

LA COOPERACIÓN A TRAVÉS DE CLUSTER CÓMO MEDIO PARA MEJORAR LOS RESULTADOS EXPORTADORES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LA REPÚBLICA DOMINICANA. UN ANÁLISIS A TRAVÉS DEL MÉTODO DEL CASO.

HAYDEÉ CALDERÓN GARCÍA*

TERESA FAYOS GARDÓ**

MARICELA ALTAGRACIA ALMAZAR***

Resumen

El futuro de la República Dominicana, al igual que el de muchos países de base tradicionalmente agrícola, debería estar encauzado hacia la mejora de la competitividad del sector agroalimentario y el desarrollo de sus exportaciones. Competir en los mercados internacionales requiere una serie de características y habilidades que no poseen muchas de las empresas del sector debido a su tamaño y que podrían resolverse a través de la cooperación y la colaboración. Al igual que en otros países, en la RD se ha articulado un Plan Nacional de Competitividad que contempla, entre

otros muchos aspectos, el desarrollo del sector agroalimentario. Al amparo de dicho plan se han creado clusters de empresas agroalimentarias. En el presente trabajo analizamos la cooperación a través de clusters como un medio para aumentar la competitividad y fomentar las exportaciones. Para ello aplicaremos el método del caso para el estudio del clúster más representativo de la realidad agroalimentaria dominicana- mostrando cómo a través de la acción conjunta se puede mejorar considerablemente el desarrollo de un sector y consecuentemente de un país.

Recibido: 05-06-2015

Aceptado: 21-07-2015

* Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados Facultad de Economía, Universitat de València (España).

** Profesora Contratada Doctor, del mismo Departamento.

*** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora Titular. Universidad de APEC. República Dominicana.

Palabras clave: Cooperación, internacionalización, cluster de empresas, sector agroalimentario, competitividad.

Abstract

The future of the Dominican Republic, as that of other agriculture-based countries, should aim at improving the competitiveness of the food and agriculture sector and increasing its exports. Compete in international markets requires a number of features and capabilities that do not have many of the companies in the sector due to its size. These problems might be solved through cooperation and collaboration. As in other countries, the DR has implemented a National Competitiveness Plan that includes, among other things, the development of the food and agriculture sector. Under this Plan some clusters of food and agriculture companies have arisen. In the present work we analyze the cooperation through clusters as a way to increase competitiveness and therefore exports. Through case study methodology focused on the most representative Dominican food and agriculture cluster, we will show how through collaboration it is possible to significantly improve the development of a sector and consequently of a country

Keywords: cooperation, internationalization, cluster of companies, agrifood sector competitiveness.

Introducción

La fuerte competencia, la lucha por sobrevivir y el dinamismo que vive el sector empresarial en la actualidad ejercen presión hacia la búsqueda de fórmulas de cooperación que permitan incrementar la competitividad en los mercados tanto nacionales como internacionales. Las empresas que decidan incursionar en mercados foráneos requieren considerables recursos financieros, humanos, tecnológicos, y habilidades directivas y de marketing. No obstante, estos recursos no siempre están disponibles, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYME), por lo que la colaboración con otras empresas ya sean locales o extranjeras es una opción que facilita la obtención de los mismos.

En los últimos 15 años el crecimiento del sector agroalimentario de la República Dominicana ha sido modesto y volátil. La productividad media se estancó o disminuyó en diferentes cultivos y fue menor que la de muchos países competidores. La superficie cosechada total de los principales cultivos se ha estancado en promedio anual un 0,6% y su estructura se ha modificado (Global Love, 2014). El Estado dominicano tradicionalmente ha apoyado al sector agroalimentario por medio de di-

versos instrumentos fiscales y comerciales, sin embargo, los apoyos han sido insuficientes ante los obstáculos y las tendencias adversas que afectan al sector agroalimentario y al medio rural. La pobreza rural y la desigualdad entre productores continúa siendo un gran desafío para las políticas de desarrollo, aunque la economía se haya desarrollado considerablemente los últimos 15 años. Pese a estas tendencias, el sector agroalimentario debe seguir cumpliendo su papel de abastecedor de alimentos, proveedor de diversos servicios ambientales, y generador de ingresos y empleos. A este reto se le añade otro aún más ambicioso determinado en el Plan Nacional de Competitividad de la República Dominicana: la internacionalización del sector agroalimentario. No obstante, es difícil que la empresa agroalimentaria consiga internacionalizarse por sí misma, ya que el 97.07% de las empresas dominicanas son micro pequeñas y medianas, con menos de 100 empleados, y de ellas el 82.80% tienen menos de 15 empleados¹. Para poder abordar los retos mencionados, la cooperación es fundamental, y tal y como recoge el apartado cuatro del Plan Nacional de Competitividad, la fórmula más ade-

cuada de cooperación sería el Cluster de empresas.

Los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo (Porter, 1998). Para poder desarrollar un cluster se requieren tres condiciones: proximidad geográfica, sector económico, y voluntad de cooperación. Los clúster alientan a la competencia y la cooperación; cooperación en la que participan empresas de industrias relacionadas e instituciones locales. Así, competencia y cooperación conviven debido a que ambas se dan en diferentes dimensiones. Los clúster también son una manera alternativa de organizar la cadena de valor. Además, la existencia de un clúster facilita la realización de otros acuerdos de cooperación, que permiten explotar complementariedades y economías de escala y alcance, así como aumentar la capacidad de respuestas de las empresas ante los turbulentos cambios del entorno. Los clúster son una nueva forma de competir en los mercados regionales, nacionales e internacionales (Porter, 1998,1999; Nassimbeni, 2001; Beaudry y Breschi 2003; Rogers, 2004).

El presente trabajo tiene como objetivo constatar si los clusters agroalimentarios que se han constituido

¹ Informe de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) de diciembre de 2013

en la República Dominicana están logrando incrementar el resultado internacional de las empresas que lo forman. Para ello tras una revisión teórica y una exposición de la metodología cualitativa empleada analizaremos el caso de clúster del Mango. El estudio presentado es la primera parte de una investigación que se está ampliando con el estudio de otros clúster de la República Dominicana.

1. Marco Conceptual.

Por una parte, la internacionalización aporta innumerables beneficios a las empresas en términos de rentabilidad, producción, comercialización, finanzas, recursos humanos, imagen y diversificación de riesgos (Mínguez, 2010). Pero por otra, el entorno internacional demanda empresas innovadoras, flexibles y dinámicas, y con capacidad de desarrollar competencias basadas en la especialización y la cooperación. La firma de acuerdos de cooperación es una opción estratégica que permite a las pequeñas y medianas empresas obtener recursos, habilidades y experiencias para incursionar en otras latitudes de forma competitiva, impulsando una mayor interrelación e integración a escala global. La colaboración interempresarial para acceder a los mercados internacionales permite

aprovechar las simbiosis existentes, compartiendo costes y experiencias (Martin y Gaspar, 2005; Montoro, 2005; Fernández y Arranz, 2001; Osborn y Hagedoorn, 1997; Escorsa Castells y Valls Pasola, 1997).

