

**CLÚSTER DEL ZAPOTE DE LAS PROVINCIAS HERMANAS MIRABAL, ESPAILLAT Y AFINES  
(CLUZME)**



**PROGRAMA DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS  
(BID 2433 OC/DR)**

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CADENA DE VALOR DEL ZAPOTE, EN APOYO AL  
CLÚSTER DE ZAPOTE DE LAS PROVINCIAS HERMANAS MIRABAL, ESPAILLAT Y AFINES  
(PROYECTO 01 VENTANILLA 2 FONDEC)**

---

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL CLUZME 2015 A 2025**

**EN EL MARCO DE LA**

**CONSULTORÍA INDIVIDUAL PARA LA REALIZACIÓN DE ANÁLISIS DE LA ASOCIATIVIDAD  
Y DEFINIR ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DEL CLUZME  
(CONTRATO NO CLUSTER-06-2014)**

---

**CONSULTOR:  
RAMÓN ARBONA**

**MOCA, PROVINCIA ESPAILLAT, REPÚBLICA DOMINICANA  
FEBRERO DE 2015**

## Contenido

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>Introducción</b>   | <b>3</b>    |
| <b>Metodología para la preparación del Plan</b>   | <b>5</b>    |
| <b>El Análisis del Entorno: Identificación de Oportunidades y de Amenazas</b>   | <b>6</b>    |
| <b>El Diagnóstico Institucional del CLUZME: Identificación de Fortalezas y de Debilidades</b>                                     | <b>11</b>   |
| <b>Vinculación del Plan con la Estrategia Nacional de Desarrollo</b>  | <b>14</b>   |
| <b>Declaración de Misión, Visión y Valores del CLUZME en el Período 2015 a 2025</b>   | <b>16</b>   |
| <b>Definición de Objetivos Estratégicos para el Período 2015 a 2025</b>   | <b>18</b>   |
| <b>Estrategias</b>  | <b>21</b>   |
| <b>Seguimiento y Evaluación del Plan</b>  | <b>25</b>   |
| <b>Anexo 1. Vinculación de los objetivos estratégicos del CLUZME con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030</b>                | <b>26</b>   |
| <b>Anexo 2a. Análisis de la Congruencia e Intensidad de la Interacción entre los Objetivos y las Estrategias</b>                  | <b>32</b>   |
| <b>Anexo 2b. Análisis de la Congruencia e Intensidad de la Interacción entre las Estrategias y el FODA</b>                        | <b>33</b>   |
| <b>Anexo 3. Matriz de Indicadores y Metas para los Objetivos Generales (o Estratégicos) Definidos para el Período 2015 a 2025</b> | <b>43</b>   |
| <b>Anexo 4. Acrónimos</b>   | <b>47</b>   |

## Introducción

El Clúster del Zapote de las Provincias Hermanas Mirabal, Espaillat y Afines (CLUZME) se constituyó el 28 de octubre de 2013 y se incorporó legalmente mediante Decreto 003-14 del 19 de febrero de 2014. La organización busca agrupar la mayor cantidad posible de actores en los distintos eslabones de la cadena de valor del zapote (productores, recolectores, acopiadores, transportistas, procesadores e instituciones aliadas a este conjunto productivo, entre otros). Actualmente cuenta con 276 miembros en las provincias Espaillat, Hermanas Mirabal, Duarte y Monte Plata. La mayoría de ellos son productores de zapote.

En enero de 2014, se hizo un ejercicio de definición de objetivos. El objetivo general definido como misión para entonces fue mejorar la competitividad de la cadena de valor del zapote, en el marco de una producción sostenible y agregando valor para acceder a nuevos mercados. Como se nota, la preocupación por la competitividad y la sostenibilidad de los sistemas de producción llevaría a los directivos a pensar en el futuro sostenible. Esto se materializó en la primera oportunidad que le llegó al Clúster.

A mediados de 2014, en el marco del *“Proyecto de Asistencia Técnica para el Programa de Apoyo a la Política del Competitividad II”* (BID-2433/OC-DR), que ejecuta el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), el FONDEC aprobó un financiamiento al Clúster del Zapote para ejecutar el Proyecto *“Mejora de la Competitividad de la Cadena de Valor del Zapote, en apoyo al Clúster de Zapote de las Provincias Hermanas Mirabal, Espaillat y Afines.”* Es en este Proyecto que se decide realizar una consultoría individual para la realización de un *“Análisis de la Asociatividad y definir la Estructura de Gobernanza del Clúster de Zapote.”* Como uno de los productos de esa consultoría, se acordó definir lo que sería el Plan Estratégico del CLUZME para el período 2015 a 2025. El Plan se prepara con una metodología totalmente participativa e integradora.

Este documento presenta los aspectos principales de dicho Plan que fueron consensuados con la directiva del Clúster y el equipo técnico de la Unidad de Gestión Administrativa del Proyecto. Se incluyen los resultados del análisis FODA (amenazas y oportunidades que presenta el entorno, y fortalezas y debilidades que presenta el Clúster), la Misión institucional y la Visión de futuro, los valores, las estrategias y los objetivos estratégicos o institucionales. Estos aspectos fueron presentados, discutidos y consensuados con estos actores en sendos talleres los días 12 de diciembre de 2014 y 23 de enero de 2015. También se presenta aquí un análisis de congruencia para los objetivos defini-

dos y una propuesta de matriz de indicadores para el seguimiento y la evaluación de este Plan.

Para su preparación se tomaron como referencia la Estrategia Nacional de Desarrollo (END – República Dominicana 2030, Ley 1-12); el Plan Nacional de Competitividad Sistémica, del Consejo Nacional de Competitividad (CNC); el Plan de Desarrollo de la Provincia Espaillat; el Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Agricultura 2010 - 2020; entrevistas a informantes claves y una amplia revisión documental.

A partir de este Plan, el CLUZME cuenta con una herramienta idónea para derivar un Plan de Mediano Plazo 2015 a 2020 y un Plan Operativo 2015. Y servirá de referencia para todos los planes operativos anuales hasta su término en 2025. Posteriormente, deberá preparar también un segundo Plan de Mediano Plazo 2020 a 2025. No obstante, este Plan Estratégico no puede verse como algo estático, sino que deberá dársele seguimiento periódico y evaluarse, por lo menos, al momento de preparar el segundo plan de mediano plazo. Para esto, se incluyen aquí los indicadores de desempeño para su evaluación. Estas son tareas subsecuentes de planificación, seguimiento y evaluación que deberá asumir el Clúster.

## **Metodología para la preparación del Plan**

Este Plan Estratégico se preparó siguiendo la metodología de un Análisis FODA, para la determinación de oportunidades y amenazas, mediante un análisis del entorno del Clúster, y la identificación de fortalezas y amenazas, por medio a un diagnóstico institucional. Este FODA se llevó a cabo en tres talleres: uno en Moca con directivos del Clúster, técnicos de la UGA, técnicos de la empresa procesadora Inversiones Blutellcom SRL (miembro del Clúster), personal de ADEPE y algunos invitados especiales; uno en Salcedo, en el que participaron miembros del Clúster de los eslabones de producción, comercialización y acopio de las provincias Hermanas Mirabal y Duarte, así como técnicos de Blutellcom, de la UGA y de ADEPE; y uno en Palma Herrada, Villa Trina en el que participaron otros miembros del Clúster de los eslabones de producción, comercialización y acopio de la provincia Espaillat, así como técnicos de Inversiones Blutellcom SRL, de la UGA y de ADEPE.

Con esa base, se formularon la Misión institucional, la Visión de futuro y los Valores que regirán el quehacer del Clúster los próximos diez años. Se definieron también los objetivos y estrategias que servirán de marco a las acciones que defina el Clúster para el período 2015 a 2025. Estos aspectos se discutieron y acordaron en un taller y una reunión en Moca con la participación de directivos del Clúster, técnicos de la UGA, técnicos de Inversiones Blutellcom SRL, personal de ADEPE y algunos invitados especiales. Adicionalmente, se consultaron personalidades e instituciones de algún modo relacionadas con el CLUZME, para incorporar sus ideas y opiniones en torno a los desafíos que pudiera enfrentar esta organización a futuro. Se aseguró, en todo momento, que los objetivos formulados estuvieran alineados con los ejes, objetivos generales, objetivos específicos y líneas de acción presentados en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. También, se aseguró congruencia con los objetivos de largo plazo de otros planes nacionales o sectoriales de desarrollo.

Así mismo, y con el objetivo de asegurar consistencia entre los objetivos estratégicos definidos y el análisis FODA, se hizo un análisis de congruencia entre las estrategias y los objetivos formulados, así como entre aquellos y las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificados. Finalmente, para facilitar el necesario trabajo subsecuente de seguimiento y evaluación del Plan, que el Clúster deberá hacer permanentemente, se preparó una matriz de indicadores por objetivo estratégico.

## EL ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CLUZME

### **Identificación de Oportunidades y de Amenazas**

Como parte del Análisis FODA, el primer aspecto contempla un análisis del entorno o contexto para identificar las oportunidades y amenazas que encontrará el Clúster en su camino institucional por los próximos 10 años. Este análisis busca, en una primera aproximación, entender el contexto en el que se desenvuelve el Clúster del Zapote. Mediante un análisis prospectivo del entorno, se revelan todos los factores externos a los que se enfrenta la organización en varias dimensiones. El análisis del entorno lleva al CLUZME a entenderlo e identificar y caracterizar las oportunidades y las amenazas para las que deberá prepararse a futuro.

Se entiende por oportunidades, en este contexto, aquellas fuerzas, aspectos, eventos, hechos externos, reales y/o potenciales, que pueden influenciar positivamente, favoreciendo la capacidad del Clúster para lograr sus objetivos. Las oportunidades que puede encontrar la organización deben identificarse para tomarlas y aprovecharlas. Muchas de las acciones del Clúster deberán estar dirigidas a este propósito, para poder superar, en algún momento, a los competidores que enfrentará.

También es necesario identificar las amenazas que la organización enfrenta para, en la medida de lo posible, protegerse de ellas, evitarlas, reducir su impacto e, incluso, convertirlas en oportunidades de desarrollo. Se entiende por amenazas aquellas fuerzas externas reales y/o potenciales que pueden influenciar negativamente la capacidad del Clúster para lograr sus objetivos. Pueden constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de una(s) actividad(es) de la institución.

### **Los Factores Relevantes del Entorno:**

Al estudiar los factores relevantes del entorno, se consideraron las dimensiones económica, política, legal y tecnológica. A continuación, se describen estos factores y cómo afectan al Clúster.

#### **La Dimensión Económica:**

- 1. Globalización de las economías y apertura de mercados.** El CLUZME debe considerar que los acuerdos comerciales como el DR-CAFTA son una realidad y pueden

afectar, de un modo o de otro, tanto la producción como el procesamiento o la comercialización de los productos y subproductos del zapote. Desde ya el Clúster debe entender los mercados a los que aspira ingresar, bien con productos frescos o procesados, sus potencialidades, limitaciones y desafíos, a fin de lograr ingresar a ellos adecuadamente y posicionarse correctamente. De particular importancia resulta identificar con tiempo los aspectos no arancelarios que pudieran convertirse en limitantes de la producción, procesamiento o comercialización de esta fruta.

2. **Existencia de mercados que demandan zapote y sus productos.** Existen nichos, tanto locales como internacionales, que resultan de interés para la comercialización de zapote, bien como fruta fresca o como varios productos procesados. Un estudio de mercado de productos del zapote, en curso por el Clúster, demuestra que varios de los productos procesados de zapote, como pulpa fresca en varias presentaciones, pulpa deshidratada, también en varias presentaciones, y aceite de semilla de zapote tienen un mercado seguro. El desafío es entender esta demanda, caracterizarla debidamente y determinar los compradores, volúmenes, momentos, costos y precios de cada uno de los productos, entre otros aspectos críticos. El mercado de la fruta fresca presenta más limitaciones, por aspectos relativos a plagas y enfermedades cuarentenarias en algunos de los países potenciales compradores, aunque se está trabajando en una estrategia para reducir estas restricciones. Sin embargo, el común denominador para poder posicionarse en cualquier mercado, local o internacional, tanto para productos frescos como procesados, es la calidad y la inocuidad. Este se ha convertido, en los últimos años, en un factor no negociable por los compradores. Si se considera que la República Dominicana tiene un historial importante de devoluciones de cargamentos de vegetales y frutas exportados a EUA y Europa, bien por residuos plaguicidas, por presencia de plagas o contaminantes biológicos, este puede llegar a convertirse en el gran desafío del CLUZME para entrar y mantenerse en cualquier mercado.
3. **Disposición del Gobierno Dominicano de apoyar los clústeres.** La existencia del Programa de Innovación para el Desarrollo de Ventajas Competitivas (BID 2443 OC/DR), que ejecuta el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) es una muestra del apoyo que brinda el Gobierno Dominicano a estos conjuntos productivos. Aunque ese programa en particular se encuentra en su fase final, se espera que el Gobierno apoye otras iniciativas para consolidar los clústeres como estructuras para la creación de riquezas y de empleo en las zonas rurales. Además, el Gobierno Dominicano desarrolla un programa de apoyo a grupos de pequeños y medianos agroempresarios, mediante el otorgamiento de créditos para la producción, el procesamiento o la comercialización de productos del agro. En particular esto se refleja mediante un programa de apoyos que se canalizan por iniciativa de las visitas sorpresa del Presidente Danilo Medina, a través del Fondo Especializado para el Desarrollo Agropecuario (FEDA). Este apoyo incluye, en la mayoría de los casos, asistencia técnica y financiamiento, lo cual podría aprovechar el CLUZME si se gestiona una visita del primer mandatario a la organización. Adicionalmente, instituciones como el Ministerio de Agricultura, el Banco Agrícola o el Instituto Dominicano de

Investigaciones Agropecuarias y Forestales podrían canalizar asistencia técnica, asesorías y financiamiento para la producción, el procesamiento o la comercialización del zapote.

