



**PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL  
PROGRAMA DE APOYO A LA POLÍTICA DE  
COMPETITIVIDAD II BID 2433 OC/DR**

**Proyecto de Apoyo a la Comercialización del  
Clúster del Calzado de Moca**

**INFORME FINAL DE LA EJECUCIÓN DE LA  
CONSULTORÍA 3.3.4 de Animación para el  
Fortalecimiento del Clúster**

**Presentación de Resultados de los Talleres y  
Acompañamiento.**

**Consultor  
Francisco A. Herrera**

El presente informe final, plasma los logros en sentido general del Clúster Calzado de Moca durante el período de ejecución de esta consultoría y del proyecto como tal.

Según los TDR, el objetivo de la consultoría es acompañar al Clúster, por medio de sus diferentes estructuras de funcionamiento actuales, para que se promueva la clusterización y se haga posible una mayor articulación entre actores primarios y partes interesadas que componen la cadena productiva del sector, ayudando en la selección de metas comunes y en la integración de procesos que garanticen mayores niveles de autonomía operativa. Realizando un diseño que se pueda implementar como una estrategia de fortalecimiento para dicho clúster.

Durante el proceso de esta consultoría se puede afirmar que se han ido logrando los objetivos establecidos al inicio de la misma, ya que el Clúster Calzado de Moca ha adquirido, por la capacitación a sus miembros, un mayor posicionamiento en el mercado dominicano y ha decidido invertir y creer en la asociatividad para realizar acciones en beneficio del sector de calzado, con la creación de un plan estratégico para el clúster y las gestiones de nuevos contratos para ser suplidores del estado dominicano se pretende iniciar una alianza equilibrada entre todos los actores del sector que permitirá un mejor desarrollo.

En el proceso de sistematización de la consultoría es oportuno describir un compromiso social por medio de una herramienta metodológica eficaz que conlleva un orden cronológico de una propuesta de proyecto que marca las etapas evolutivas de una cultura que ha tenido un desarrollo económico moldeado por el avance de una estructura productiva propia del desarrollo de nuestros pueblos.

Encarrilado dentro de un marco filosófico de formación asociativa que comenzó con los grupos de Eficiencias Colectivas, sentando las bases para el fomento de una economía en escala que continuo con un concepto definido en la modalidad de avance, como lo es, la clusterización de las estructuras productivas locales, amparado en un enfoque metodológico de fortalecimiento e unificación de criterios normativos de las compras conjuntas y el esfuerzo colectivo entre los asociados, destacando en estos los aspectos competitivos y promoviendo la apertura a nuevos mercados.

Estos esquemas de unificación competitiva en los sectores productivos locales, evitan la desaparición y exterminio de nuestros micro empresarios como entes importantes de nuestra economía, al igual que, las pequeñas y medianas empresas que presentan mejores condiciones para competir en el mercado.

Durante la ejecución de esta consultoría, y darle un seguimiento de avance a la misma, se cuenta con los siguientes productos a entregar:

Producto 1: Plan de trabajo que contenga índice, metodología de trabajo y cronograma de actividades. Un documento que incluya el plan de trabajo del consultor para el logro de los productos esperados de la consultoría. Deberá ser presentado durante los primeros cinco (5) días hábiles tras la firma del Contrato.

Producto 2: Elaboración del Material a ser presentado en los talleres. El consultor debe redactar, reproducir y diseminar el material didáctico y de apoyo de asociatividad y clusterización que será presentado en los talleres a ser impartidos.

Producto 3: Informe mensual de los cursos y talleres realizados de promoción y estrategias de asociatividad y clusterización, que incluya resultados del taller, listado de participantes, fotos de la actividad, entre otros.

Producto 4: Informe de Actualización de Base de Datos. El informe debe incluir recomendaciones para la inducción de nuevos miembros del Clúster con un cronograma detallado de visitas.

Producto 5: Plan Estratégico del Clúster. El consultor debe presentar un plan estratégico a 5 años del clúster, donde se evidencie acciones dirigidas a la sostenibilidad a largo plazo del mismo.