Adicionalmente, las alianzas y cooperaciones empresariales son una alternativa para crecer de forma contractual, obteniendo la flexibilidad y la capacidad de maniobra que requieren los cambios del actual escenario internacional (Martin y Gaspar, 2005).

Los acuerdos de cooperación tienen como objetivo llevar a cabo una o diversas tareas de forma conjunta entre varias empresas (Boyle, 1994; Borch y Arthur, 1995), contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos, así como acceder a recursos de los socios; de esta forma se genera un valor que las empresas por sí solas no podrían conseguir, además de que se les dota de una mayor capacidad de flexibilización y adaptación en los nuevos contextos, sirviéndoles de palanca para incrementar su capacidad de respuesta. En definitiva, el acceso a capacidades complementarias y al conocimiento, junto al logro de las economías de escala y alcance, permiten que las alianzas sean un mecanismo por medio del cual las empresas construyan una ventaja competitiva (Oxeley y Sampson, 2004).

Cuadro 1. Acuerdos de cooperación y su ventaja para la internacionalización de la empresa.

Autores	Año	Acuerdos de cooperación	Aportación al desarrollo internacional
García y Briz	2000		Innovación y adaptación al cambio
García	2002	Joint Venture	Complementariedades que se presenta entre los socios.
Olave Gutiérrez	2005	Asociatividad	Incurcionar en mercados Internacionales
Álvarez et al.	2006	Contratos de gestión, franquicias y "Joint-Venture"	Internacionalización de las actividades de I+D. y Robustez de los sistemas locales
Calderón et al.	2007	Contratos de gestión, franquicias y "Joint-Venture"	Flexibilidad y capacidad para cooperar
Capó et al.	2007	Redes y Clúster	Cultura innovadora y emprendedora
Requera et al.	2008	Distritos industriales	Cooperación y competencia

Fuente: Elaboración propia

La cooperación puede adoptar diversas formas de acuerdos, dependiendo del objetivo que se persiga. Si el objetivo es la internacionalización, tal y como se recoge en el cuadro 1², son posibles distintas fórmulas de cooperación con distintos beneficios cara a la mejora del desarrollo internacional de la empresa.

Así, la influencia de los acuerdos de cooperación en el desarrollo

internacional viene dada por varios aspectos entre los que destacan: la sinergia entre las empresas cooperantes, la optimización de los recursos compartidos (económicos, tecnológicos, humanos, infraestructuras), las economías de escala, el compartir experiencias y conocimientos, y el mayor poder de negociación.

Una de las formas de cooperación recogidas en el Cuadro 1, es el cluster de empresas, objeto de nuestra investigación, y que se define como una concentración geográfica

² No es el objetivo del presente trabajo un análisis de las diferentes formas de cooperación por lo que no desarrollaremos las características de las mismas.

de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo (Porter, 1998). Los cluster son comunidades de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico definido que actúan en una determinada actividad productiva, los cuales agrupan gran variedad de industrias y entidades relacionadas para generar una mayor competitividad en el mercado. Estos cluster incluyen, por ejemplo, no sólo a proveedores de insumos críticos (como componentes de maquinaria y servicios), y a proveedores de infraestructura especializada, sino que con frecuencia se extienden hasta canales y clientes.

La existencia de los cluster facilita la realización de acuerdos de cooperación que permiten explotar complementariedades y economías de escala y alcance, así como aumentar la capacidad de respuesta de las empresas ante los turbulentos cambios del entorno. Los cluster son una nueva forma de competir en los mercados regionales, nacionales e internacionales (Porter, 1998,1999; Nassimbeni, 2001; Beaudry y Breschi 2003; Rogers, 2004) debido a que el cluster influye en la competitividad de tres formas: a) incrementando la productividad, b) incrementando la capacidad de innovar de los

participantes, y c) estimulando la formación de nuevos cluster que sostengan la innovación y expandan el cluster (Daniel Scandizzo, 2007).

Existe un amplio consenso en la literatura sobre la importancia que tienen las economías de aglomeración a nivel local para crear ventajas competitivas sostenibles en la economía global (Porter, 1998). Otros autores apuntan como beneficios de pertenecer a un cluster los siguientes: mejora en la productividad del trabajo (Ciccone y Hall, 1996; Henderson, 1986), mejor colaboración (Saxenian, 1994), estimular la innovación (Bell, 2005; Harrison et al. 1996) y menores costos de producción (Jaffe et al. 1993). Mientras que Zen et al. (2011) consideran que la existencia de reacciones cooperativas entre los distintos tipos de empresas que componen un cluster puede crear “rentas relacionales”, que son aquellas que no pueden ser logradas por una empresa aislada. Otro aspecto que aporta beneficios a las empresas miembros del cluster es la movilización del conocimiento. Para que exista dicha movilidad es necesaria la interacción social y la confianza (Porter, 1998), por lo que es clave la proximidad espacial y los encuentros personales, sobre todo en las fases iniciales de la formación

del clúster (Wolfe and Gertler, 2006), y especialmente en los clústers de productores por razones de salud y seguridad agroalimentaria (Steiner y Ali, 2011).

En el cuadro 2 se resumen las ventajas que el clúster ofrece a sus miembros y que suponen una mejora de las capacidades empresariales de cara a la internacionalización.

Cuadro 2. Ventajas que los clústers ofrecen a sus miembros

Grupo de Ventaja	Ventaja	Autor	Año
Acceso a recursos	Información	Porter Seppo	1998 2007
	Recursos Humanos	Porter Seppo	2007 2007
	Recursos Financieros	Seppo	2007
	Know How	Esser et al.	1994
	Investigación y desarrollo (I+D)	Esser et al.	1994
	Servicios Tecnológicos	Esser et al.	1994
Especialización	Desarrollar perfiles especializados	Esser et al.	1994
Vinculo o enlace sector público.	Dialogo abierto entre el sector público y privado.	Porter	1998
Economías de escala o aglomeración, tamaño, etc.	Menores costos de producción	Porter Jaffe et al.	1998 1993
	Mejora en la productividad	Porter Anderson y Wictor Patterson y Chetty Borghoff,	2000
			2003
			2003 2005
Economía de escala	Esser et al.	1994	

...

...