- 4. La existencia de productos variados de zapote y otras frutas, disponibles para mercadear.** Como parte del estudio de mercado del zapote que promueve el CLUZME (en proceso) surge la posibilidad de que este explote el potencial productivo y de comercialización que tiene la región con otros rubros, además del zapote. Esta idea surgió en varios de los talleres FODA realizados para este Plan y se origina en que la cuenca de Jamao produce una cantidad de productos agropecuarios que el Clúster puede producir y procesar. Así mismo, de identificarse un mercado potencial para algún producto algunos de los miembros del Clúster podrían dedicarse a producirlo, si es sujeto de agregación de valor agroindustrial. También, dado que el Clúster se propone aumentar los centros de acopio de zapote con los que cuenta, esos mismos centros pueden servir para acopiar otros productos agrícolas.

#### **La Dimensión Política:**

- 1. De apoyo a la producción agropecuaria.** El sector agropecuario, ha centrado su apoyo en servicios (crédito, asistencia técnica, desarrollo tecnológico, agua) a subsectores clave para la generación de divisas o la seguridad alimentaria, como los granos básicos (arroz, habichuelas, guandul), leche, café y cacao, producción en invernaderos, vegetales orientales y algunas frutas (mango y aguacate). No obstante, este es aún insuficiente y no se atienden productos como el zapote. Este es un aspecto que el Clúster tendrá que trabajar para revertirlo y demostrar que, en el futuro inmediato, el zapote puede ser un producto importante para la agricultura dominicana, en particular como generador de divisas.
- 2. De apoyo a la calidad de insumos, procesos y productos.** La gestión de calidad es un área de mucha expansión los últimos años, en particular en la prestación de servicios de asistencia técnica. La situación de rechazos de productos entrando a territorio de la UE o de los EUA debido a residuos plaguicidas por encima de los límites tolerables, ha abierto los ojos de las autoridades del sector. Productos de exportación como los vegetales orientales, los vegetales producidos en invernaderos y las frutas tropicales están siendo apoyados para que puedan entrar sin este tipo de restricciones a los mercados externos que los demandan. La inocuidad y la calidad se han convertido en dos palabras clave para el desarrollo agropecuario y las exportaciones. Sin embargo, se lucha para que el consumo doméstico con productos locales también sea libre de residuos plaguicidas. Si el zapote ha de exportarse a Europa y los Estados Unidos, es preciso inculcar la cultura de calidad y de buenas prácticas agrícolas y de manufactura en los productores y procesadores locales. Y el CLUZME tiene un rol principal y un gran desafío en esa tarea.

#### **La Dimensión Tecnológica:**

- 1. La tendencia hacia la demanda de productos orgánicos.** La diferenciación de productos, con base en atributos de calidad y en sellos o certificaciones particulares es la mejor manera para que los pequeños productores puedan insertarse competitivamente y mantenerse en mercados de exportación. Una de las diferenciaciones más



demandadas es la de productos orgánicos. Pero también es una de las más exigentes. Por eso, la entrada del Clúster a estos mercados implica un trabajo grande para concienciar a los productores sobre la importancia de respetar esas certificaciones y para promover el uso de tecnologías para la producción orgánica. A pesar de que el Clúster ya tiene fincas de miembros que están certificadas, aún son insuficientes y deberá hacerse un esfuerzo los próximos años por elevar el número de fincas certificadas orgánicas. Los estudios de mercados establecerán los límites de ese crecimiento.

2. **Tendencia hacia la aplicación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.** La calidad y la inocuidad se inician con la aplicación de las normas para las buenas prácticas agrícolas (BPA), en el campo, y las buenas prácticas de manufactura (BPM), en la industria de procesamiento. Para lograr su aplicación rigurosa deberá desarrollarse un amplio programa de capacitación, sobre todo con los productores de zapote. En este campo se requiere validar, adaptar y, sobre todo, transferir un conjunto de técnicas y prácticas agrícolas que garanticen el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad requeridos.
3. **Necesidad de mejorar las prácticas de cosecha y poscosecha del zapote, así como de reducir sus pérdidas.** Este es otro aspecto tecnológico de gran importancia para el Clúster, debido a que las prácticas de cosecha y de manejo poscosecha que actualmente realizan los productores no son las más adecuadas. En este campo hay un espacio grande para la asistencia técnica y la transferencia de tecnologías, ya que las pérdidas son cuantiosas. Y un volumen importante de frutas no llega al mercado. El zapote es un producto muy perecedero, a pesar de su aparente rusticidad. Métodos para estimar el momento de cosecha y prácticas de cosecha totalmente inadecuados, son dos de los aspectos principales a mejorar. También es preciso trabajar los métodos de transporte y acopio, totalmente inadecuados.
4. **La necesidad de tecnificar y eficientizar la producción.** Debido a que la producción de zapote se obtiene, principalmente, de plantas aisladas y dispersas, no se aplica mucha tecnología para su producción. Más bien estos árboles cumplen otra función, como aportar sombra en plantaciones de café o cacao. En ese sentido, es preciso apoyar el establecimiento de plantaciones verdaderas de zapote, plantadas con fines comerciales, en las que se pueda aplicar las tecnologías que puedan garantizar alta productividad, calidad, bajos costos unitarios y rentabilidad, con un buen uso del suelo. Bien se para la producción de fruta para el mercado fresco o materia prima para la industria de procesamiento, debe hacerse utilizando tecnologías probadas para ello. En ese sentido, se necesita desarrollar un amplio programa de asistencia técnica, capacitación y financiamiento que apoye la modernización y tecnificación de la producción del zapote en el CLUZME. Sin innovación no es posible lograr competitividad.

Los siguientes cuadros presentan las oportunidades y amenazas que se espera el CLUZME encontrará en el entorno que le rodea.

## Oportunidades

1. La existencia de nichos de mercados especiales, locales e internacionales, para frutas frescas y procesadas. Entre estos se cuentan el orgánico, comercio justo, amigo de las aves, amigo de las aguas, entre otros.
2. Existe una demanda importante de productos y subproductos procesados de zapote en el mercado externo.
3. La oportunidad de que el Clúster obtenga fondos de proyectos de entidades estatales y de ONG.
4. La posibilidad de obtener financiamiento para la producción de zapote, para el procesamiento de las frutas y para la comercialización de los productos y subproductos.
5. La tendencia hacia la demanda internacional de productos procesados de frutas, incluyendo zapote.
6. La existencia de zonas climáticas y suelos de muy buenas características para la producción de zapote. Las zonas donde se encuentran los productores del CLUZME están entre las mejores del país para el zapote.
7. Ya existe una gran cantidad de productores y árboles en producción que se plantaron décadas atrás, que ofrecen volúmenes considerables de fruta fresca.
8. Las zonas donde se produce zapote bajo la influencia de Clúster también producen una gran cantidad de otros productos agrícolas que se podrían procesar y/o comercializar a través de este.
9. Como árbol perenne, el sistema de producción de zapote es noble y amigable con el medio ambiente, lo que lo hace atractivo para el fomento y el financiamiento.
10. El potencial de expansión de las áreas de siembra es grande en las zonas de influencia del Clúster. También a nivel nacional existen otras zonas adecuadas para su fomento.
11. El desayuno y las meriendas escolares representan un mercado local potencial para productos procesados de zapote.
12. Ha habido una gran receptividad por parte de los productores de zapote de las regiones productoras del Cibao Central y Nordeste para asociarse en el CLUZME.
13. Existen muchos foros, locales e internacionales (ferias, exposiciones, entre otros), en los que el Clúster puede promocionar sus productos y servicios. Se podría, incluso, organizar e institucionalizar una 'Feria Anual del Zapote' en la cuenca de Jamao.
14. La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones y otras asociaciones de productores, en procura del fortalecimiento institucional, del desarrollo de los miembros y de la tecnificación de la producción, procesamiento y la comercialización del zapote.
15. En las zonas donde el Clúster produce zapote, este sufre el ataque de muy pocas plagas y enfermedades. Esto permite un manejo agronómico amigable con el ambiente.
16. Las fincas del CLUZME productoras de zapote, cuentan con una gran biodiversidad mediante la asociación de cultivos.

## Amenazas

1. Existen países productores de zapote en la región de Centroamérica y el Caribe, con los que habrá que competir por el mercado de la fruta y sus subproductos.
2. Muchos productores se han sentido desamparados y han abandonado o están abandonando el cultivo de zapote.
3. Los mercados locales son irregulares y los intermediarios perjudican a los productores en la comercialización de la fruta.
4. Las vías de acceso a las zonas de producción se encuentran muy deterioradas.
5. Posibilidad de que otros productores de zapote de otras regiones del país constituyan otro conjunto productivo, asociación o cooperativa de productores para canalizar su producción, y quizás otra industria procesadora. El CLUZME perdería la oportunidad de aglutinarlos.
6. La existencia de barreras no arancelarias para la entrada de frutas frescas de zapote a los EUA, aduciendo razones fitosanitarias no del todo justas ni claras.
7. Todavía existe una escasa demanda local de productos procesados de zapote, ya que el mercado local prefiere la fruta o la pulpa fresca.
8. Altos costos de las tecnologías de producción y procesamiento, en particular los insumos agroquímicos, dificultan la tecnificación de las plantaciones.
9. La no titulación de los terrenos de los miembros pudiera limitar el acceso al crédito y a otros servicios.
10. Todavía insuficiente apoyo gubernamental al CLUZME.
11. La inestabilidad de los precios amenaza la estabilidad del Clúster.
12. La República Dominicana todavía tiene un historial negativo de devoluciones de embarques de productos agropecuarios exportados, por residuos plaguicidas, presencia de plagas o agentes biológicos patógenos.
13. La amenaza permanente de fenómenos naturales extremos, como huracanes, que podrían hacer mucho daño a las plantaciones. Estos son ocasionados por el cambio climático.

## EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL CLUZME

### Identificación de Fortalezas y de Debilidades

El Análisis FODA también contempla un diagnóstico institucional, que incluye sus capacidades de recursos humanos, infraestructuras y equipamiento, procesos de gestión, entre otros, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan al Clúster y que constituyen los recursos con que cuenta para enfrentar el entorno en que se desenvolverá en los próximos 10 años. El diagnóstico institucional revela las condi-

ciones internas que presenta la organización para abordar el entorno en que se desenvolverá y lograr sus objetivos. Este análisis permite identificar y caracterizar las fortalezas y las debilidades que presenta el Clúster en este momento. Para llegar a este detalle, es preciso identificar los insumos que maneja, los procesos que lleva y los productos que obtiene, actuales y potenciales.

Se entiende por fortalezas aquellas características propias de los insumos, procesos y productos que apoyan al Clúster para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. Las fortalezas institucionales están directamente relacionadas con la asignación de recursos. La gerencia asigna recursos y “fortalece” las áreas que considera estratégicas. Las fortalezas de una institución no son estáticas, deben verse como un proceso.

Las fortalezas de la organización deben identificarse para potenciarlas y aprovecharlas. Muchas de las acciones del Clúster deberán estar dirigidas a este propósito. Las fortalezas cumplen el doble propósito de proteger a la institución de las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

También es necesario identificar las debilidades de la organización para superarlas, porque le impiden aprovechar oportunidades o protegerse de amenazas. Se entiende por debilidades las características de los insumos, procesos y productos que no permite que la institución aproveche las oportunidades o que no la protegen de las amenazas.

Los siguientes cuadros presentan esas fortalezas y debilidades que se pueden atribuir al CLUZME.

#### Fortalezas

1. El CLUZME cuenta con una membresía importante de asociados que producen grandes volúmenes de fruta. Es una entidad legalmente constituida.
2. La mayoría de los miembros está dispuesta a capacitarse y mejorar la producción.
3. Los miembros están dispuestos a apoyar el Clúster y trabajar por fortalecerlo.
4. La calidad de la fruta producida en las tres provincias, en promedio, se considera buena.
5. El Clúster también cuenta con una empresa procesadora (industria) como miembro del Clúster (Inversiones Blutellcom SRL).
6. La industria procesadora dispone de buenas instalaciones físicas y con tecnologías para la producción de pulpa, y se está preparando con los equipos necesarios para el deshidratado de pulpa y la extracción de aceites de las semillas de zapote.
7. Se cuenta con técnicos preparados y especializados para apoyar y asistir la producción de frutas en el campo y para el procesamiento de las frutas en la industria.

## Fortalezas

8. El Clúster cuenta con instituciones de la comunidad y gubernamentales que lo respaldan. También cuenta entre su membresía con instituciones como el Comité de Manejo de Cuencas, la Asociación de Caficultores de Villa Trina, la Cooperativa de ahorros, créditos y servicio múltiples de productores exportadores, importadores y afines de cacao del norte (COOPCANOR).
9. Se está innovando la oferta de productos procesados de zapote, como una iniciativa de los técnicos del Clúster, en particular de la empresa Inversiones Blutellcom SRL.
10. Muchas de las fincas del Clúster cuentan con certificaciones orgánicas o están en proceso.
11. Se cuenta con una gran variabilidad genética de clones locales que pueden esconder un potencial de mejoramiento importante a futuro.
12. Se iniciaron los contactos con compradores y exportadores de zapote fresco y procesado, a fin de asegurar el mercado de la fruta y sus productos y subproductos.
13. Hay producción de fruta de zapote casi todo el año.