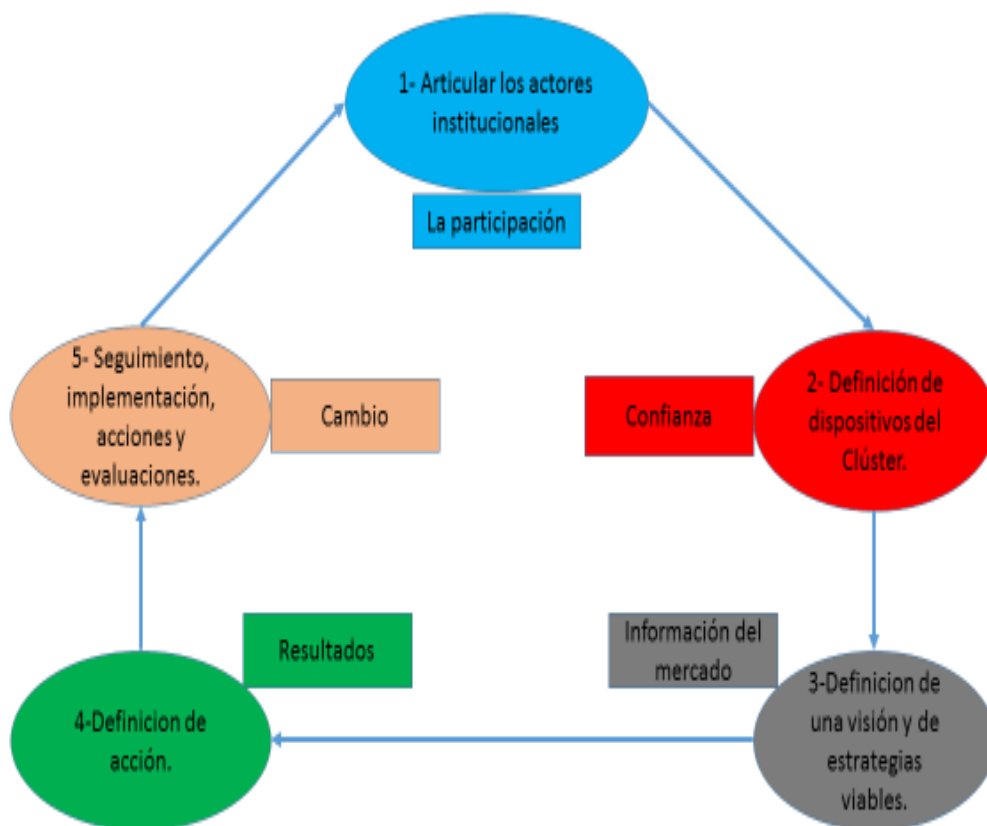
Producto 6: Informe final de la ejecución de la Consultoría. Un documento que incluya una descripción detallada de las actividades realizadas y los resultados obtenidos en la consultoría.

#### Descripción de actividades

Se elaboró el Plan de Trabajo correspondiente al primer producto, con un índice conteniendo todas las actividades a desarrollar, según el compromiso asumido. De igual forma, se formuló la metodología de trabajo para realizarse sistemáticamente, diseñando el cronograma que ubicaría las

actividades en fecha y lugar para ser presentado durante los primero cinco (5) días, tras la firma del contrato.

Para desarrollar una estrategia de avance se procedió a elaborar una serie de acciones concretas para mejorar la competitividad del Clúster, planificar dichas acciones en un periodo de seis (6) meses calendario de ejecución de nuestras líneas operativas definidas con el objetivo de establecer una base sólida e iniciar un proceso de cambio a largo plazo, según lo establece nuestro plan estratégico, que involucrando a todos los actores consolidamos el éxito de este proyecto. Reiterando que dependerá de las líneas de acción definidas en el Plan Estratégico para los cuales tiene que existir una continuidad, mediante la creación de las fases.