Internacionalización	Socios de países diferente y actividades diferentes	Boronat y Boronat Delgado et al. Valdaliso,	2011 2010 2010
	Compartir mercado	Porter	1998
	Competir a nivel mundial	Felzenstein et al	2012
Competitividad	Economía local, nacional y regional	Porter	2000
	Ventajas competitivas	Porter Zen et al.	1998 2011
	Mejora en la productividad	Porter Ciccone y Hall Henderson	1998 1996 1986
	Competitividad de las PYME	Esser et al. Zen et al.	1994 2011
Network	Sentido de pertenecía e interacción en redes	Porter	1998
	Cooperación	Porter	1998
	Network of relaciones	Becattini	1991
	Relaciones de confianza	Morgan y Hunt Beckie et al.	1994 2012
	Cooperación en actividades de marketing	Brown y Bell Brown et al. Felzenstein et al.	2001 2010 2012

Fuente: Elaboración propia

Centrándonos en el ámbito agro-alimentario objeto de esta investigación, Beckie et al. (2012) afirman que los clústers son entidades únicas y dinámicas, y que su desarrollo está influenciado por una combinación de factores externos e internos. En el caso de la formación de los clústers agro-alimentarios es crítica la existencia

de antecedentes locacionales como la infraestructura biofísica o la fuerza de trabajo especializada, los objetivos comunes de los participantes, el acceso a los mercados locales y de consumidores (Ilbery et al., 2006; Lagnevik et al., 2003), el apoyo institucional (Wolfe y Gerter, 2006; Beckie et al., 2012), y el apoyo de la comunidad (Wolfe, 2009).

La relación vertical del clúster con el sector público probablemente influirá en el éxito en los mercados y en las redes de confianza y reciprocidad en la región o zona donde se estén desarrollando. Diversos autores (Ricketts et al., 2005; Ilbery et al., 2006; Lawson et al., 2008; Donald, 2009; Marsden, 2010; Beckie et al., 2012) estudian los factores biofísicos y socioeconómicos que se ven beneficiados por las iniciativas de cooperación local de empresas agrícolas, concluyendo que el apoyo del sector público ayuda a generar las relaciones de confianza y colaboración necesarias, para generar los conocimientos e innovaciones, que puedan mejorar la cadenas de producción-consumo, y capturar el valor económico y ecológico local y regional, dentro y entre espacios rurales y urbanos.

Beckie et al. (2012) demostraron empíricamente que la participación activa de las empresas productoras en un clúster no solo fomenta el desarrollo individual de la empresa y de sus mercados, sino que también crea una ventaja competitiva colectiva a través de la ampliación de nexos horizontales y verticales entre los sectores económicos públicos, privados y sociales, facilitando la ampliación y desarrollo de redes regionales de alimentos como un todo, mientras que

mantienen la autenticidad de la experiencia de mercado. De esta forma la existencia de un clúster de productores agrícolas integra objetivos sociales con actividades económicas, generando un marco y una oportunidad importante para la innovación en el suministro de alimentos bajo un paradigma agroalimentario alternativo.

Lawson et al. (2008) consideran que para las pequeñas empresas con pocos recursos como los productores agrícolas, el entrar a ser parte de un clúster es una forma de competir con grandes empresas alimentarias consolidadas. Felzenstein et al. (2012) demuestran para el caso de Chile que las empresas de un clúster tendrán estrategias de marketing más innovadoras a nivel internacional que las no pertenecientes al mismo, lo que les permitirá competir internacionalmente. Ello es debido a que los clústers proporcionan una mejor interacción entre las empresas que se traduce en cooperación, lo que implica estrategias comerciales más innovadoras a nivel internacional para las empresas del clúster.

A partir de modelos relacionales propuestos por diversos autores, en la figura 1 establecemos el siguiente modelo conceptual que relaciona la cooperación con el éxito o los buenos resultados en la internacionalización

a través del aumento de la competitividad.

Siendo cada una de las variables:

Marketing internacional: diversos autores han dedicado tiempo y esfuerzo a trabajar la influencia e importancia del marketing en los resultados de la exportación; entre estos autores resaltan los trabajos realizados por Aaby y Slater (1989), Cavusgil y Zou

et al. (2008) consideran que las nuevas empresas, para ser competitivas internacionalmente están llamadas a desarrollar capacidades de marketing, y que dichas capacidades facilitan la adopción de métodos que implican un elevado compromiso de los recursos. Por su parte, Fayos et al. (2011) plantean que la estrategia de marketing internacional necesaria-

Figura 1- Modelo conceptual de relación entre cooperación y resultado de la exportación



Figura: elaboración propia

(1994), y Leoniduet al. (2001); según dichos autores una empresa que desarrolla una estrategia de marketing internacional investiga y segmenta los mercados y planifica sus actividades de producto, precio, distribución y comunicación intentando satisfacer las necesidades del consumidor. Esta orientación afecta positivamente a los resultados de exportación. Blesa

mente lleva consigo la innovación, el cambio, adaptación y flexibilidad, así como la cooperación internacional.

Impulso emprendedor: Yeoh (2000) y Calderón et al. (2007) en sendas investigaciones empíricas comprobaron que el impulso emprendedor es una variable influyente en el grado de internacionalización de una empresa y su éxito en la interna-

cionalización, y que las características empresariales o la actitud empresarial tienen influencia en el éxito a través de la estrategia de marketing. Además, unido al impulso emprendedor se encuentra la parte visionaria de quien o quienes dirigen la empresa, por lo que Fayos et al. (2011), consideran que los directivos innovadores tienen una percepción del entorno y de sus capacidades mucho más realista que los directivos de las empresas clasificadas como rígidas.

Competitividad: Fayos et al. (2011), plantean que para las empresas tener ventajas competitivas en mercados internacionales necesitan: adaptación, cambio, flexibilidad, plantear estrategias de marketing internacional, y establecer acuerdos de cooperación con otras entidades. Por su lado Aragón y Rubio (2005), consideran que las ventajas competitivas de las PYME, deben ser rentables a lo largo del tiempo, con la mirada puesta en los factores cambiantes del entorno externos y los factores internos. Plantean así un cambio del foco de atención hacia lo interno para analizar la ventajas competitivas, examinando las capacidades y recursos con que cuentan, estableciendo un peso mayor a las diferencias que les proporcionan ventajas competitivas.

Resultado exportador: Cavusgil y Zou (1994) definen el éxito exportador como el alcance de los objetivos empresariales, económicos y estratégicos, con respecto a las exportaciones de un producto en el mercado extranjero. Shoham (1996), después de examinar numerosos trabajos sobre el éxito internacional, resume en una definición muy sencilla lo que considera debe ser: “el resultado (positivo) de las actividades de la empresa en el mercado internacional”. Shoham (1998), valida esta definición al volver a asegurar que el “rendimiento exportador son los resultados (positivos) logrados en ventas internacionales de la empresa”.