## Debilidades

1. El CLUZME todavía tiene una estructura operativa débil.
2. No se cuenta con los recursos económicos suficientes para desarrollar completamente la producción de zapotes que pueden obtener los miembros ni el procesamiento de los volúmenes de fruta que se producen o se pueden producir.
3. No existe todavía en Blutellcom la capacidad instalada para absorber toda la producción actual de frutas que los socios pueden ofertar. Esto hace que se pierda un volumen importante de frutas en cada temporada.
4. Aún no se desarrollan plenamente los mercados locales ni internacionales de zapote fresco o procesado.
5. La mayor producción de frutas de zapote se obtiene de plantaciones no organizadas para tal fin y en muchos casos no es la fuente principal de ingresos de los productores. No se cuenta con muchas plantaciones organizadas de zapote. No hay una estructura de producción clara que organice, calendarice y coordine la conexión entre producción y procesamiento.
6. La existencia de sistemas de producción, cosecha y manejo poscosecha de bajo uso de tecnologías y no adecuados para la obtención de productos y subproductos de calidad.
7. Todavía las fincas certificadas orgánicas son pocas y han obtenido esas certificaciones por otros cultivos, como el cacao.
8. No se llevan registros de producción en las fincas.
9. No se lleva un programa de mejoramiento genético del zapote.
10. No existe el compromiso formal de los miembros del Clúster productores de frutas de venderle su producción al propio Clúster (la empresa Inversiones Blutellcom SRL). Tampoco existe un compromiso formal de la empresa para con los productores de comprarles su producción a precios razonables.
11. Los canales de información y la calidad de la información que se maneja, tanto de producción como de comercialización y mercados son insuficientes. Hay poca información

de producción.

12. No se aplican buenas prácticas en la producción ni en el procesamiento de las frutas.
13. El liderazgo organizacional es todavía insuficiente en el Clúster.
14. Todavía hay poco desarrollo de capacidades institucionales.

### Vinculación del Plan con la Estrategia Nacional de Desarrollo

Como propuesta de plan de desarrollo de largo plazo de un conjunto productivo, con vinculaciones tanto con el sector público como privado e incidencia en mercados tanto locales como internacionales, es necesario asegurar su preparación dentro del marco referencia que ofrece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 (END, Ley 1-12). Esto debe ser así porque todas las acciones institucionales, públicas o privadas, que se plan-teen en cualquier nivel de planificación (estratégica, táctica u operativa) deben realizarse vinculadas a este plan país. Los objetivos definidos para el Clúster se insertan en dos de los cuatro ejes que plantea la END (el tercero y el cuarto ejes). En ese sentido, el Plan Estratégico CLUZME 2015 a 2025 se vincula con la Estrategia Nacional de Desarrollo en los siguientes Ejes, Objetivos Generales, Objetivos Específicos y Líneas de Acción:

Tercer Eje END: *“Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido, con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.”*

Objetivo General 3.5. END: *“Una estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.”*

Objetivo Específico 3.5.1. END: *“Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción competitiva en los mercados internacionales.”*

Línea de Acción 3.5.1.3. *“Fortalecer la promoción de las exportaciones de bienes y servicios, con énfasis en la diversificación de mercados y en la ampliación de las exportaciones de productos de alto valor agregado.”*

Línea de Acción 3.5.1.4. *“Realizar, mediante la colaboración público-privada, una continua prospección de mercados y segmentos objetivo y desarrollar los correspondientes planes de mercadeo, priorizando los bienes y servicios exportables en los cuales el país cuenta con claro potencial competitivo.”*

Línea de Acción 3.5.1.7. *“Crear marca-país para bienes y servicios de calidad garantizada que apoye la promoción de las exportaciones e inversiones.”*

Objetivo Específico 3.5.2. END: *“Crear la infraestructura (física e institucional) de normalización, metrología, reglamentación técnica y acreditación, que garantice el cumplimiento de los requisitos de los mercados globales y un compromiso con la excelencia.”*

Línea de Acción 3.5.2.4. *“Capacitar y entrenar a las empresas, al sector público y a los consumidores y*

*usuarios en materia de control de calidad y cumplimiento de normas.”*

Objetivo Específico 3.5.3. END: *“Eleva la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural.”*

Línea de Acción 3.5.3.6. *“Desarrollar y fortalecer estructuras asociativas y alianzas público-privadas nacionales y globales que, sobre la base de la planificación participativa de todos los actores del sector agropecuario, incluidos las y los pequeños productores, contribuyan a la creación de capital social y al aprovechamiento de sinergias que redunden en un mejoramiento de la productividad y la rentabilidad.”*

Línea de Acción 3.5.3.8. *“Desarrollar un sistema de sanidad e inocuidad agroalimentaria integrado, moderno y eficiente, con un fuerte componente de capacitación, que involucre a todos los actores de la cadena productiva para preservar la salud de los consumidores e incrementar la competitividad.”*

Cuarto Eje END: *“Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenible, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”*

Objetivo General 4.1. END: *“Manejo sostenible de medio ambiente.”*

Objetivo Específico 4.1.2. END: *“Promover la producción y el consumo sostenibles.”*

Línea de Acción 4.1.2.1. *“Apoyar el desarrollo y adopción de tecnologías y prácticas de producción y consumo ambientalmente sostenibles, así como el desincentivo al uso de contaminantes y la mitigación de los daños asociados a actividades altamente contaminantes.”*

Línea de Acción 4.1.2.4. *“Fomentar la colaboración centro de investigación-universidad-empresa para la generación y difusión de conocimientos y tecnologías de consumo, producción y aprovechamiento sostenibles.”*

Objetivo General 4.3. END: *“Adecuada adaptación al cambio climático.”*

Objetivo Específico 4.3.1. END: *“Reducir la vulnerabilidad, avanzar en la adaptación a los efectos del cambio climático y contribuir a la mitigación de sus causas.”*

Línea de Acción 4.3.1.2. *“Fortalecer, en coordinación con los gobiernos locales, el sistema de prevención, reducción y control de los impactos antrópicos que incrementan la vulnerabilidad de los ecosistemas a los efectos del cambio climático.”*

Todos los objetivos estratégicos (o institucionales) y específicos planteados en este Plan CLUZME 2015 a 2025 se encuentran dentro de una de estas líneas de acción de la END 2030. En el Anexo 1 se presenta el detalle del nivel de vinculación de cada objetivo estratégico definido por el Clúster con este nivel jerárquico.

## DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL CLUZME PARA EL PERÍODO 2015 A 2025

### Misión

Con base en los resultados del análisis del contexto y el diagnóstico institucional, y como guía para la definición de los planes de trabajo del Clúster, se definió la siguiente Misión institucional:

*“Innovar y diversificar continuamente nuestra oferta de productos y servicios agrícolas, mediante la aplicación de soluciones creativas y efectivas, para lograr competitividad y sostenibilidad en los sistemas de producción, procesamiento y comercialización de zapote y otras frutas, así como el desarrollo socioeconómico de nuestros miembros, satisfaciendo las necesidades de clientes y consumidores al ofrecer siempre la mejor calidad del mercado.”*

### Visión

Como inspiración para el porvenir, el Clúster asume la siguiente Visión de futuro:

*“El CLUZME es una empresa líder en la innovación, producción y comercialización de zapote y otras frutas tropicales, frescas y procesadas, que satisface plenamente la demanda de los mercados y las expectativas de los consumidores, basándose en la calidad y el compromiso de servicio con responsabilidad frente a los socios, los clientes, la sociedad y el medio ambiente.”*

### Valores Institucionales

Los Valores que regirán el quehacer institucional del CLUZME, así como la actuación individual y colectiva de sus miembros, serán los siguientes:

1. **Honestidad.** Nuestros miembros actúan con honestidad y honradez, anteponiendo el decoro, el pudor, la razón, la justicia y la probidad ante toda situación.
2. **Responsabilidad.** Todos los miembros están en capacidad de responder por cuanto se hace o decide.



3. **Respeto al Derecho de los Demás.** El trato a socios, clientes o relacionados se hace con consideración y deferencia, reconociendo siempre los derechos que estos tengan y anteponiéndolos a los propios.
4. **Comunicación Efectiva.** Siempre nos aseguramos de que nuestros interlocutores reciben el mensaje correcto y oportunamente.
5. **Integridad.** No existe diferencia entre nuestras palabras y nuestras acciones. Nos mantenemos apegados a nuestros principios bajo toda circunstancia.
6. **Compromiso con la calidad y la excelencia.** El Clúster asume la obligación de trabajar arduamente por la calidad, la inocuidad, el desarrollo interno y la responsabilidad de cumplir lo acordado internamente o con terceros.
7. **Liderazgo.** El Clúster trabaja para convertirse en líder de un mercado, por lo que el trabajo se hace reconociendo la necesidad de seguir una guía y orientación destinada al éxito organizacional y empresarial. Al mismo tiempo busca ser ejemplo e inspiración para organizaciones del sector.
8. **Creatividad.** El desarrollo socioeconómico de los miembros y la competitividad del negocio que hace el Clúster se basan en el trabajo creativo, individual y colectivo, que lleva a la innovación permanente.
9. **Las Personas son el activo de mayor valor.** Los miembros son la razón de ser, el fundamento y el objetivo del desarrollo del Clúster.
10. **Transparencia.** Todo cuanto hace el Clúster puede someterse a riguroso escrutinio público.
11. **Equidad e igualdad.** Las acciones del Clúster procuran igualdad de oportunidades para sus miembros, sin distinción de sexo, raza, fe o filiación religiosa, con respeto a la pluralidad y diversidad cultural y social, bajo un enfoque incluyente. También procuramos la justa y equitativa distribución de la riqueza generada por el Clúster.
12. **Innovación.** La creatividad y originalidad de nuestras ideas y acciones nos guían permanentemente en la búsqueda de la eficiencia y la calidad.
13. **Sentido de pertenencia.** Cada miembro asume la actitud de que el negocio del Clúster, sus planes y objetivos son propios, pero también lo son los problemas y las dificultades que enfrenta el Clúster.
14. **Solidaridad.** Cada miembro del Clúster trata los problemas de los demás desde la perspectiva ajena, no desde la propia, para poderlos entender y sentir a plenitud.
15. **Productividad.** Trabajamos para lograr la máxima eficiencia productiva, logrando maximizar la producción y los beneficios.

## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PERÍODO 2015 A 2025

Para lograr la Misión institucional que se propone en este Plan, el CLUZME deberá alcanzar los siguientes **Objetivos Estratégicos** (o Institucionales) y *Específicos*:

1. **Posicionar competitivamente los productos del CLUZME en los mercados internacionales.**
  - *Insertar los productos, frescos y procesados, de zapote y otras frutas del CLUZME en los mercados de los EUA y la UE.*
  - *Lograr el posicionamiento de nuestras marcas en mercados internacionales para el 3<sup>er</sup> año del plan.*
  - *Desarrollar una estrategia de promoción del consumo y mercadeo de los productos del Clúster.*
  - *Desarrollar un sistema para la prospección de mercados internacionales para productos frescos y procesados de zapote, mediante inteligencia de mercados, con el uso de TIC.*
2. **Posicionar al CLUZME en los mercados locales de productos frescos y procesados de zapote.**
  - *Desarrollar la demanda de productos frescos y procesados de zapote y otras frutas en la República Dominicana*
  - *Alcanzar una participación del mercado local de frutas procesadas de un 15 % al 5<sup>o</sup> año del plan.*
  - *Desarrollar estrategias de comercialización y promoción del consumo y mercadeo de los productos del Clúster.*
  - *Desarrollar un sistema para la prospección de mercados locales para productos frescos y procesados de zapote, mediante inteligencia de mercados, con el uso de TIC.*
3. **Desarrollar mercados especiales con base en la diferenciación para productos de la región de influencia del CLUZME.**
  - *Lograr la Denominación de Origen (o Indicación Geográfica) del 'Zapote Jamao'.*
  - *Determinar los atributos de calidad de los productos del Clúster, frescos y procesados, para diferenciarlos.*
  - *Desarrollar una estrategia de valorización, medición y señalización de atributos de calidad en zapote y otras frutas frescas y procesadas.*