Animación para el Fortalecimiento del Clúster de Calzado de Moca  
Informe Final de la Presentación de Resultados de los Talleres y Acompañamiento  
Francisco Herrera

### 1.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

NO.	PRODUCTOS/ACTIVIDADES	MAYO / OCTUBRE 2015																								
		MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	<b>Producto 1:</b> Plan de trabajo que contenga índice, metodología de trabajo y cronograma de actividades. Un documento que incluya el plan de trabajo del consultor para el logro de los productos esperados de la consultoría. Deberá ser presentado durante los primeros cinco (5) días hábiles tras la firma del Contrato.																									
2	<b>Producto 2:</b> Elaboración del Material a ser presentado en los talleres. El consultor debe redactar, reproducir y diseminar el material didáctico y de apoyo de asociatividad y clusterización que será presentado en los talleres a ser impartidos.																									
3	<b>Producto 3:</b> Informe mensual de los cursos y talleres realizados de promoción y estrategias de asociatividad y clusterización, que incluya resultados del taller,																									

Animación para el Fortalecimiento del Clúster de Calzado de Moca  
 Informe Final de la Presentación de Resultados de los Talleres y Acompañamiento  
 Francisco Herrera

	listado de participantes, fotos de la actividad, entre otros.																					
4	<b>Producto 4:</b> Informe de Actualización de Base de Datos. El informe debe incluir recomendaciones para la inducción de nuevos miembros del Clúster con un cronograma detallado de visitas.																					
5	<b>Producto 5:</b> Plan Estratégico del Clúster. El consultor debe presentar un plan estratégico a 5 años del clúster, donde se evidencie acciones dirigidas a la sostenibilidad a largo plazo del mismo.																					
6	<b>Producto 6:</b> Informe final de la ejecución de la Consultoría. Un documento que incluya una descripción detallada de las actividades realizadas y los resultados obtenidos en la consultoría.																					

Este cronograma de actividades generales fue aprobado por los miembros del clúster para su ejecución, entre los que participaron está el Presidente José González, Félix Ureña, Arcadio Cuevas, Miguel González, Yúnior Ureña, Sergio Pérez, José Luis Disla y Luis Gómez, quienes estuvieron de acuerdo y comprometidos a darle apoyo y seguimiento a la propuesta.

Se han establecido las fases mencionadas anteriormente para desglosar la entrega de los productos y maximizar los recursos implementados en dicha consultoría. La primera fase se basó en la articulación de actores institucionales, la segunda en la definición de un diagnóstico donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), generando, en los miembros, un conocimiento amplio para desarrollar una estrategia de avance sistemática donde se tomaron una serie de acciones concretas y se proyectaron las mejoras de la competitividad del Clúster.

En la tercera fase fue definida una visión de estrategia viable de información de mercado, identificando primero los agentes de la cadena de valor, las competencias de dicho mercado, y creados, a partir de dicho levantamiento, las estrategias de proyección dentro de un marco de competitividad global. Para la cuarta fueron claramente definidas las líneas de acción, donde se estableció un seguimiento e implementación de acciones (quinta fase), que dieran como herramienta un sistema de medición de evaluación de cambio. Se realizó, también, un esquema para el desarrollo de estas fases que se acompañó de un cronograma presentado en el plan de trabajo.

Asumiendo estas responsabilidades, se procedió a elaborar seis (6) jornadas de capacitación, donde inicialmente seleccionamos un plan de capacitación de contenido bastante amplio, pero a sugerencia de la Unidad de Gestión Administrativa (UGA), la Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa (CODOPYME), procedimos a reducir los contenidos y a presentarlos de una manera más digerible para los fabricantes miembros del clúster, ya que por su cultura y por el rol fundamental que desempeñan en sus empresas, les es más factible ausentarse de las mismas para un taller preciso y conciso que permitirá grandes cambios en sus negocios.

Luego de haber levantado información sobre las debilidades de capacitación de los empresarios miembros, se concluyeron que los talleres fueron:

Primer Ciclo:

- Importancia del clúster.
- Asociatividad, una herramienta para la Competitividad.
- Relación entre cohesión del grupo, normas de desempeño y la productividad.