2. El Plan Nacional de Competitividad de la RD 2020 cómo marco de actuación.

El acuerdo de libre comercio de la República Dominicana con los Estados Unidos (DR-CAFTA) iniciado en el año 2005³, presenta la oportunidad de que la RD entre en la competencia global, ya que dicho acuerdo amplía el mercado tomando en consideración los niveles de desarrollo y

3 El acuerdo de libre comercio de la República Dominicana con los Estados Unidos (DR-CAFTA) iniciado en el año 2005, universidades, instituciones de investigación y sociedad civil.

tamaño de las economías. Sin embargo, como dicho acuerdo por sí solo no garantiza el éxito en escenarios internacionales, las autoridades gubernamentales desarrollaron un plan nacional de competitividad sistémica. En la elaboración de dicho plan de competitividad se involucraron todos los actores: empresas, gobierno, trabajadores, universidades, instituciones de investigación y sociedad civil.

El Plan Nacional de Competitividad Sistémica se planteó con el objetivo de que “para el 2020 la República Dominicana sea un país plenamente integrado en la economía mundial con una plataforma de desarrollo competitiva sostenible y equitativa”. Dicho Plan está compuesto por ocho apartados de los que destacamos el 3 y el 4 por estar directamente relacionado con el objetivo de nuestra investigación:

Apartado 3: “La competitividad empresarial”. Se desarrolla en el programa de competitividad de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Apartado 4: “La competitividad de los sectores productivos y los clústers estratégicos de la cadena de valor”. Los sectores que incluye esta parte son: a) El turismo como motor del crecimiento competitivo y el desarrollo sostenible, b) Los clústers de agronegocios y la competitividad en la cadena global de valor, c) El clúster de manufactura y d) La construcción y la vivienda.

Con el fin de desarrollar un instrumento legal para la ejecución de las acciones derivadas de dicho Plan, en 2012 se crea la ley 1-12 en la que se aprueba la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030⁴. Esta estrategia de desarrollo es el resultado de años de trabajo y de múltiples consultas a diferentes sectores de la sociedad. El proceso fue liderado por el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo del país.

La Estrategia de Desarrollo marca un precedente en República Dominicana, dado que si bien es cierto que el país ha tenido grandes avances en los últimos 40 años, también ha tenido grandes desaciertos. Es en el 2012 cuando se promulga la ley 1-12 (La Estrategia Nacional de Desarrollo 2030), que se articula en cuatro ejes estratégicos en torno a los que se establecen 19 objetivos generales, 58 objetivos específicos, y 460 líneas estratégicas de acción. De los cuatro ejes estratégicos, la presente investigación se centra en el tercero que postula: “Una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la

⁴ En 2012 se crea la ley 1-12 en la que se aprueba la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030. Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo del país

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”. El objetivo general 3.5 plantea el desarrollo de una “Estructura productiva sectorial y territorialmente articulada, integrada competitivamente a la economía global y que aprovecha las oportunidades del mercado local”. Entre los objetivos específicos de interés, el 3.5.1 busca “Impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción competitiva en los mercados Internacionales”, mientras que el 3.5.3 contempla la necesidad de “Eleva la productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas agroalimentarias, aprovechar el potencial exportador y generar empleo e ingresos para la población rural”. Las líneas de acción relacionadas son la 5.3.34: “Impulsar la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, incluyendo la biotecnología, para mejorar los procesos de producción, procesamiento y comercialización de productos agropecuarios y forestales y difundir ampliamente sus resultados mediante un eficiente sistema de extensión agrícola”, y la 3.5.36:

“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 agropecuarios, incluidos las y los pequeños productores, contribuyan a la creación de capital social y al aprovechamiento de sinergias que redunde en un mejoramiento de la productividad y la rentabilidad”.

De acuerdo a lo planteado en el párrafo precedente, es evidente el aporte de esta investigación a la Estrategia Nacional de desarrollo 2030, dado que el objeto de estudio son los clúster agroalimentarios y su competitividad.

3. Metodología de la investigación

El objeto de estudio de esta investigación es analizar si los clúster agroalimentarios de la RD están contribuyendo a la mejora de la internacionalización de las empresas que los forman. Si el resultado es positivo, se estarán alcanzando los objetivos anteriormente mencionados en el PNC de la RD.

Para alcanzar el objetivo propuesto se llevó a cabo una investigación empírica, con una metodología cualitativa, en la que se ha combinado el método del grupo de enfoque

y el método de análisis de caso; el estudio es exploratorio, inductivo, descriptivo y analítico, y en este artículo presentamos los resultados del estudio de uno de los clusters más representativos de la República Dominicana, el cluster del mango.

La metodología del análisis del caso tiene como ventajas que permite analizar el objeto de estudio desde su realidad en su contexto, así como apreciar las percepciones de los directivos e investigar un fenómeno contemporáneo en su entorno. Villarreal y Landeta (2010) y Barajas (2009), resaltan la validez y la conveniencia del uso de dicho método de investigación cuando se estudian asociaciones y acuerdos de cooperación empresarial.

Diversos autores han trabajado con metodología de investigación cualitativa, y no sólo han subrayado la importancia que reviste hoy día, sino también la conveniencia de utilizarla cuando se trata de analizar un caso concreto complejo. Entre estos autores destacan: Yin (1989, 1994, 1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp et al. (2005) y Villarreal y Landeta (2007 y 2010).

Villarreal y Landeta (2010: 32), se refieren al “estudio del caso como una metodología de investigación a tener en cuenta en el avance de la

ciencia, que tiene como fin satisfacer las necesidades de conocimiento más apremiantes de la sociedad, a la que sirve confiabilidad y validez, aportando contribuciones valiosas en los avances de la ciencia”. Adicionalmente, el estudio del caso se ha establecido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación con creciente utilización en diferentes áreas de la economía. Sin embargo, los fenómenos empresariales requieren de estudios que sean capaces de recoger toda su complejidad, por lo que en algunas circunstancias es necesario aplicar metodologías que combinen información de distinta naturaleza (Villareal y Landeta, 2010).

Cuestiones a investigar:

Fayos et al. (2011), plantean que para que las empresas tengan ventajas competitivas en mercados internacionales necesitan entre otros aspectos establecer acuerdos de cooperación con otras entidades. La colaboración constituye una opción estratégica que las empresas pueden utilizar para mejorar su competitividad y asegurar su supervivencia, y son una forma eficiente de mantener una ventaja en un entorno de condiciones muy cambiantes (Montoro, 2005).

Así, los acuerdos de cooperación pueden ayudar a las empresas a con-

servar recursos, compartir riesgos, obtener información, acceder a recursos complementarios, reducir los costes de desarrollo de productos, y mejorar las capacidades tecnológicas (Gulati, 1998). Porter (1999), plantea que la cooperación, en este caso centrada en clúster, aporta ventajas competitivas a las empresas que cooperan a través de un incremento de la productividad, una mejora en la innovación, y una disminución del riesgo. A estos factores, Gamboa et al. (2004) añaden la circulación y creación de conocimiento entre las empresas participantes y el fomento de la formación de los trabajadores. En base a estas aportaciones planteamos la primera cuestión a investigar:

CI 1. ¿Cómo favorece la cooperación a través del cluster el desarrollo de ventajas competitivas en empresas agroalimentarias de la RD que se internacionalizan?