4. **Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en el CLUZME.**
  - *Alcanzar niveles óptimos de calidad en los productos y servicios.*
  - *Implementar la aplicación de Normas para la gestión de la calidad en productos y servicios.*
5. **Promover la calidad e inocuidad en la cadena de valor del zapote y otras frutas.**
  - *Incorporar buenas prácticas agrícolas en la producción a nivel de fincas y buenas prácticas de manufactura en la planta procesadora.*
  - *Desarrollar un programa de capacitación sobre calidad e inocuidad de productos frescos o procesados.*
  - *Establecer un sistema de trazabilidad para los productos del Clúster, frescos y procesados.*
  - *Promover la calidad de los productos del Clúster, basada en el cumplimiento de estándares de los mercados locales e internacionales.*
6. **Fortalecer y consolidar organizacionalmente al Clúster.**
  - *Lograr la fidelización de socios y clientes.*
  - *Incorporar la mayor cantidad posible de productores y otros actores de la cadena productiva del zapote al Clúster.*
  - *Fortalecer la base organizativa de los eslabones de la cadena de valor del Clúster (productores, recolectores, transportadores internos, acopiadores).*
7. **Gestionar el conocimiento a lo interno del Clúster, para lograr la mejora permanente de insumos, procesos y productos.**
  - *Lograr la capacitación continua de productores miembros y del personal de la planta procesadora.*
  - *Desarrollar un sistema para la captura, transferencia y uso de información y tecnologías en la producción, procesamiento y comercialización del zapote y otras frutas.*
8. **Mantener, mejorar y ampliar el patrimonio del Clúster.**
  - *Lograr mejoras continuas en los activos físicos y financieros (incluyendo las infraestructuras y el equipamiento).*
9. **Diversificar las fuentes de financiamiento de las actividades del Clúster.**
  - *Obtener financiamiento para los programas y proyectos de producción, procesamiento y comercialización de zapote y otras frutas.*
10. **Mejorar los sistemas de gestión administrativa, financiera y de planificación.**
  - *Mejorar los sistemas de administración y finanzas del CLUZME.*
  - *Garantizar la coordinación logística entre los procesos de producción y transformación de zapotes y otras frutas.*
  - *Desarrollar un proceso permanente de planificación para el diseño,*

*seguimiento y evaluación de programas, proyectos y actividades.*

**11. Promover alianzas con instituciones de investigación y desarrollar capacidades para la innovación tecnológica.**

- *Realizar estudios sobre los recursos genéticos del zapote, que permitan caracterizar el material local e introducido.*
- *Establecer una colección de clones locales e introducidos de zapote, con fines de conservar y multiplicar el material genético promisorio existente en el país.*
- *Determinar los atributos de calidad del zapote en diferentes zonas de producción.*
- *Realizar estudios para la reducción de pérdidas poscosecha.*
- *Adaptar tecnologías para la mejora de insumos, procesos y productos en la producción y procesamiento.*

**12. Mejorar la competitividad y la sostenibilidad en la producción y transformación de zapote y otras frutas.**

- *Promover el uso de sistemas orgánicos y con tecnologías de bajo impacto ambiental para la producción.*
- *Reducir las pérdidas de frutas mejorando el manejo pre y poscosecha.*
- *Promover la diversificación y ampliación de la oferta de productos, frescos y procesados, así como los servicios del CLUZME.*
- *Mejorar el uso de tecnologías sostenibles en los procesos de producción y transformación en el Clúster.*
- *Promover la producción sostenible de zapote a nivel nacional.*
- *Mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad en los procesos productivos y de transformación, mediante la innovación tecnológica.*

**13. Promover el manejo sostenible de los recursos naturales.**

- *Promover el uso de prácticas de conservación de suelos, aguas, bosques y biodiversidad en la producción de zapote y otras frutas.*

**14. Promover la reducción de la vulnerabilidad de los sistemas de producción a los efectos del cambio climático.**

- *Desarrollar programas para capacitar y concienciar los miembros del Clúster sobre el cambio climático, sus efectos y posibles medidas de adaptación y mitigación a adoptar.*
- *Identificar y promover el uso de prácticas promisorias para la adaptación al cambio climático y la reducción de sus efectos.*

## ESTRATEGIAS A DESARROLLAR DURANTE EL PERÍODO 2015 A 2025

Los factores del entorno externo (oportunidades y amenazas) así como aquellos del entorno interno (fortalezas y debilidades) que inciden en el Clúster confluyen hacia la definición de estrategias transversales que deben orientar los objetivos estratégicos y las acciones que se identifiquen en el período de este Plan. En ese sentido, se definieron cinco estrategias o lineamientos estratégicos concebidos como espacios para la conceptualización y operacionalización de programas y proyectos dentro de los objetivos generales y específicos de este Plan Estratégico. Estas estrategias servirán de guía y orientación para el diseño de los planes de acción del Clúster durante el período de este Plan. Abarcan desde los aspectos de desarrollo institucional, aquellos referidos a la producción, procesamiento y comercialización de zapote y otras frutas hasta la preocupación por el medio ambiente. En otras palabras, estos lineamientos se plantean como las estrategias que el CLUZME deberá desarrollar los próximos 10 años, para lograr sus objetivos institucionales. Las estrategias son:

1. **Desarrollo de Mercados.** Deberá ponerse énfasis en desarrollar objetivos y acciones, directas e indirectas, dirigidas a desarrollar los mercados, locales e internacionales, de zapote y otras frutas frescas y procesadas. Las tendencias de los mercados, algo que deberá confirmar un estudio de mercado, apuntan hacia explotar el mercado de productos procesados para la exportación y el mercado de productos frescos localmente. Sin embargo, no deberán descartarse los esfuerzos por generar una demanda creciente por productos procesados en los mercados internos. Por otro lado, y tomando en cuenta que los países competidores de la región están en iguales o mejores condiciones de lograr competitividad, es estratégico priorizar la diferenciación de productos por calidad. Es por ello que el tema de lograr una marca país, como una denominación de origen o indicación geográfica, puede ser de gran ayuda en posicionar al zapote dominicano por sobre otros de la región.
2. **Gestión de Calidad.** La calidad, como uno de los principios básicos del Clúster, no debe ser negociable. Todo cuanto haga el Clúster, tangible o intangible, debe tener un sello de calidad característico. Pero lograr la calidad necesaria para competir, diferenciarse, posicionarse y mantenerse en un mercado es difícil y requiere de muchos esfuerzos y capacidades institucionales. Todos los insumos, procesos, servicios y productos deben trabajarse teniendo en cuenta la calidad final que se desea. Esto

deberá estar claramente priorizado en los planes de trabajo del Clúster, actuales y futuros, con el objetivo de tomar las decisiones apropiadas y realizar las asignaciones presupuestarias requeridas a tiempo. Además de presupuestos suficientes y oportunos, lograr calidad exige de mucha capacitación y un sistema para su gestión que sea eficiente.

3. **Desarrollo de Capacidades.** Para poder lograr los objetivos estratégicos aquí planteados, aprovechar las oportunidades que se presentan, protegerse de las amenazas que se encontrarán, potenciar las fortalezas internas y superar las debilidades organizacionales es preciso desarrollar y fortalecer al Clúster institucionalmente. Esto implica que toda acción acometida debe dejar algún tipo de fortaleza institucional e, incluso, deberán formularse acciones específicas para crear, desarrollar o fortalecer capacidades institucionales. Los principales aspectos que esta estrategia debe incluir son el desarrollo de talentos, la consolidación y aumento del patrimonio del Clúster (propiedades, infraestructuras, equipos), sistemas de gestión (del conocimiento, de calidad, ambiental, administrativa, financiera y de planificación), relaciones de vinculación e innovación tecnológica. En ese sentido, y teniendo en cuenta que esta es la base para el logro de todos los demás objetivos del Clúster, deberán priorizarse los objetivos y acciones que conduzcan a un pronto desarrollo y fortalecimiento de capacidades.
4. **Producción Competitiva y Sostenible.** Lograr que la cadena de valor del zapote sea competitiva requiere de una estrategia integradora dirigida a alcanzar la rentabilidad de las actividades productivas y transformadoras, a la reducción de los costos unitarios de producción y a la eficientización del uso de los recursos de producción (suelo, agua, mano de obra, energía y capital). Y todo este enfoque debe tratarse sin perder de vista la sostenibilidad de esos recursos de producción, o sea el compromiso con las generaciones futuras de mantenerlos con el mismo nivel de productividad potencial que tienen en la actualidad, o aún mayor. Si bien el tema de la producción sostenible no es nuevo, y aparece como un compromiso de todos los sectores para todas las acciones que se emprenden, todavía la mayoría de los sistemas de producción en el país no lo son. Aún los indicadores de producción se logran con un fuerte impacto sobre la base de los recursos naturales. En ese sentido, al asumir esta estrategia, el Clúster también asume un compromiso renovado con el significado del término sostenibilidad. Deberá, entonces, evitar que este tema sea uno más del discurso y convertirlo en acciones priorizadas y privilegiadas para lograr los objetivos estratégicos relacionados a la competitividad y a la sostenibilidad. Las proyecciones de posicionamiento en los mercados locales e internacionales y los requerimientos

de producción y procesamiento, determinarán la magnitud e intensidad de estas acciones.

5. **Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático.** Dadas las condiciones en las que se fomenta la producción de zapote y los escenarios agroecológicos en que ella tiene lugar, muy vulnerables ambientalmente, el manejo que se dé a los recursos naturales es crítico para garantizar su buen uso y permanencia con capacidad productiva. Los desafíos que enfrenta el Clúster en este tema son inmensos, por la situación de deterioro que presentan los suelos, los recursos hídricos y la biodiversidad en zonas como la cuenca de Jamao y otras adyacentes en la Cordillera Septentrional. Esto a pesar de los grandes esfuerzos que hacen instituciones como ADEPE y organismos oficiales relacionadas al tema del manejo y conservación de los recursos naturales. Debido a que el zapote es, principalmente, un componente secundario de otros sistemas de producción como el cacao, y por su condición de árbol perenne, el manejo y conservación de estos recursos no se ve seriamente agravado. Por el contrario, estos sistemas agroforestales son beneficiosos al ambiente agroecológico en e que se desarrollan. A esto hay que sumar los efectos del cambio climático sobre el cambio en los patrones de comportamiento del clima. La vulnerabilidad ambiental se ve agravada por estos efectos. Y si bien las mayores acciones que se pueden tomar al respecto son sobre la adaptación a ellos, también es preciso considerar las posibles medidas de mitigación que se pudieran adoptar en na visión de mediano a largo plazos. La estrategia deberá centrarse en crear la conciencia necesaria entre los miembros del Clúster sobre la importancia de tomar medidas para la adaptación a esos cambios fundamentales en el comportamiento de los cultivos y las especies de artrópodos, microbiológicas y de fauna superior asociadas a ellos. Es por esto que el Clúster define esta estrategia como una de las más importantes para garantizar el futuro de la producción de zapote y otras especies de cultivos.

El Anexo 2a presenta el nivel de incidencia que tiene cada una de estas estrategias sobre los objetivos estratégicos formulados. Esta correspondencia es de utilidad para entender cuáles son las estrategias que le permiten al Clúster alcanzar los objetivos propuestos. Este análisis también es de utilidad para seleccionar con certeza las acciones que el Clúster debe favorecer durante los próximos 10 años.

El Anexo 2b presenta un análisis de la congruencia e intensidad de la interacción que se da entre las estrategias y los resultados del Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Este análisis de congruencia es muy importante para el desarrollo institucional, el logro de los objetivos planteados y la definición de acciones para

un período dado. El objetivo de este es identificar claramente las relaciones que se pueden dar entre las estrategias y el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en un contexto particular. Es decir, permite determinar cuáles estrategias pueden, en un momento determinado y de acuerdo a la vigencia del análisis FODA, potenciar y promover con mayor o menor fuerza, determinadas fortalezas, aprovechar las oportunidades que se pueden presentar, proteger contra amenazas importantes o superar ciertas debilidades críticas. En ese sentido, en un período dado, el CLUZME puede apoyar el desarrollo de más acciones en alguna de las estrategias para, siguiendo las prioridades definidas para ese mismo período, dar más importancia a algunas de las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas. Este análisis permite también afinar con mejor precisión el ejercicio de asignación de recursos en determinadas estrategias para un período dado (plan operativo, de mediano plazo o estratégico). También es posible identificar las estrategias que más influyen sobre el alcance de los objetivos estratégicos, al incidir sobre un mayor número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



## Seguimiento y Evaluación del Plan

Con el objetivo de dar seguimiento a la ejecución de este Plan y poder evaluarlo periódicamente, se incluye una matriz de indicadores de desempeño (Anexo 3). El Clúster debe asumir el compromiso de realizar, por sus medios, este seguimiento y evaluación. Para esto deberá buscar, en su momento, el financiamiento para hacer ese seguimiento y evaluación. De lo contrario, se corre el riesgo de perder el rumbo en el alcance de objetivos y no poder corregirlo a tiempo. Dado que la Unidad de Gestión Administrativa del Proyecto *Fortalecimiento Institucional de la Cadena de Valor del Zapote* concluirá su trabajo con el término del mismo, se propone que el Clúster cree algún mecanismo institucional para este importante trabajo, que no lo puede asumir la Directiva. Como este Proyecto ha beneficiado a varios de los clústeres actualmente en funcionamiento, se podría solicitar al CNC que apoye logística y económicamente a una unidad para el seguimiento a los resultados alcanzados con él en todos los clústeres.

La matriz de seguimiento y evaluación propuesta incluye indicadores de desempeño para todos los objetivos estratégicos (generales) y para los objetivos específicos de cada uno de ellos. Se plantean metas para el 2020 y para el 2025, utilizando el año 2014 como línea base de comparación.

Durante este proceso de planificación estratégica se ha hecho énfasis con las autoridades y con la Unidad de Gestión Administrativa en la necesidad de que este Plan Estratégico se descomponga en dos planes de mediano plazo (uno 2015 a 2020 y otro 2020 a 2025). A su vez, estos deben dar origen a los correspondientes Planes Operativos Anuales (POA). El POA de 2015 debe prepararse cuanto antes, con la finalidad de ubicar los recursos necesarios para su ejecución. Todos estos niveles de planificación (largo, mediano y corto plazo) requieren de seguimiento y evaluación. En ese sentido, se propone desarrollar un mecanismo permanente, dentro de la estructura del Clúster, para que se responsabilice de este trabajo de planificación, seguimiento y evaluación. Evidentemente, se necesita programar y ejecutar un presupuesto anual para esto. El Clúster deberá identificar las vías de financiamiento para ello, con tiempo.