Segundo Ciclo:

- Liderazgo Empresarial
- De la Productividad a la Competitividad
- Planeación estratégica

Cabe mencionar que los talleres impartidos, especialmente el primero, *Importancia del Clúster*, sentó las bases de porqué la asociatividad debe fomentarse, cuáles son las acciones que se pueden realizar como gremio para que puedan obtener los resultados deseados, siempre teniendo como norte el desarrollo del sector, que en este caso, es el de la fabricación de calzados. Y el segundo taller: *Asociatividad, una herramienta para la competitividad*, al igual que el primero, permitió afianzar las ventajas que tiene un sector cuando se agrupan y trabajan en beneficio del mismo, permitiendo además, que los miembros del clúster analizaran las acciones diarias de sus empresas que pueden ayudarles a cambiar su negocio.

Continuando dentro de las actividades realizadas se cuenta con tres informes mensuales de avance sobre los talleres que se han realizado con el objetivo de plasmar los resultados logrados en los mismos, además de presentar el material suministrado, las fechas realizadas, listado de participantes y la evidencia fotográfica.

También se realizó, como cuarto producto, una actualización de la base de datos del clúster con la finalidad de incluir nuevos miembros. Moca es un lugar donde hay muchos fabricantes de calzados que pueden incluirse al clúster. Dicha actualización realmente fue una creación de la base de datos, ya que el clúster ahora es que está iniciando y no tenía ese levantamiento de información.



Actualmente, el clúster cuenta con los siguientes miembros:

1. Luis Gómez
2. José Alberto García
3. Félix Ureña
4. Arcadio Cuevas
5. Hipólito Mora
6. Miguel González
7. José Luis Disla
8. José González

Cada uno de estos miembros representa las diferentes fábricas que fueron formalizadas en la consultoría 3.3.1 Formalización de Empresas y Gestiones Legales, en esta consultoría, cinco empresas del clúster realizaron el debido proceso para formalizarse, pudiendo conocer las ventajas y desventajas de estar formalizados y buscando, entonces, los documentos necesarios para estar formalizados.

Además, se estableció un lineamiento para aquellos posibles futuros miembros que fueron visitados, con las definiciones básicas sobre el clúster y lo que permite la asociatividad, detallando las ventajas y desventajas de pertenecer a un clúster y desarrollar un sector en específico. Además de un listado detallado de aquellos fabricantes que fueron visitados para estos fines.

Como quinto producto de nuestra consultoría se elaboró un Plan Estratégico del Clúster Calzado de Moca con una proyección a cinco (5) años, desde el 2015 al 2020, en el mismo se establecen los lineamientos a seguir para que los miembros puedan desarrollar el sector desde una perspectiva global, incluyendo a todos los actores involucrados y garantizando que con el seguimiento adecuado de las evaluaciones, en diferentes fases de la implementación, se fomente la competitividad y se incrementen las ventas en la Unidad de Comercialización, además de un mejoramiento en la integración de dichos miembros.

Para finalizar se puede afirmar que los resultados de la Formación Metodología de Asociatividad en torno a la unificación de criterios de unidad, las compras conjuntas y el esfuerzo colectivo, la línea gráfica del clúster, la adquisición de la maquinaria de coser dentro/fuera y las hormas, han dado una perspectiva de desarrollo y de bienestar común entre los fabricantes y los empleados, además de los agentes de la cadena de valor.

Creando, de este modo, una dinámica económica en torno a la productividad en el sector del calzado que tiene una visión de proyección a futuro diferente, que motiva a que regresen aquellos fabricantes que cerraron sus puertas. Hay algunos de los fabricantes que se habían retirado que hoy están volviendo a su labor.

Otro aspecto que cabe mencionar, es que el gobierno está interesado en promover el sector apoyando diferentes proyectos que permiten el desarrollo del mismo e inyectándole recursos (de capacitación, asistencia técnica, financieros, entre otros) y se incursionan en la conquista de nuevos mercados locales y extranjeros. A través de las compras públicas realmente tratan de beneficiar a las mipymes de todos los sectores, otorgándoles las oportunidades de ser suplidores del estado. Y gracias al acompañamiento y apoyo de varias instituciones, principalmente del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) que fomenta la competitividad y el desarrollo de los sectores incrementando sus capacidades por medio de la asistencia técnica que con una propuesta de desarrollo clara, efectiva e integral, se está transformando la forma de pensar de todos los actores de la cadena de valor de sector productivos del arte del calzado.