Felzensztein et al. (2013) afirman que los clústers dotan a las empresas de ventajas competitivas a largo plazo que les permiten competir en los mercados exteriores y mejorar sus resultados. Así mismo, Carneiro et al. (2012) a través del estudio de casos, concluyen que la cooperación por el sistema de clústers dota a las empresas de una serie de ventajas

competitivas a través de la mejora en los recursos, que contribuyen positivamente al proceso de internacionalización de las empresas. Dentro de las ventajas competitivas, generadas a partir de la cooperación empresarial, que influyen en el éxito exportador, destacan: el poder de negociación con proveedores, distribuidores y clientes, y con el sector gubernamental; el mejor aprovechamiento de los tratados comerciales; la mayor fortaleza para hacer frente a otros países competidores; la mejora de la productividad; la mayor fortaleza de la marca; el mayor poder de negociación en la obtención de recursos financieros, y la capacidad de satisfacer las necesidades de la demanda de los clientes (Capellán, 2005; Obadia, 2008). Estas aportaciones nos llevan a plantear la segunda cuestión a investigar.

CI 2. ¿Cómo contribuyen las ventajas competitivas generadas a partir de la cooperación empresarial a través del clúster a la mejora del éxito exportador de las empresas agroalimentarias de la RD cooperantes?

En el siguiente cuadro se presenta a modo de resumen, la ficha técnica de la investigación empírica realizada.

Cuadro.3- Ficha técnica del estudio del caso

Propósito de la investigación	Analizar los factores que influyen en el éxito exportador de las Pequeñas y Medianas Empresas agrícolas de la República Dominicana que establecen acuerdos de cooperación bajo la modalidad de clúster.
Metodología de la investigación	Grupo de enfoque Estudio del caso
Unidad de análisis	Pequeñas y medianas empresas dedicada a la producción (nacional) y/ comercialización (nacional e Internacional) de productos agroalimentarios, organizadas bajo la modalidad de clúster.
Ámbito geográfico	República Dominicana.
Universo	Clústers de productos agroalimentarios que exporten (10 clúster en 2013)
Caso de estudio	Clúster del Mango dominicano
Métodos de recogida de la evidencia	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental (Acuerdos, actas y reportes e informes) • Un grupo de enfoque con la participación de nueve (9) personas representando a seis (6) instituciones, los cuales son actores externos que intervienen en el proceso de internacionalización. • Entrevistas en profundidad, abiertas y semiestructuradas; presenciales al director ejecutivo del clúster y a tres empresas componentes del mismo. • Observación directa (visitas al clúster). • Uso de artefacto físicos y tecnológicos (grabaciones y transcripciones de cada una de las entrevistas y del grupo de enfoque, así como evidencia de fotografías al momento de las entrevistas).
Fuentes de información	<p><u>Secundarias</u> Interna: Documentación (estatutos, actas de asambleas, informes y estudios internos). Páginas web, archivos de imágenes. Externa: Publicaciones especializadas, base de datos, informes de organismos oficiales y medios de comunicación.</p> <p><u>Primarias</u> Interna: Entrevistas en profundidad a dos directivos del clúster y a dos directivos de empresas del clúster Externa: grupo de enfoque.</p>
Informadores clave	<ul style="list-style-type: none"> • El director del clúster • Representantes de empresas miembros del cluster • Representantes de instituciones gubernamentales y de organizaciones sin fines de lucro que participan en la dinámica de las exportaciones, competitividad y la cooperación e internacionalización de las pyme. • Representantes de agencias de desarrollo Internacional y asociaciones que aglutinan a sectores relacionados

Métodos de análisis de la evidencia	<p>Cualitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las teorías que dieron origen a la internacionalización y cooperación. • Búsqueda de modelos desarrollados por autores predecesores. • Identificar, perfilar y analizar factores impulsores de éxito exportador. • Creación de un modelo integrador (partiendo de otros modelos) • Identificación de variables comunes y no comunes • Análisis de resultados
Enfoque científico	Estudio exploratorio, inductivo, descriptivo y analítico
Evaluación del rigor y calidad metodológica	<p><u>Validez: interna y externa.</u></p> <p>Interna, revisión documental, archivos, actas de asamblea, estatutos, decretos memorias.</p> <p>Externa, notas de prensa, revisión documental en medios electrónicos y escritos, instituciones públicas y privadas (CEI-RD, DGA, CNC, USAID/RED)</p> <p><u>Fiabilidad y Calidad:</u></p> <p>Protocolo: 1º grupo de enfoque. 2º entrevista al director y a la directora ejecutiva del clúster. 3º entrevista a los directivos de clúster.</p>
Fecha de realización	Octubre 2012- febrero 2013

Fuente: elaboración propia.

Para lograr los objetivos propuestos en esta investigación, hemos seleccionado el análisis del caso, partiendo de las empresas que se asocian o cooperan entre sí, bajo la modalidad de clústers. En el cuadro 4 se presenta la relación de clústers agroalimentarios dominicanos que comercializan sus

productos en los mercados internacionales, y que están registrados en el Consejo Nacional de Competitividad (CNC). Entre ellos se ha seleccionado el clúster del mango dominicano por ser el que más años lleva en funcionamiento y el que aglutina a un mayor número de empresas.

Cuadro 4. Clústeres exportadores de Agronegocios registrados en el Consejo Nacional de Competitividad

Nombre o razón social	Nº empresas	Actividad principal empresa o entidad	Ciudad	Destino de las Exportaciones	% de producto exportado
Clúster de Mango Dominicano	500	Promover la Industria del Mango en la República Dominicana	Santo Domingo	Europa Estados Unidos Canadá Japón	30%
Conjunto Productivo de Aguacate	220	Promover la Industria del Aguacate en la República Dominicana	Santo Domingo	Estados Unidos Puerto Rico Europa (España, Holanda, Francia).	65%
Clúster Hortofrutícola de La Vega	15	Actividad Agrícola	La Vega	Estados Unidos Canadá Europa Santa Lucía Trinidad Tobago	75%
Clúster de Café de Jarabacoa	233	Producción y Comercialización de Café	Jarabacoa	Estados Unidos Europa Japón	35%
Asociación de Viveristas Dominicanos	60	Promoción y producción de plantas ornamentales, frutales, forestales y hortícolas	Santo Domingo	Estados Unidos Canadá Europa Asia	No disponible
Clúster de Banano	31	Producción y exportación de banano	Mao, Valverde	Europa completa Estado Unidos Asia.	75%