**Anexo 1. Vinculación de los objetivos estratégicos del CLUZME con la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.**

|   |   |
|---|---|
| Tercer Eje END: <i>“Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que crea y desconcentra la riqueza, genera crecimiento alto y sostenido, con equidad y empleo digno, y que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global.”</i> |   |
| Objetivo General 3.5. END: <i>“Una estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local.”</i>   |   |
| Objetivo Específico 3.5.1. END: <i>“Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción competitiva en los mercados internacionales.”</i>  |   |
| Línea de Acción 3.5.1.3. <i>“Fortalecer la promoción de las exportaciones de bienes y servicios, con énfasis en la diversificación de mercados y en la ampliación de las exportaciones de productos de alto valor agregado.”</i>  |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:  | Objetivos Específicos del CLUZME:   |
| Posicionar competitivamente los productos del CLUZME en los mercados internacionales.   | Insertar los productos, frescos y procesados, de zapote y otras frutas del CLUZME en los mercados de los EUA y la UE.   |
|   | Lograr el posicionamiento de nuestras marcas en mercados internacionales para el 3 <sup>er</sup> año del plan.  |
|   | Desarrollar una estrategia de promoción del consumo y mercadeo de los productos del Clúster.  |
|   | Desarrollar un sistema para la prospección de mercados internacionales para productos frescos y procesados de zapote, mediante inteligencia de mercados, con el uso de TIC. |
| Línea de Acción 3.5.1.4. <i>“Realizar, mediante la colaboración público-privada, una continua prospección de mercados y segmentos objetivo y desarrollar los correspondientes planes de mercadeo, priorizando los bienes y servicios exportables en los cuales el país cuenta con claro potencial competitivo.”</i>   |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:  | Objetivos Específicos del CLUZME:   |

|   |   |
|---|---|
| Posicionar al CLUZME en los mercados locales de productos frescos y procesados de zapote.   | Desarrollar la demanda de productos frescos y procesados de zapote, y otras frutas en la República Dominicana.  |
|   | Alcanzar una participación del mercado local de frutas procesadas de un 15 % al 5º año del plan.  |
|   | Desarrollar estrategias de comercialización y promoción del consumo y mercadeo de los productos del Clúster.  |
|   | Desarrollar un sistema para la prospección de mercados locales para productos frescos y procesados de zapote, mediante inteligencia de mercados, con el uso de TIC. |
| Línea de Acción 3.5.1.7. <i>“Crear marca-país para bienes y servicios de calidad garantizada que apoye la promoción de las exportaciones e inversiones.”</i>  |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:  | Objetivos Específicos del CLUZME:   |
| Desarrollar mercados especiales con base en la diferenciación para productos de la región de influencia del CLUZME.   | Lograr la Denominación de Origen (o Indicación Geográfica) del ‘Zapote Jamao’.  |
|   | Determinar los atributos de los productos del Clúster, frescos y procesados, para diferenciarlos.   |
|   | Desarrollar una estrategia de valorización, medición y señalización de atributos de calidad en zapote y otras frutas frescas y procesadas.                          |
| Objetivo Específico 3.5.2. END: <i>“Crear la infraestructura (física e institucional) de normalización, metrología, reglamentación técnica y acreditación, que garantice el cumplimiento de los requisitos de los mercados globales y un compromiso con la excelencia.”</i> |   |
| Línea de Acción 3.5.2.4. <i>“Capacitar y entrenar a las empresas, al sector público y a los consumidores y usuarios en materia de control de calidad y cumplimiento de normas.”</i>   |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:  | Objetivos Específicos del CLUZME:   |
| Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en el CLUZME.   | Alcanzar niveles óptimos de calidad de los productos y servicios.   |
|   | Implementar la aplicación de normas para  |

|  |  |
|--|--|
|  | la gestión de la calidad en productos y servicios.   |
| Objetivo Específico 3.5.3. END: <i>“Eleva la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroproductivas, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural.”</i>  |  |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:   | Objetivos Específicos del CLUZME:  |
| Mejorar la competitividad y la sostenibilidad en la producción y transformación de zapote y otras frutas.  | Promover el uso de sistemas orgánicos y con tecnologías de bajo impacto ambiental para la producción.  |
|  | Reducir las pérdidas de frutas mejorando el manejo poscosecha.   |
|  | Promover la diversificación y ampliación de la oferta de productos, frescos y procesados, así como los servicios del CLUZME, para llegar a más mercados. |
|  | Mejorar el uso de tecnologías sostenibles en los procesos de producción y transformación en el Clúster.  |
|  | Promover la producción sostenible de zapote a nivel nacional.  |
|  | Mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad en los procesos productivos y de transformación, mediante la innovación tecnológica.                    |
| Línea de Acción 3.5.3.6. <i>“Desarrollar y fortalecer estructuras asociativas y alianzas público-privadas nacionales y globales que, sobre la base de la planificación participativa de todos los actores del sector agropecuario, incluidos las y los pequeños productores, contribuyan a la creación de capital social y al aprovechamiento de sinergias que redunden en un mejoramiento de la productividad y la rentabilidad.”</i> |  |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:   | Objetivos Específicos del CLUZME:  |
| Fortalecer y consolidar organizacionalmente al Clúster.  | Lograr la fidelización de socios y clientes.   |
|  | Incorporar la mayor cantidad posible de productores y otros actores de la cadena productiva del zapote al Clúster.                                       |

|  |  |
|--|--|
|  | Fortalecer la base organizativa de los eslabones de la cadena de valor del Clúster (productores, recolectores, transportadores internos, acopiadores).                 |
| Gestionar el conocimiento a lo interno del Clúster, para lograr la mejora permanente de insumos, procesos y productos.   | Lograr la capacitación continua de productores miembros y del personal de la planta procesadora.   |
|  | Desarrollar un sistema para la captura, transferencia y uso de información y tecnologías en la producción, procesamiento y comercialización del zapote y otras frutas. |
| Mantener, mejorar y ampliar el patrimonio del Clúster.   | Lograr mejoras continuas en los activos físicos y financieros (incluyendo las infraestructuras y el equipamiento).   |
| Diversificar las fuentes de financiamiento de las actividades del Clúster.   | Obtener financiamiento para los programas y proyectos de producción, procesamiento y comercialización de zapote y otras frutas.  |
| Mejorar los sistemas de gestión administrativa, financiera y de planificación.   | Mejorar los sistemas de administración y finanzas del CLUZME.  |
|  | Garantizar la coordinación logística entre los procesos de producción y transformación de zapote y otras frutas.   |
|  | Desarrollar un proceso permanente de planificación para el diseño, seguimiento y evaluación de programas, proyectos y actividades.                                     |
| Línea de Acción 3.5.3.8. <i>“Desarrollar un sistema de sanidad e inocuidad agroalimentaria integrado, moderno y eficiente, con un fuerte componente de capacitación, que involucre a todos los actores de la cadena productiva para preservar la salud de los consumidores e incrementar la competitividad.”</i> |  |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:   | Objetivos Específicos del CLUZME:  |
| Promover la calidad e inocuidad en la cadena de valor del zapote y otras frutas.   | Incorporar buenas prácticas agrícolas en la producción de zapote y otras frutas, y buenas prácticas de manufactura en la   |

|  |  |
|--|--|
|  | planta procesadora.  |
|  | Desarrollar programas de capacitación sobre calidad e inocuidad de productos frescos y procesados.                                   |
|  | Establecer un sistema de trazabilidad para los productos del Clúster, frescos y procesados.  |
|  | Promover la calidad de los productos del Clúster, basada en el cumplimiento de estándares de los mercados locales e internacionales. |

|   |   |
|---|---|
| Cuarto Eje END: <i>“Una sociedad con cultura de producción y consumo sostenible, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático.”</i>                       |   |
| Objetivo General 4.1. END: <i>“Manejo sostenible de medio ambiente.”</i>  |   |
| Objetivo Específico 4.1.2. END: <i>“Promover la producción y el consumo sostenibles.”</i>   |   |
| Línea de Acción 4.1.2.1. <i>“Apoyar el desarrollo y adopción de tecnologías y prácticas de producción y consumo ambientalmente sostenibles, así como el desincentivo al uso de contaminantes y la mitigación de los daños asociados a actividades altamente contaminantes.”</i> |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:  | Objetivos Específicos del CLUZME:   |
| Promover el manejo sostenible de los recursos naturales.  | Promover el uso de prácticas de conservación de suelos, aguas, bosques y biodiversidad en la producción de zapote y otras frutas. |
| Línea de Acción 4.1.2.4. <i>“Fomentar la colaboración centro de investigación-universidad-empresa para la generación y difusión de conocimientos y tecnologías de consumo, producción y aprovechamiento sostenibles.”</i>   |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:  | Objetivos Específicos del CLUZME:   |
| Promover alianzas con instituciones de investigación y desarrollo tecnológico.  | Realizar estudios sobre los recursos genéticos del zapote, que permitan caracterizar el material local e introducido.             |
|   | Establecer una colección de clones locales e introducidos de zapote, con fines de conservar y multiplicar el material genético.   |

|  |   |
|--|---|
|  | co promisorio existente en el país.   |
|  | Determinar los atributos de calidad del zapote en diferentes zonas de producción.   |
|  | Realizar estudios para la reducción de pérdidas pre y poscosecha.   |
|  | Adaptar tecnologías para la mejora de insumos, procesos y productos en la producción y procesamiento.   |
| Objetivo General 4.3. END: <i>“Adecuada adaptación al cambio climático.”</i>   |   |
| Objetivo Específico 4.3.1. END: <i>“Reducir la vulnerabilidad, avanzar en la adaptación a los efectos del cambio climático y contribuir a la mitigación de sus causas.”</i>  |   |
| Línea de Acción 4.3.1.2. <i>“Fortalecer, en coordinación con los gobiernos locales, el sistema de prevención, reducción y control de los impactos antrópicos que incrementan la vulnerabilidad de los ecosistemas a los efectos del cambio climático.”</i> |   |
| Objetivo General (Estratégico) del CLUZME:   | Objetivos Específicos del CLUZME:   |
| Promover la reducción de la vulnerabilidad de los sistemas de producción a los efectos del cambio climático.   | Desarrollar programas para capacitar y concienciar los miembros del Clúster sobre el cambio climático, sus efectos y posibles medidas de adaptación y mitigación a adoptar. |
|  | Identificar y promover el uso de prácticas promisorias para la adaptación al cambio climático y la reducción de sus efectos.  |

## Anexo 2a. Análisis de la Congruencia e Intensidad de la Interacción entre los Objetivos y las Estrategias.

| Objetivos Estratégicos  | Estrategias            |                    |                           |                                     |   |
|---|------------------------|--------------------|---------------------------|-------------------------------------|---|
|   | Desarrollo de Mercados | Gestión de Calidad | Desarrollo de Capacidades | Producción Competitiva y Sostenible | Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático |
| 1. Posicionar competitivamente los productos del CLUZME en los mercados internacionales.                                  | XXX                    | XXX                | XX                        | XX                                  | X   |
| 2. Posicionar al CLUZME en los mercados locales de productos frescos y procesados de zapote.                              | XXX                    | XXX                | XX                        | XX                                  | X   |
| 3. Desarrollar mercados especiales con base en la diferenciación para productos de la región de influencia del CLUZME.    | XXX                    | XXX                | XXX                       | XX                                  | XX  |
| 4. Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en el CLUZME.  | XX                     | XXX                | XXX                       | X                                   | X   |
| 5. Promover la calidad e inocuidad en la cadena de valor del zapote y otras frutas.                                       | XXX                    | XXX                | XX                        | XX                                  | X   |
| 6. Fortalecer y consolidar organizacionalmente al Clúster.  |                        | X                  | XXX                       |                                     |   |
| 7. Gestionar el conocimiento a lo interno del Clúster, para lograr la mejora permanente de insumos, procesos y productos. | XX                     | XX                 | XX                        | XXX                                 | X   |
| 8. Mantener, mejorar y ampliar el patrimonio del Clúster.   |                        |                    | XXX                       |                                     |   |
| 9. Diversificar las fuentes de financiamiento de las actividades del Clúster.   |                        |                    | XXX                       | X                                   | X   |
| 10. Mejorar los sistemas de gestión administrativa, financiera y de planificación.  | XX                     | XXX                | XXX                       |                                     |   |
| 11. Promover alianzas con instituciones de investigación y desarrollar capacidades para la innovación tecnológica.        | X                      | X                  | XXX                       | X                                   | X   |
| 12. Mejorar la competitividad y la sostenibilidad en la producción y transformación de zapote y otras frutas.             |                        | X                  | XX                        | XXX                                 | XXX   |
| 13. Promover el manejo sostenible de los recursos naturales.  | XX                     | X                  | X                         | XXX                                 | XXX   |
| 14. Promover la reducción de la vulnerabilidad de los sistemas de producción a los efectos del cambio climático.          |                        | X                  | X                         | XX                                  | XXX   |

Nivel de incidencia de las estrategias sobre los objetivos estratégicos definidos: X= Bajo; XX= Medio; XXX= Alto.

