el peso estratégico de las exportaciones de estos productos en la estructura económica dominicana, nos preguntamos las razones por las que el PNCS resalta estos rubros, y deja de mencionar otros tantos.

En realidad, lo que sucede es que los clusters identificados como estratégicos dentro del Plan Nacional de Competitividad Sistémica no 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 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, aunque quizás los clusters presentados como “estratégicos” dentro del PNCS no representan, en conjunto, realmente productos agropecuarios estratégicos a nivel del peso de sus exportaciones sobre el total exportado por el país, 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.



#### **4. Conclusión**

Para el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el proceso de realización del Plan Nacional de Competitividad Sistémica (PNCS), y específicamente el proceso de formación y desarrollo de clusters en la República Dominicana, ha sido una experiencia enriquecedora y de la cual se pueden obtener múltiples lecciones aprendidas. Algunas de estas lecciones que el CNC destaca, en lo relacionado a los clusters, son:

- Los clusters agropecuarios no sólo 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.

A manera de concluir este informe en particular, debemos resaltar que la República Dominicana cuenta con clusters de agronegocios formados, que con un proceso de desarrollo adecuado, contando con el apoyo de las autoridades, y una colaboración y cooperación sostenible de sus propios miembros, pueden generar en el país una transformación y diversificación de la estructura productiva nacional.

Se ha comprobado que los clusters generan eficiencia, y mejoran la productividad y la competitividad. El caso de los clusters de agronegocios en la República Dominicana no debe ser la excepción. Sin embargo, debemos recordar que los clusters no pueden forzarse. Deben ser creados por la demanda del propio cluster, y no una demanda inducida por las autoridades que desean promoverlos. En este sentido, el CNC no puede incluir en el PNCS clusters que actualmente no existen en el país, ni puede obligar a que sectores productivos participen de esta iniciativa. Por otro lado, el CNC sí genera conciencia de los beneficios de asociarse y pertenecer a un cluster que funcione, y tiene bajo su portafolio una serie de proyectos encaminados a fortalecer esta campaña en la República Dominicana.