Clúster Invernaderos		Producción de Vegetales en Invernaderos	Santo Domingo	Estados Unidos Canadá Europa Asia	No disponible
Clúster Orgánico		Promover la producción y la comercialización de productos orgánicos	Santo Domingo	Europa Estado Unidos Canadá Asia.	No disponible
Clúster de Cacao y sus derivados	36	Producción y venta de cacao y sus derivados	Santo Domingo	Estados Unidos Canadá Europa (Bélgica, Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda) India Puerto Rico.	21 mill \$
Clúster de Invernaderos de Jarabacoa	245	Entidad sin fines de lucro, asociación de beneficio público. Servicio de clústers.	Jarabacoa	Estados Unidos Canadá	No disponible
Clúster de La Yuca y El Casabe Inc.	105	Entidad sin fines de lucro, busca integrar a los productores de Yuca y Casabe de Monción.	Monción Santiago Rodríguez	Estados Unidos, Puerto Rico Panamá San Martin España.	33%

Fuente: Elaboración propia con los datos del Consejo Nacional de Competitividad (CNC)

La recogida de información primaria se inició con un grupo de enfoque con expertos de diferentes disciplinas vinculados a la internacionalización de sectores públicos y privados. Estos expertos son externos a los clúster, sin

embargo, debido a las funciones que realizan en las instituciones que representan, visualizan claramente la problemática de la internacionalización del sector. El grupo de enfoque sirvió como punto de partida para el diseño

de las entrevistas en profundidad con directivos y miembros del clúster.

El objetivo al realizar el grupo de enfoque fue conocer sus percepciones específicas sobre la cooperación empresarial en la modalidad de clúster. En el cuadro 5 se presentan los nombres

de las instituciones participantes en el grupo de enfoque, así como el nombre y posición de sus representantes.

La discusión del grupo de enfoque giró en torno a cuatro preguntas básicas: ¿Cuál es su opinión de un modelo de desarrollo económico, fundamentado

Cuadro 5. Instituciones y nombre de las personas del grupo de enfoque

Nombre organismo	Tipo de Organismo	Nombre	Cargo del participante y/o porque se le incluyó
Centro de Exportación e Inversión Extranjera de la R.D. (CEI-RD)	Público	Acelis Ángeles Euclides Paulino Franklin Montás	Ex sub directora (amplia exp.) Enc. de Investigación de Mercados Gerencia de Desarrollo de la Oferta Exportable
Dirección General de Aduanas (DGA)	Público	Lic. Niurka Beato	Coordinadora Técnico
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)	Organismo Internacional público	PhD. Jesús de los Santos Ing. Jeffrey Cohen	Director Encargado de desarrollo de los Clúster
Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)	Privada	Lic. Karina de Pool	Coordinadora del proyecto BID-FOMIN)
Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal (CEDAF)	Público	Ing. Sesar Rodríguez	Técnico
Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF)	Privada	Ing. Fabio Frías	Técnico

Fuente: Elaboración propia.

en la modalidad de clúster (sector agroalimentario)?, ¿Cuál es la situación actual de los clúster agroalimentarios en la República Dominicana?, ¿Cuál es la perspectiva de crecimiento de los clúster agroalimentarios?, y ¿Cuáles son los principales obstáculos o las limitaciones para un crecimiento significativo de los clústers agroalimentarios en República Dominicana?

El encuentro tuvo una duración de dos horas, el contenido del mismo se grabó y posteriormente transcribió en su totalidad.

La obtención de información primaria se completó con cuatro entrevistas en profundidad realizadas a dos directivos del clúster, y a otros dos directivos de empresas pertenecientes al mismo. Las entrevistas tu-

Cuadro 6. Características del clúster de Mango

Características del clúster	Clúster de Mango Dominicano
Localización	Calle José Amador Soler, casi esquina Abraham Lincoln, en la ciudad de Santo Domingo
Año de su creación	2004
Institución fundadora	La USAID y el CNC
Estructura organizativa	Un presidente, un director ejecutivo, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y tres vocales (8 personas)
Filosofía empresarial	La visión es “Ser para el 2015, el líder exportador del Caribe y Centroamérica de mango de alta calidad para los mercados étnicos, orgánicos y gourmet de los Estados Unidos y de Europa”. La misión “Liderar la promoción y desarrollo de la Industria del Mango en la República Dominicana a través del uso de herramientas tecnológicas que garanticen aumentar la calidad, la producción y la productividad y minimizar los costos unitarios para mejorar la competitividad y la rentabilidad sostenible en el largo plazo, del mango dominicano a nivel mundial”.
Actividad	El clúster es el enlace entre los miembros y los clientes potenciales. Canalizador de información, conocimiento y de las cooperaciones de las agencias y organismos. Organizador de Ferias y simposios Nacionales e internacionales.
Productos	Mango de diferentes variedades Desarrollado tres nichos: (1) mango orgánico, (2) mangos criollos, y (3) étnicos y mangos gourmet.

...

Beneficios que reciben los miembros o socios	<ol style="list-style-type: none"> 1. El clúster es el enlace, recibe solicitud de nuevos clientes y tramita dicha información a todos los miembros del clúster. 2. Participar en ferias nacionales e internacionales. 3. Cursos de formación y capacitación. 4. Estar al día de las nuevas tecnologías, plagas, sistemas de calidad e innovación del área. 5. Orientaciones y guía a los productores (asesoría técnica) 6. Mejor calidad en la producción. 7. Mejores prácticas agrícolas para producir frutas de calidad 8. Canalizador de cliente internacional. 9. Gestiona la visita de especialistas internacionales que vienen a dar asesoría a los miembros.
Instituciones colaboradoras	USAID, CNC, CEDAF, IDIAF, SEA, CONIAF, CEI-RD, JAD IIBI, PUCMM Y BID.
Grado de internacionalización	Elevado
Países a los que exporta	Unión Europea (España, Alemania, Inglaterra), Estados Unidos, Canadá, y Japón
Principales competidores internacionales	México, Tailandia, Brasil, Perú, Ecuador y Pakistán
Monto aproximado de las exportaciones	US\$ 9.2 millones (DGA 2012)
Países en proceso de negociación	Rusia, países de Europa del Este. Ampliar el mercado de Japón y de Estados Unidos.
Situación competitiva sectorial	<p>Desarrollo de nichos específicos de mercado (mango orgánico, el étnico y el gourmet).</p> <p>Sede de la feria anual de mango (nueve años ininterrumpido)</p> <p>Cadena productiva completa forma parte del clúster.</p> <p>El sector está cohesionado</p> <p>En proceso crear y desarrollar el nombre de marca "Mango Banilejo" como fruta nacional (nombre registrado en secretaria de estado de industria y comercio).</p> <p>Industrializar el mango, ejemplo mango deshidratado, pulpa de mango, entre otras (en proceso).</p> <p>Producción en época diferente a las de otros países.</p>
Ventajas competitivas en los mercados internacionales	<p>El mango orgánico (demanda en crecimiento)</p> <p>La demanda es mayor que la oferta.</p> <p>Varietades de mango que solo se producen en el país.</p> <p>Cosecha en época de menor oferta internacional.</p>

Fuente: Elaboración propia.

vieron una duración aproximada de una hora cada una de ellas, se desarrollaron en el lugar de trabajo del entrevistado y siguieron un guion determinado. También fueron grabadas y transcritas en su totalidad.