Como puede observarse, algunas de las estrategias tienen un nivel de incidencia alta sobre varios de los objetivos estratégicos. Es decir, que el Clúster debe enfatizar el desarrollo y fortalecimiento de estas estrategias para no poner en riesgo el cumplimiento de esos objetivos. Es imprescindible que, al momento de priorizar acciones y asignar recursos la Dirección del CLUZME tome en cuenta esos niveles de incidencia y se de preferencia a la ejecución de acciones (programas, proyectos, actividades) que fortalezcan y potencien esas estrategias.



**Anexo 2b. Análisis de la Congruencia e Intensidad de la Interacción entre las Estrategias y el Análisis FODA.**

| Estrategia                    | Análisis del Contexto  |   | Diagnóstico Institucional   |   |
|-------------------------------|--|---|---|---|
|                               | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>   | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
| <b>Desarrollo de Mercados</b> | La existencia de nichos de mercados especiales, locales e internacionales, para frutas frescas y procesadas. Entre estos se cuentan el orgánico, comercio justo, amigo de las aves, amigo de las aguas, entre otros. | Existen países productores de zapote en la región de Centroamérica y el Caribe, con los que habrá que competir por el mercado de la fruta y sus subproductos.   | El CLUZME cuenta con una membresía importante de asociados que producen grandes volúmenes de fruta. Es una entidad legalmente constituida.                      | No se cuenta con los recursos económicos suficientes para desarrollar completamente la producción de zapotes que pueden obtener los miembros ni el procesamiento de los volúmenes de fruta que se producen o se pueden producir.  |
|                               | Existe una demanda importante de productos y subproductos procesados de zapote en el mercado externo.  | Muchos productores se han sentido desamparados y han abandonado o están abandonando el cultivo de zapote.   | La mayoría de los miembros está dispuesta a capacitarse y mejorar la producción.  | No existe todavía en Blutellcom la capacidad instalada para absorber toda la producción actual de frutas que los socios pueden ofertar. Esto hace que se pierda un volumen importante de frutas en cada temporada.  |
|                               | La posibilidad de obtener financiamiento para la producción de zapote, para el procesamiento de las frutas y para la comercialización de los productos y subproductos.   | Los mercados locales son irregulares y los intermediarios perjudican a los productores en la comercialización de la fruta.  | Los miembros están dispuestos a apoyar el Clúster y trabajar por fortalecerlo.  | Aún no se desarrollan plenamente los mercados locales ni internacionales de zapote fresco o procesado.  |
|                               | La tendencia hacia la demanda internacional de productos procesados de frutas, incluyendo zapote.  | Posibilidad de que otros productores de zapote de otras regiones del país constituyan otro conjunto productivo, asociación o cooperativa de productores para canalizar su producción, y quizás otra industria procesadora. El CLUZME perdería la oportunidad de aglutinarlos. | La calidad de la fruta producida en las tres provincias, en promedio, se considera buena.   | La mayor producción de frutas de zapote se obtiene de plantaciones no organizadas para tal fin y en muchos casos no es la fuente principal de ingresos de los productores. No se cuenta con muchas plantaciones organizadas de zapote. No hay una estructura de producción clara que organice, calendarice y coordine la conexión entre producción y procesamiento. |
|                               | Las zonas donde se produce zapote bajo la influencia de Clúster también producen una gran cantidad de otros productos agrícolas que se podrían procesar y/o comercializar a través de este.                          | Todavía existe una escasa demanda local de productos procesados de zapote, ya que el mercado local prefiere la fruta o la pulpa fresca.   | El Clúster también cuenta con una empresa procesadora (industria) como miembro del Clúster (Blutellcom).  | La existencia de sistemas de producción, cosecha y manejo poscosecha de bajo uso de tecnologías y no adecuados para la obtención de productos y subproductos de calidad.  |
|                               | El potencial de expansión de las áreas de siembra es grande en las zonas de influencia del Clúster. También a nivel nacional existen otras zonas adecuadas para su   | La inestabilidad de los precios amenaza la estabilidad del Clúster.   | La industria procesadora dispone de buenas instalaciones físicas y con tecnologías para la producción de pulpa, y se está preparando con los equipos necesarios | Todavía las fincas certificadas orgánicas son pocas y han obtenido esas certificaciones por otros cultivos, como el cacao.  |

| Estrategia | Análisis del Contexto  |                       | Diagnóstico Institucional   |   |
|------------|--|-----------------------|---|---|
|            | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup> | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
|            | fomento.   |                       | para el deshidratado de pulpa y la extracción de aceites de las semillas de zapote.   |   |
|            | El desayuno y las meriendas escolares representan un mercado local potencial para productos procesados de zapote.  |                       | Se cuenta con técnicos preparados y especializados para apoyar y asistir la producción de frutas en el campo y para el procesamiento de las frutas en la industria.   | No se llevan registros de producción en las fincas.   |
|            | Existen muchos foros, locales e internacionales (ferias, exposiciones, entre otros), en los que el Clúster puede promocionar sus productos y servicios. Se podría, incluso, organizar e institucionalizar una 'Feria Anual del Zapote' en la cuenca de Jamao.                |                       | El Clúster cuenta con instituciones de la comunidad y gubernamentales que lo respaldan. También cuenta entre su membresía con instituciones como el Comité de Manejo de Cuencas, la Asociación de Caficultores de Villa Trina, la Cooperativa de Cacaocultores del Norte (COOPCANOR). | No se lleva un programa de mejoramiento genético del zapote.  |
|            | La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones y otras asociaciones de productores, en procura del fortalecimiento institucional, del desarrollo de los miembros y de la tecnificación de la producción, procesamiento y la comercialización del zapote. |                       | Se está innovando la oferta de productos procesados de zapote, como una iniciativa de los técnicos del Clúster, en particular de la empresa Blutellcom.   | No existe el compromiso formal de los miembros del Clúster productores de frutas de venderle su producción al propio Clúster (Blutellcom). Tampoco existe un compromiso formal de la empresa para con los productores de comprarles su producción a precios razonables. |
|            | En las zonas donde el Clúster produce zapote, este sufre el ataque de muy pocas plagas y enfermedades. Esto permite un manejo agronómico amigable con el ambiente.   |                       | Muchas de las fincas del Clúster cuentan con certificaciones orgánicas o están en proceso.  | Los canales de información y la calidad de la información que se maneja, tanto de producción como de comercialización y mercados son insuficientes. Hay poca información de producción.   |
|            | Las fincas del CLUZME productoras de zapote, cuentan con una gran biodiversidad mediante la asociación de cultivos.  |                       | Se cuenta con una gran variabilidad genética de clones locales que pueden esconder un potencial de mejoramiento importante a futuro.  | No se aplican buenas prácticas en la producción ni en el procesamiento de las frutas.   |
|            |  |                       | Se iniciaron los contactos con compradores y exportadores de zapote fresco y procesado, a fin de asegurar el mercado de la fruta y sus productos y subproductos.  |   |
|            |  |                       | Hay producción de fruta de zapote casi todo el año.   |   |

| Estrategia                | Análisis del Contexto  |   | Diagnóstico Institucional   |   |
|---------------------------|--|---|---|---|
|                           | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>   | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
| <b>Gestión de Calidad</b> | La oportunidad de que el Clúster obtenga fondos de proyectos de entidades estatales y de ONG.  | Existen países productores de zapote en la región de Centroamérica y el Caribe, con los que habrá que competir por el mercado de la fruta y sus subproductos.   | La mayoría de los miembros está dispuesta a capacitarse y mejorar la producción.  | El CLUZME todavía tiene una estructura operativa débil.   |
|                           | La posibilidad de obtener financiamiento para la producción de zapote, para el procesamiento de las frutas y para la comercialización de los productos y subproductos.   | La existencia de barreras no arancelarias para la entrada de frutas frescas de zapote a los EUA, aduciendo razones fitosanitarias no del todo justas ni claras.   | Los miembros están dispuestos a apoyar el Clúster y trabajar por fortalecerlo.  | No existe todavía en Blutellcom la capacidad instalada para absorber toda la producción actual de frutas que los socios pueden ofertar. Esto hace que se pierda un volumen importante de frutas en cada temporada.  |
|                           | La tendencia hacia la demanda internacional de productos procesados de frutas, incluyendo zapote.  | La República Dominicana todavía tiene un historial negativo de devoluciones de embarques de productos agropecuarios exportados, por residuos plaguicidas, presencia de plagas o agentes biológicos patógenos. | La calidad de la fruta producida en las tres provincias, en promedio, se considera buena.   | Aún no se desarrollan plenamente los mercados locales ni internacionales de zapote fresco o procesado.  |
|                           | La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones y otras asociaciones de productores, en procura del fortalecimiento institucional, del desarrollo de los miembros y de la tecnificación de la producción, procesamiento y la comercialización del zapote. |   | El Clúster también cuenta con una empresa procesadora (industria) como miembro del Clúster (Blutellcom).  | La mayor producción de frutas de zapote se obtiene de plantaciones no organizadas para tal fin y en muchos casos no es la fuente principal de ingresos de los productores. No se cuenta con muchas plantaciones organizadas de zapote. No hay una estructura de producción clara que organice, calendarice y coordine la conexión entre producción y procesamiento. |
|                           | En las zonas donde el Clúster produce zapote, este sufre el ataque de muy pocas plagas y enfermedades. Esto permite un manejo agronómico amigable con el ambiente.   |   | La industria procesadora dispone de buenas instalaciones físicas y con tecnologías para la producción de pulpa, y se está preparando con los equipos necesarios para el deshidratado de pulpa y la extracción de aceites de las semillas de zapote. | La existencia de sistemas de producción, cosecha y manejo poscosecha de bajo uso de tecnologías y no adecuados para la obtención de productos y subproductos de calidad.  |
|                           |  |   | Se cuenta con técnicos preparados y especializados para apoyar y asistir la producción de frutas en el campo y para el procesamiento  | Todavía las fincas certificadas orgánicas son pocas y han obtenido esas certificaciones por otros cultivos, como el cacao.  |

| Estrategia                       | Análisis del Contexto  |   | Diagnóstico Institucional   |   |
|----------------------------------|--|---|---|---|
|                                  | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>   | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
|                                  |  |   | de las frutas en la industria.  |   |
|                                  |  |   | El Clúster cuenta con instituciones de la comunidad y gubernamentales que lo respaldan. También cuenta entre su membresía con instituciones como el Comité de Manejo de Cuencas, la Asociación de Caficultores de Villa Trina, la Cooperativa de Cacaocultores del Norte (COOPCANOR). | No se llevan registros de producción en las fincas.   |
|                                  |  |   | Se está innovando la oferta de productos procesados de zapote, como una iniciativa de los técnicos del Clúster, en particular de la empresa Blutellcom.   | No se lleva un programa de mejoramiento genético del zapote.  |
|                                  |  |   | Muchas de las fincas del Clúster cuentan con certificaciones orgánicas o están en proceso.  | No existe el compromiso formal de los miembros del Clúster productores de frutas de venderle su producción al propio Clúster (Blutellcom). Tampoco existe un compromiso formal de la empresa para con los productores de comprarles su producción a precios razonables. |
|                                  |  |   | Se cuenta con una gran variabilidad genética de clones locales que pueden esconder un potencial de mejoramiento importante a futuro.  | Los canales de información y la calidad de la información que se maneja, tanto de producción como de comercialización y mercados son insuficientes. Hay poca información de producción.   |
|                                  |  |   | Se iniciaron los contactos con compradores y exportadores de zapote fresco y procesado, a fin de asegurar el mercado de la fruta y sus productos y subproductos.  | No se aplican buenas prácticas en la producción ni en el procesamiento de las frutas.   |
|                                  |  |   | Hay producción de fruta de zapote casi todo el año.   | Todavía hay poco desarrollo de capacidades institucionales.   |
| <b>Desarrollo de Capacidades</b> | La existencia de nichos de mercados especiales, locales e internacionales, para frutas frescas y procesadas. Entre estos se cuentan el orgánico, comercio justo, amigo de las aves, amigo de las aguas, entre otros. | Existen países productores de zapote en la región de Centroamérica y el Caribe, con los que habrá que competir por el mercado de la fruta y sus subproductos. | El CLUZME cuenta con una membresía importante de asociados que producen grandes volúmenes de fruta. Es una entidad legalmente constituida.  | El CLUZME todavía tiene una estructura operativa débil.   |