Las personas entrevistadas fueron: Sr Leger, Presidente del Clúster; Sra Tavera, Directora ejecutiva del Clúster; Sr Díaz, del Servicio de apoyo del clúster y productor; y Sr Fuentes, directivo de la empresa del clúster O&M.

4. Resultados

En primer lugar se recoge a modo de resumen en el cuadro 6, la información general del clúster del man-

go dominicano objeto de estudio, lo que permite conocer su estructura, filosofía empresarial, y objetivos, así como otros aspectos que facilitarán la comprensión de los resultados de la investigación y los pondrán en contexto.

Por su parte, el cuadro 7 recoge el análisis de oportunidades y amenazas, puntos fuertes y débiles del clúster según la opinión de los técnicos entrevistados.

En el cuadro 8 presentamos de forma resumida los resultados de las entrevistas realizadas agrupando las respuestas de acuerdo con los factores que forman el modelo propuesto

Cuadro 7. Análisis DAFO del Clúster del Mango Dominicano

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> •Ubicación geográfica (centro del Caribe). •Clima, apropiado para la producción •Época de cosecha de mango, dado que el país inicia cuando termina en otros países. •Las certificaciones internacionales que disfrutaron algunos de los miembros del clúster: Certificación GLOBAL GAP, ORGANICOS y ECOSER. •Disponibilidad de mano de obra barata. •Posicionamiento internacional de los productos orgánicos de la República Dominicana. •La calidad, textura, sabor y color del Mango producido en suelo dominicano.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> •Tendencia creciente al consumo de productos sanos e inocuos •Creciente consumo mundial de frutas orgánicas •El tratado de Libre Comercio con Norteamérica (DR-CAFTA), y los Acuerdos de Asociación Económica (EPA) entre la Unión Europea y los países de África, Caribe y Pacífico. •Incremento la demanda de mango tanto nacional como internacional. •Nuevas modalidades de consumo de mango.

...

...

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de la energía eléctrica • Elevado número de contenedores devueltos, por no cumplir los requerimientos de la FDA. • Disminución en el país de profesionales del área de la agronomía. • La carencia de cultura asociativa de los productores. • Carencia de planta de tratamiento hidrotérmico (exigencia del gobierno Americano)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • La República Dominicana está ubicada en el centro de una zona de huracanes, coincidiendo parte de la época de cosecha con la temporada ciclónica. • La existencia de plagas en Rep. Dominicana (Ej. la mosca de la fruta). • Alta agresividad en los competidores a nivel mundial. • Incremento en la oferta de los competidores. • Limitación de acceso al mercado internacional por motivos de seguridad relacionado con el bioterrorismo. • Incremento de la oferta a un mayor ritmo que la demanda. • Compartir el mismo tiempo de cosecha con México que es un gran productor y exportador.

Fuente: Elaboración propia.

en la Figura 1, para comprobar como el cluster busca mejorar el impulso emprendedor, la cooperación, el marketing internacional, y el resultado internacional o de la exportación. Por lo que también recoge los resultados o mejoras que las empresas consideran que les aporta la pertenencia al clúster.

Dando respuesta a las cuestiones a investigar:

Q1. La cooperación entre empresas a través del clúster favorece el desarrollo de ventajas competitivas en empresas que se internacionalizan.

El clúster de mango es un claro ejemplo de que la cooperación sí favorece el desarrollo de ventajas competitivas. Ventajas competitivas logradas, tal y como se desprende de las entrevistas a los responsables

Cuadro 8- Factores del modelo integrador y las funciones y actividades del clúster de Mango

Factores	Empresas del Clúster de Mango
Mejora del Impulso Emprendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización del festival de mango en los hoteles para dar a conocer y probar el sabor del mango dominicano. 2. La implementación de la feria del mango que tiene nueve años celebrándose en la ciudad de Bani, mejor conocida como la capital del mango. 3. El desarrollo de nuevos nichos de mercado. 4. Incursionar en la conquista de nuevos mercados 5. Participar en ferias internacionales 6. Obtener información y compartirla 7. Nuevas formas de consumir y de comercializar el producto (industrialización) 8. La posibilidad de darle vida al mango banilejo como fruta nacional (ya registrado la marca). 9. Dar a conocer las diferentes variedades, color, sabor, olor que existen de mango.
Incremento de la Cooperación (Clúster)	<p>Los miembros del clúster cooperan entres si, se define como aliados.</p> <p>Cooperación en cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar cursos de formación y capacitación técnico, profesional 2. Asistencia y participación como expositor a ferias, tanto nacionales como internacionales 3. Canaliza información con oportunidades de negocios recibida desde instituciones 4. Coopera en cuanto a la calidad de la gestión 5. Coopera en búsqueda de ampliar los mercados 6. Creación de una fruta nacional, (mango Banilejo) 7. Desarrollar estrategia de nichos en los que se pueda ser más competitivos 8. Colabora en proyectos para buscar maneras diferentes de procesar la fruta

...

...

Desarrollo de programas y actividades de Marketing Internacional	<p>Producto, especialización en el producto: mango orgánico, étnico y gourmet. Nuevas variedades en épocas diferentes del año.</p> <p>Promoción, los miembros del cluster participan en la feria del mango con invitados internacionales y en el Simposio internacional.</p> <p>Precio, la especialización del producto soporta precios más competitivos. Distribución, Las empresas del cluster se han abierto a nuevos mercados</p>
Mejora del resultado exportador	<p>Aumento en las exportaciones de 4.8 a 9.2 millones de dólares en los últimos tres años (2010 a 2012)</p> <p>Ampliación de mercado (Rusia, Japón, Canadá)</p> <p>Participación en las diferentes ferias Internacionales que realizan.</p> <p>El desarrollo de nuevos nichos de consumo del producto, lo que se transforma en especialización del producto.</p> <p>Producción de fruta de mejor calidad</p> <p>Aumento de la producción y de la oferta exportable</p> <p>Se adaptan a las necesidades del mercado.</p> <p>Productores que no exportaban han empezado a exportar.</p> <p>Incremento en la calidad de la gestión</p>

Fuente: Elaboración propia.

de la parte estratégica y operativa del clúster, por ejemplo a través del desarrollo de una estrategia de nicho en cuanto a producto: mango orgánico, gourmet, y mango étnico; sin embargo, no sólo el cluster y sus empresas se adaptan con nuevos productos a los requerimientos del mercado, sino que también producen variedades de esta fruta que se coseche en el mo-

mento en que finaliza la cosecha de otros competidores. Esta estrategia se ha basado en un estudio de necesidades tal y como explica el presidente: “a partir del análisis DAFO, nos dimos cuenta de que los países como Estados Unidos tienen una etnia grande dominicana, y que el mango que podíamos ofrecer se parece a una variedad que consumen etnias

africanas y de la India que viven en Europa”.