| Estrategia | Análisis del Contexto   |   | Diagnóstico Institucional   |   |
|------------|---|---|---|---|
|            | Oportunidades <sup>1</sup>  | Amenazas <sup>2</sup>   | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
|            | Existe una demanda importante de productos y subproductos procesados de zapote en el mercado externo.   | Muchos productores se han sentido desamparados y han abandonado o están abandonando el cultivo de zapote.   | La mayoría de los miembros está dispuesta a capacitarse y mejorar la producción.  | No se cuenta con los recursos económicos suficientes para desarrollar completamente la producción de zapotes que pueden obtener los miembros ni el procesamiento de los volúmenes de fruta que se producen o se pueden producir.  |
|            | La oportunidad de que el Clúster obtenga fondos de proyectos de entidades estatales y de ONG.   | Las vías de acceso a las zonas de producción se encuentran muy deterioradas.  | Los miembros están dispuestos a apoyar el Clúster y trabajar por fortalecerlo.  | No existe todavía en Blutelcom la capacidad instalada para absorber toda la producción actual de frutas que los socios pueden ofertar. Esto hace que se pierda un volumen importante de frutas en cada temporada.   |
|            | La posibilidad de obtener financiamiento para la producción de zapote, para el procesamiento de las frutas y para la comercialización de los productos y subproductos.                      | Posibilidad de que otros productores de zapote de otras regiones del país constituyan otro conjunto productivo, asociación o cooperativa de productores para canalizar su producción, y quizás otra industria procesadora. El CLUZME perdería la oportunidad de aglutinarlos. | El Clúster también cuenta con una empresa procesadora (industria) como miembro del Clúster (Blutelcom).   | Aún no se desarrollan plenamente los mercados locales ni internacionales de zapote fresco o procesado.  |
|            | Las zonas donde se produce zapote bajo la influencia de Clúster también producen una gran cantidad de otros productos agrícolas que se podrían procesar y/o comercializar a través de este. | Altos costos de las tecnologías de producción y procesamiento, en particular los insumos agroquímicos, dificultan la tecnificación de las plantaciones.   | La industria procesadora dispone de buenas instalaciones físicas y con tecnologías para la producción de pulpa, y se está preparando con los equipos necesarios para el deshidratado de pulpa y la extracción de aceites de las semillas de zapote. | La mayor producción de frutas de zapote se obtiene de plantaciones no organizadas para tal fin y en muchos casos no es la fuente principal de ingresos de los productores. No se cuenta con muchas plantaciones organizadas de zapote. No hay una estructura de producción clara que organice, calendarice y coordine la conexión entre producción y procesamiento. |
|            | El potencial de expansión de las áreas de siembra es grande en las zonas de influencia del Clúster. También a nivel nacional existen otras zonas adecuadas para su fomento.                 | La no titulación de los terrenos de los miembros pudiera limitar el acceso al crédito y a otros servicios.  | Se cuenta con técnicos preparados y especializados para apoyar y asistir la producción de frutas en el campo y para el procesamiento de las frutas en la industria.   | La existencia de sistemas de producción, cosecha y manejo poscosecha de bajo uso de tecnologías y no adecuados para la obtención de productos y subproductos de calidad.  |
|            | Ha habido una gran receptividad por parte de los productores de   | Todavía insuficiente apoyo gubernamental al CLUZME.   | El Clúster cuenta con instituciones de la comunidad y gubernamen-   | Todavía las fincas certificadas orgánicas son pocas y han obte-   |

| Estrategia | Análisis del Contexto  |   | Diagnóstico Institucional   |   |
|------------|--|---|---|---|
|            | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>   | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
|            | zapote de las regiones productoras del Cibao Central y Nordeste para asociarse en el CLUZME.   |   | tales que lo respaldan. También cuenta entre su membresía con instituciones como el Comité de Manejo de Cuencas, la Asociación de Caficultores de Villa Trina, la Cooperativa de Cacaocultores del Norte (COOPCANOR). | nido esas certificaciones por otros cultivos, como el cacao.  |
|            | Existen muchos foros, locales e internacionales (ferias, exposiciones, entre otros), en los que el Clúster puede promocionar sus productos y servicios. Se podría, incluso, organizar e institucionalizar una 'Feria Anual del Zapote' en la cuenca de Jamao.                | La inestabilidad de los precios amenaza la estabilidad del Clúster.   | Se está innovando la oferta de productos procesados de zapote, como una iniciativa de los técnicos del Clúster, en particular de la empresa Blutellcom.   | No se llevan registros de producción en las fincas.   |
|            | La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones y otras asociaciones de productores, en procura del fortalecimiento institucional, del desarrollo de los miembros y de la tecnificación de la producción, procesamiento y la comercialización del zapote. | La República Dominicana todavía tiene un historial negativo de devoluciones de embarques de productos agropecuarios exportados, por residuos plaguicidas, presencia de plagas o agentes biológicos patógenos. | Muchas de las fincas del Clúster cuentan con certificaciones orgánicas o están en proceso.  | No se lleva un programa de mejoramiento genético del zapote.  |
|            |  |   | Se cuenta con una gran variabilidad genética de clones locales que pueden esconder un potencial de mejoramiento importante a futuro.  | No existe el compromiso formal de los miembros del Clúster productores de frutas de venderle su producción al propio Clúster (Blutellcom). Tampoco existe un compromiso formal de la empresa para con los productores de comprarles su producción a precios razonables. |
|            |  |   | Se iniciaron los contactos con compradores y exportadores de zapote fresco y procesado, a fin de asegurar el mercado de la fruta y sus productos y subproductos.  | Los canales de información y la calidad de la información que se maneja, tanto de producción como de comercialización y mercados son insuficientes. Hay poca información de producción.   |
|            |  |   |   | No se aplican buenas prácticas en la producción ni en el procesamiento de las frutas.   |
|            |  |   |   | El liderazgo organizacional es todavía insuficiente en el Clúster.  |
|            |  |   |   | Todavía hay poco desarrollo de  |

| Estrategia                                 | Análisis del Contexto  |   | Diagnóstico Institucional  |   |
|--|--|---|--|---|
|  | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>   | Fortalezas <sup>3</sup>  | Debilidades <sup>4</sup>  |
|  |  |   |  | capacidades institucionales.  |
| <b>Producción Competitiva y Sostenible</b> | La existencia de nichos de mercados especiales, locales e internacionales, para frutas frescas y procesadas. Entre estos se cuentan el orgánico, comercio justo, amigo de las aves, amigo de las aguas, entre otros. | Existen países productores de zapote en la región de Centroamérica y el Caribe, con los que habrá que competir por el mercado de la fruta y sus subproductos.   | El CLUZME cuenta con una membresía importante de asociados que producen grandes volúmenes de fruta. Es una entidad legalmente constituida. | No se cuenta con los recursos económicos suficientes para desarrollar completamente la producción de zapotes que pueden obtener los miembros ni el procesamiento de los volúmenes de fruta que se producen o se pueden producir.  |
|  | Existe una demanda importante de productos y subproductos procesados de zapote en el mercado externo.  | La existencia de barreras no arancelarias para la entrada de frutas frescas de zapote a los EUA, aduciendo razones fitosanitarias no del todo justas ni claras.   | La mayoría de los miembros está dispuesta a capacitarse y mejorar la producción.   | No existe todavía en Blutelcom la capacidad instalada para absorber toda la producción actual de frutas que los socios pueden ofertar. Esto hace que se pierda un volumen importante de frutas en cada temporada.   |
|  | La posibilidad de obtener financiamiento para la producción de zapote, para el procesamiento de las frutas y para la comercialización de los productos y subproductos.   | Altos costos de las tecnologías de producción y procesamiento, en particular los insumos agroquímicos, dificultan la tecnificación de las plantaciones.   | Los miembros están dispuestos a apoyar el Clúster y trabajar por fortalecerlo.   | Aún no se desarrollan plenamente los mercados locales ni internacionales de zapote fresco o procesado.  |
|  | La existencia de zonas climáticas y suelos de muy buenas características para la producción de zapote. Las zonas donde se encuentran los productores del CLUZME están entre las mejores del país para el zapote.     | La República Dominicana todavía tiene un historial negativo de devoluciones de embarques de productos agropecuarios exportados, por residuos plaguicidas, presencia de plagas o agentes biológicos patógenos. | La calidad de la fruta producida en las tres provincias, en promedio, se considera buena.  | La mayor producción de frutas de zapote se obtiene de plantaciones no organizadas para tal fin y en muchos casos no es la fuente principal de ingresos de los productores. No se cuenta con muchas plantaciones organizadas de zapote. No hay una estructura de producción clara que organice, calendarice y coordine la conexión entre producción y procesamiento. |
|  | Como árbol perenne, el sistema de producción de zapote es noble y amigable con el medio ambiente, lo que lo hace atractivo para el fomento y el financiamiento.  |   | El Clúster también cuenta con una empresa procesadora (industria) como miembro del Clúster (Blutelcom).                                    | La existencia de sistemas de producción, cosecha y manejo poscosecha de bajo uso de tecnologías y no adecuados para la obtención de productos y subproductos de calidad.  |
|  | El potencial de expansión de las áreas de siembra es grande en las zonas de influencia del Clúster. También a nivel nacional existen   |   | La industria procesadora dispone de buenas instalaciones físicas y con tecnologías para la producción de pulpa, y se está preparan-        | Todavía las fincas certificadas orgánicas son pocas y han obtenido esas certificaciones por otros cultivos, como el cacao.  |

| Estrategia   | Análisis del Contexto  |   | Diagnóstico Institucional   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>                                       | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
|  | otras zonas adecuadas para su fomento.   |   | do con los equipos necesarios para el deshidratado de pulpa y la extracción de aceites de las semillas de zapote.   |   |
|  | Ha habido una gran receptividad por parte de los productores de zapote de las regiones productoras del Cibao Central y Nordeste para asociarse en el CLUZME.   |   | Se cuenta con técnicos preparados y especializados para apoyar y asistir la producción de frutas en el campo y para el procesamiento de las frutas en la industria.   | No se llevan registros de producción en las fincas.   |
|  | La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones y otras asociaciones de productores, en procura del fortalecimiento institucional, del desarrollo de los miembros y de la tecnificación de la producción, procesamiento y la comercialización del zapote. |   | El Clúster cuenta con instituciones de la comunidad y gubernamentales que lo respaldan. También cuenta entre su membresía con instituciones como el Comité de Manejo de Cuencas, la Asociación de Caficultores de Villa Trina, la Cooperativa de Cacaocultores del Norte (COOPCANOR). | No se lleva un programa de mejoramiento genético del zapote.  |
|  | En las zonas donde el Clúster produce zapote, este sufre el ataque de muy pocas plagas y enfermedades. Esto permite un manejo agronómico amigable con el ambiente.   |   | Se está innovando la oferta de productos procesados de zapote, como una iniciativa de los técnicos del Clúster, en particular de la empresa Blutellcom.   | Los canales de información y la calidad de la información que se maneja, tanto de producción como de comercialización y mercados son insuficientes. Hay poca información de producción. |
|  | Las fincas del CLUZME productoras de zapote, cuentan con una gran biodiversidad mediante la asociación de cultivos.  |   | Muchas de las fincas del Clúster cuentan con certificaciones orgánicas o están en proceso.  | No se aplican buenas prácticas en la producción ni en el procesamiento de las frutas.   |
|  |  |   | Se cuenta con una gran variabilidad genética de clones locales que pueden esconder un potencial de mejoramiento importante a futuro.  | Todavía hay poco desarrollo de capacidades institucionales.   |
|  |  |   | Hay producción de fruta de zapote casi todo el año.   |   |
|  |  |   |   |   |
| <b>Manejo de Recursos Naturales y Cambio Climático</b> | La existencia de nichos de mercados especiales, locales e internacionales, para frutas frescas y procesadas. Entre estos se cuentan el orgánico, comercio justo, amigo de las aves, amigo de las aguas, entre otros.   | Todavía insuficiente apoyo gubernamental al CLUZME.         | El CLUZME cuenta con una membresía importante de asociados que producen grandes volúmenes de fruta. Es una entidad legalmente constituida.  | La existencia de sistemas de producción, cosecha y manejo poscosecha de bajo uso de tecnologías y no adecuados para la obtención de productos y subproductos de calidad.                |
|  | La existencia de zonas climáticas y suelos de muy buenas características   | La amenaza permanente de fenómenos naturales extremos, como | La mayoría de los miembros está dispuesta a capacitarse y mejorar   | Todavía las fincas certificadas orgánicas son pocas y han obte-   |



| Estrategia | Análisis del Contexto  |  | Diagnóstico Institucional   |   |
|------------|--|--|---|---|
|            | Oportunidades <sup>1</sup>   | Amenazas <sup>2</sup>  | Fortalezas <sup>3</sup>   | Debilidades <sup>4</sup>  |
|            | para la producción de zapote. Las zonas donde se encuentran los productores del CLUZME están entre las mejores del país para el zapote.  | huracanes, que podrían hacer mucho daño a las plantaciones. Estos son ocasionados por el cambio climático. | la producción.  | nido esas certificaciones por otros cultivos, como el cacao.  |
|            | Como árbol perenne, el sistema de producción de zapote es noble y amigable con el medio ambiente, lo que lo hace atractivo para el fomento y el financiamiento.  |  | Los miembros están dispuestos a apoyar el Clúster y trabajar por fortalecerlo.  | No se lleva un programa de mejoramiento genético del zapote.  |
|            | La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con instituciones y otras asociaciones de productores, en procura del fortalecimiento institucional, del desarrollo de los miembros y de la tecnificación de la producción, procesamiento y la comercialización del zapote. |  | Se cuenta con técnicos preparados y especializados para apoyar y asistir la producción de frutas en el campo y para el procesamiento de las frutas en la industria.   | Los canales de información y la calidad de la información que se maneja, tanto de producción como de comercialización y mercados son insuficientes. Hay poca información de producción. |
|            | En las zonas donde el Clúster produce zapote, este sufre el ataque de muy pocas plagas y enfermedades. Esto permite un manejo agronómico amigable con el ambiente.   |  | El Clúster cuenta con instituciones de la comunidad y gubernamentales que lo respaldan. También cuenta entre su membresía con instituciones como el Comité de Manejo de Cuencas, la Asociación de Caficultores de Villa Trina, la Cooperativa de Cacaocultores del Norte (COOPCANOR). | No se aplican buenas prácticas en la producción ni en el procesamiento de las frutas.   |
|            | Las fincas del CLUZME productoras de zapote, cuentan con una gran biodiversidad mediante la asociación de cultivos.  |  | Se está innovando la oferta de productos procesados de zapote, como una iniciativa de los técnicos del Clúster, en particular de la empresa Blutellcom.   |   |
|            |  |  | Muchas de las fincas del Clúster cuentan con certificaciones orgánicas o están en proceso.  |   |
|            |  |  | Se cuenta con una gran variabilidad genética de clones locales que pueden esconder un potencial de mejoramiento importante a futuro.  |   |
|            |  |  | Hay producción de fruta de zapote casi todo el año.   |   |

A modo de recordatorio:

<sup>1</sup> **Oportunidades.** Fuerzas, aspectos, eventos, hechos externos, reales y/o potenciales, que pueden influenciar positivamente, favoreciendo la capacidad del Clúster para lograr sus objetivos. Deben identificarse para poder aprovecharlas.

<sup>2</sup> **Amenazas.** Fuerzas externas reales y/o potenciales que pueden influenciar negativamente la capacidad del Clúster para lograr sus objetivos. Pueden constituirse en una desventaja, riesgo, peligro para el desempeño de algunas actividades de la institución. Deben identificarse para poder evitarlas o reducir su impacto.

<sup>3</sup> **Fortalezas.** Características propias de los insumos, procesos y productos que apoyan al Clúster para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas. Las fortalezas institucionales están directamente relacionadas con la asignación de recursos. La gerencia asigna recursos y “fortalece” las áreas que considera estratégicas. Las fortalezas de una institución no son estáticas, deben verse como un proceso. El Clúster debe potenciarlas y explotarlas en favor del logro de sus metas y objetivos.

<sup>4</sup> **Debilidades.** Características de los insumos, procesos y productos que no permite que el Clúster aproveche las oportunidades o que no lo protegen de las amenazas. El Clúster debe superarlas.

**Anexo 3. Matriz de Indicadores y Metas para los Objetivos Generales (o Estratégicos) Definidos para el Período 2015 a 2025.**

| Objetivos Generales o Estratégicos   | Indicadores   | Unidad/Escala De Medición | Año Base |       | Metas Quinquenales        |                           |
|--|---|---------------------------|----------|-------|---------------------------|---------------------------|
|  |   |                           | Año      | Valor | 2020                      | 2025                      |
| <b>Posicionar competitivamente los productos del CLUZME en los mercados internacionales.</b>                               | Exportaciones de productos del Clúster, frescos y procesados                                  | Valor en US\$             | 2014     | 0.00  | 300,000.00                | 1,000,000.00              |
|  | Productos que se exportan por tipo (fruta, semilla, pulpa, polvo, aceite, etc.).              | Cantidad de Productos     | 2014     | 0     | 1 frescos<br>3 procesados | 3 frescos<br>8 procesados |
|  | Actividades de promoción en el extranjero por tipo.   | Cantidad de Actividades   | 2014     | 2     | 2 anuales                 | 6 anuales                 |
|  | Actividades de prospección de mercados internacionales.                                       | Cantidad de Actividades   | 2014     | 2     | 3                         | 8                         |
| <b>Posicionar al CLUZME en los mercados locales de productos frescos y procesados de zapote.</b>                           | Productos comercializados localmente por el Clúster, frescos y procesados.                    | Valor en RD\$             | 2014     | 0.00  | 1,500,000.00              | 10,000,000.00             |
|  | Actividades de promoción local por tipo.  | Cantidad de Actividades   | 2014     | 0     | 3 anuales                 | 10 anuales                |
|  | Actividades de prospección de mercados locales.   | Cantidad de Actividades   | 2014     | 0     | 5                         | 10                        |
| <b>Desarrollar mercados especiales con base en la diferenciación para productos de la región de influencia del CLUZME.</b> | Indicaciones geográficas o denominaciones de origen registradas por el Clúster ante la ONAPI. | Cantidad de Unidades      | 2014     | 0     | 0                         | 1                         |
|  | Productos a los que se les determinaron los atributos de calidad.                             | Cantidad de Productos     | 2014     | 0     | 2                         | 5                         |
|  | Actividades realizadas para valorizar y señalar atributos de calidad en productos.            | Cantidad de Actividades   | 2014     | 0     | 15                        | 25                        |
| <b>Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en el CLUZME.</b>   | Reconocimientos agrícolas, industriales o institucionales otorgados al CLUZME.                | Número de Reconocimientos | 2014     | 0     | 2                         | 5                         |
|  | Sistemas de gestión de calidad ISO implementados por el Clúster                               | Cantidad de Unidades      | 2014     | 0     | 2                         | 4                         |
|  | Actividades realizadas de promoción de la calidad de productos y servicios del Clúster.       | Cantidad de Actividades   | 2014     | 0     | 10                        | 20                        |
| <b>Promover la calidad e inocuidad en la cadena de valor del zapote y otras frutas.</b>                                    | Programas ejecutados por el Clúster sobre calidad e inocuidad agroali-                        | Cantidad de Unidades      | 2014     | 0     | 4                         | 8                         |

| Objetivos<br>Generales o Estratégicos   | Indicadores  | Unidad/Escala<br>De Medición | Año Base |              | Metas Quinquenales |               |
|---|--|------------------------------|----------|--------------|--------------------|---------------|
|   |  |                              | Año      | Valor        | 2020               | 2025          |
|   | mentaria con organismos nacionales rectores (INDOCAL/DIA).   |                              |          |              |                    |               |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que permiten cumplir con los protocolos de calidad e inocuidad nacionales e internacionales (BPA, BPM). | Número de Fincas             | 2014     | 79           | 151                | 250           |
|   | Sistemas en uso por los miembros del Clúster de trazabilidad y certificación   | Número de Sistemas           | 2014     | 0            | 2                  | 5             |
|   | Personas del Clúster capacitadas en los tópicos de calidad, sanidad e inocuidad.   | Número de Personas           | 2014     | 5            | 100                | 250           |
| <b>Fortalecer y consolidar organizacionalmente al Clúster.</b>  | Miembros de la cadena de valor del zapote incorporados al Clúster.   | Cantidad de Personas         | 2014     | 276          | 354                | 600           |
|   | Contratos de fidelización firmados con miembros del Clúster.   | Cantidad de Contratos        | 2014     | 0            | 200                | 500           |
|   | Personas del Clúster capacitadas en asociatividad, organización, liderazgo y otros temas organizacionales.   | Cantidad de Personas         | 2014     | 25           | 200                | 500           |
| <b>Gestionar el conocimiento a lo interno del Clúster, para lograr la mejora permanente de insumos, procesos y productos.</b> | Programas de capacitación de miembros ejecutados.  | Número de Programas          | 2014     | 0            | 2                  | 5             |
|   | Personas capacitadas en las diferentes temáticas de procesos y productos en la producción y procesamiento.   | Cantidad de Personas         | 2014     | 25           | 200                | 500           |
|   | Sistema para la gestión del conocimiento funcionando en el Clúster.  | Cantidad de Sistemas         | 2014     | 0            | 2                  | 4             |
| <b>Mantener, mejorar y ampliar el patrimonio del Clúster.</b>   | Valoración de activos (bienes y derechos con valor monetario) del Clúster.   | RD\$                         | 2014     | 0.00         | 3,000,000.00       | 8,000,000.00  |
|   | Presupuesto dedicado a la mejora de infraestructuras y adquisición de equipos.   | RD\$                         | 2014     | 0.00         | 500,000.00         | 1,000,000.00  |
| <b>Diversificar las fuentes de financiamiento de las actividades del Clúster.</b>   | Montos de financiamientos obtenidos por fuente.  | RD\$                         | 2014     | 5,888,185.00 | 32,000,000.00      | 50,000,000.00 |
| <b>Mejorar los sistemas de gestión administrativa, financiera y de planificación.</b>   | Sistemas de gestión de calidad ISO en administración, finanzas y planificación implementados por el Clúster.                                       | Cantidad de Unidades         | 2014     | 0            | 2                  | 4             |

| Objetivos<br>Generales o Estratégicos   | Indicadores   | Unidad/Escala<br>De Medición                                     | Año Base |       | Metas Quinquenales                     |  |
|---|---|--|----------|-------|--|--|
|   |   |  | Año      | Valor | 2020                                   | 2025                                     |
|   | Actividades de planificación, seguimiento y evaluación funcionando en el Clúster  | Número de Actividades de Planificación, Seguimiento y Evaluación | 2014     | 2     | 10                                     | 20                                       |
|   | Planes, programas, proyectos y actividades evaluados.   | Cantidad de planes, programas, proyectos y actividades           | 2014     | 0     | 6 Planes<br>3 Programas<br>5 Proyectos | 10 Planes<br>7 Programas<br>15 Proyectos |
| <b>Promover alianzas con instituciones de investigación y desarrollar capacidades para la innovación tecnológica.</b> | Instrumentos de colaboración firmados e implementados.  | Cantidad de Unidades   | 2014     | 1     | 10                                     | 20                                       |
|   | Proyectos interinstitucionales ejecutados.  | Cantidad de Unidades   | 2014     | 0     | 5                                      | 16                                       |
|   | Estudios realizados por el Clúster, por tipo.   | Cantidad de Estudios   | 2014     | 0     | 5                                      | 10                                       |
|   | Tecnologías adaptadas por el Clúster.   | Cantidad de Tecnologías  | 2014     | 0     | 10                                     | 20                                       |
| <b>Mejorar la competitividad y la sostenibilidad en la producción y transformación de zapote y otras frutas.</b>      | Exportaciones de productos del Clúster, frescos y procesados. <sup>(1)</sup>  | Valor en US\$  | 2014     | 0.00  | 300,000.00                             | 1,000,000.00                             |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que permiten la agregación de valor a los productos.                               | Número de Fincas   | 2014     | 79    | 124                                    | 250                                      |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que permiten la optimización beneficio/costo.                                      | Número de Fincas   | 2014     | 79    | 124                                    | 219                                      |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que permiten la diversificación y valorización de productos y procesos.            | Número de Fincas   | 2014     | 79    | 95                                     | 143                                      |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que promueven la sostenibilidad.   | Número de Fincas   | 2014     | 124   | 96                                     | 161                                      |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías y prácticas de manejo que promueven la producción orgánica y la certificación BPA. | Número de Fincas   | 2014     | 79    | 124                                    | 191                                      |
|   | Actividades de promoción de la siembra de zapote en otras regiones.   | Cantidad de Actividades.   | 2014     | 0     | 3 Anuales                              | 5 Anuales                                |

| Objetivos<br>Generales o Estratégicos   | Indicadores  | Unidad/Escala<br>De Medición | Año Base |       | Metas Quinquenales |            |
|---|--|------------------------------|----------|-------|--------------------|------------|
|   |  |                              | Año      | Valor | 2020               | 2025       |
| <b>Promover el manejo sostenible de los recursos naturales.</b>   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que promueven la conservación y optimización del manejo de los recursos naturales.          | Número de Fincas             | 2014     | 134   | 67                 | 200        |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías que promueven la producción orgánica, la certificación BPA y eco certificación.             | Número de Fincas             | 2014     | 124   | 115                | 250        |
| <b>Promover la reducción de la vulnerabilidad de los sistemas de producción a los efectos del cambio climático.</b> | Actividades de capacitación y concienciación sobre el cambio climático, sus efectos y medidas para enfrentarlo.                        | Número de Actividades.       | 2014     | 0     | 5 por año          | 15 por año |
|   | Fincas del Clúster que aplican tecnologías y prácticas que promueven la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos. | Número de Fincas             | 2014     | 134   | 67                 | 190        |

<sup>(1)</sup> Dadas las dificultades de calcular un índice de competitividad para el zapote, y vista la falta de información sobre producción y comercio de esta fruta, se propone utilizar el cambio en las exportaciones como indicador de competitividad de la cadena de valor del zapote, acogiendo la propuesta de Markusen (1992) que establece que una industria gana competitividad si aumenta su participación de mercado en las exportaciones hacia un mercado específico.

Referencia: Markusen, J. (1992). Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components, Supply and Services Canada, Ottawa.

#### Anexo 4. Acrónimos

|           |   |
|-----------|---|
| ADEPE     | Asociación para el Desarrollo de la Provincia Espaillat, Inc.   |
| BID       | Banco Interamericano de Desarrollo  |
| BPA       | Buenas Prácticas Agrícolas  |
| BPM       | Buenas Prácticas de Manufactura   |
| CNC       | Consejo Nacional de Competitividad  |
| CLUZME    | Clúster del Zapote de las Provincias Hermanas Mirabal, Espaillat y Afines, Inc.   |
| COOPCANOR | Cooperativa de Ahorros, Créditos y Servicios Múltiples de Productores, Exportadores, Importadores y Afines de Cacao del Norte, Inc. |
| DIA       | Departamento de Inocuidad Agroalimentaria, del Ministerio de Agricultura.   |
| END       | Estrategia Nacional de Desarrollo.  |
| EUA       | Estados Unidos de América.  |
| FODA      | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.  |
| FONDEC    | Fondo de Competitividad, del Consejo Nacional de Competitividad.  |
| INDOCAL   | Instituto Dominicano de Calidad.  |
| ISO       | International Organization for Standardization.   |
| ONAPI     | Oficina Nacional de la Propiedad Industrial.  |
| ONG       | Organización No Gubernamental.  |
| POA       | Plan Operativo Annual.  |
| SRL       | Sociedad de Responsabilidad Limitada.   |
| TIC       | Tecnologías de la Información y la Comunicación.  |
| UE        | Unión Europea.  |
| UGA       | Unidad de Gestión Administrativa.   |