Por otra parte, en opinión del representante de una de las empresas entrevistadas (Sr Díaz): “las ventajas competitivas han aumentado muy significativamente, porque a través de las capacitaciones recibidas en el clúster, se ha podido adquirir la tecnología para darle al cultivo las condiciones necesarias, de manera que pueda producir la fruta que el mercado exterior exige, de calidad e inocuidad”. Como ejemplo de capacitación se puede citar las visitas de expertos internacionales que han impartido cursos, talleres, y mejores práctica, con el objetivo de obtener un fruto con más calidad exportadora.

Otro aspecto a destacar es la realización y la participación en ferias nacionales e internacionales, que sirven de punto de encuentro entre productores, investigadores y clientes potenciales. Como afirma el Sr Díaz, muchas de las ventajas competitivas que se obtienen a través del clúster provienen de la capacidad del mismo para aglutinar y dispersar la información entre sus socios. La coordinación es otro elemento fundamental, en palabras del Sr Fuente “el clúster, al coordinar con las diferentes compañías que procesan mango, le indican a las compañías normalmente donde

están los grandes y pequeños productores del país para que esas compañías que compran y procesan la fruta visiten a ese productor y adquieran la producción”.

En términos generales, cómo afirma la directora ejecutiva “La asociatividad hace posibles que negocios nacionales e internacionales nos vean y nos tengan en cuenta a la hora de realizar proyectos, por ejemplo hemos conseguido como clúster apoyo de organismos internacionales”.

Q2. Las ventajas competitivas generadas a partir de la cooperación empresarial a través del cluster contribuyen a la mejor del éxito exportador de las empresas cooperantes.

En palabras del presidente del clúster “nosotros tenemos una cadena de proyectos que se han originado desde que iniciamos con el análisis DAFO, cuando se originó el clúster. Y de ahí han salido muchos proyectos que poco a poco los hemos ido desarrollando, nosotros tenemos una visión de futuro de ser los mayores productores de mango de alta calidad”.

El éxito exportador del cluster se pone de manifiesto en primer lugar, cuando se analiza la evolución de sus exportaciones; estas han aumentado de 4 a 9 millones en los últimos tres años (2010-2012); Otros indicadores de desempeño internacional son la

ampliación de ventas a otros mercados (Rusia, Japón y Canadá); la participación en ferias internacionales, y el éxito con que cada año se realiza la feria del mango que ya va por la novena versión. Como afirma el Sr Fuentes, “gracias a que nos hemos unido al clúster y a los trabajos que se han realizado con el clúster nosotros hemos podido acceder a diferentes mercados, a diferentes países, a diferentes negociadores, y hemos conformado en un gran porcentaje la producción y nuestra productividad con las buenas prácticas agrícolas”.

Otro de los beneficios del cluster es el aumento del número de empresas que exportan, ya que empresas productoras que no exportaban han comenzado a realizarlo. El clúster se ha convertido en un gran promotor de las exportaciones del mango dominicano, tal y como afirma la directora ejecutiva: “lo más importante de lo que significa clúster es el fortalecimiento de las organizaciones de las empresas, que participan; es decir el clúster es una experiencia de exportar en conjunto”.

5. Discusión

A la vista de los resultados obtenidos cabe afirmar que el clúster parece ser una buena forma de alcanzar

los objetivos propuestos en el Plan Nacional de Competitividad y en la consiguiente Estrategia Nacional de Desarrollo.

La agricultura de la República Dominicana puede convertirse en un pilar fundamental de la economía dominicana y de sus exportaciones. La internacionalización es una opción estratégica muy positiva tanto para las empresas como para el país, que requiere esfuerzo, constancia y recursos. Sin embargo se constata cómo el tamaño pequeño de las parcelas agrícolas, que trabajan en régimen de minifundio, así como las desigualdades entre productores, hacen difícil este desarrollo. La única forma de superar estas dificultades es a través de la cooperación entre las empresas que trabajan en el mismo sector de actividad. Entre las diferentes opciones de cooperación, el sector agroalimentario de la RD ha optado por la modalidad de clúster por considerar que es la fórmula que mejor se adapta a la situación sectorial del país. Poner en marcha este tipo de iniciativas es una tarea compleja que en este caso ha contado con el apoyo de la CNC y de la USAID.

En este estudio hemos tomado como referencia el clúster del mango para analizar si el camino trazado es el adecuado. Al tratarse de un clúster

con 10 años de funcionamiento y con 500 integrantes, puede ser un modelo del funcionamiento y evolución de estas iniciativas.

Los resultados obtenidos llaman al optimismo, ya que tanto las empresas integrantes del clúster como los propios directivos del cluster consideran la experiencia positiva a todos los niveles.

El clúster ha conseguido incrementar la competitividad de las empresas que lo componen a través del desarrollo de variedades concretas que permiten una estrategia de nicho, la formación recibida que trae como consecuencia productos de mejor calidad y mejores procesos de gestión, la investigación que permite la introducción de nuevas variedades, y la obtención de información y mejora de la coordinación entre las empresas.

En general, el sector se ha visto beneficiado en su internacionalización porque las exportaciones se han desarrollado en cantidad y en calidad, gracias al apoyo técnico, el asesoramiento, y la formación que las empresas reciben a través de esta cooperación y que por sí mismas no hubiesen podido alcanzar. Además los productores y los demás miembros de la cadena de valor son copartícipes de la gestión del cluster y

tal y cómo afirma Guerra (2013), el proyecto autogestionado no se debería reducir al plano organizacional o empresarial sino que es una propuesta social, cultural y económica que en este caso debe intentar reducir las desigualdades.

Queda, no obstante, mucho camino por recorrer ya que también se detectan carencias todavía presentes como las desigualdades entre productores, las estrategias de marketing, la promoción de una imagen más sólida y reconocida en los mercados europeos, el mayor compromiso por parte de algunas empresas del clúster, y el estrechamiento de relaciones con las grandes empresas de distribución internacionales. Por ello hay que seguir trabajando y centrarse básicamente en la formación y en el desarrollo de estrategias comerciales de marketing conjuntas.

Metodológicamente, hemos constatado que la metodología aplicada nos ha permitido obtener la suficiente información como para hacer un análisis exhaustivo del clúster, por lo que la consideramos válida para continuar con la investigación iniciada. Este trabajo se configura por tanto como el primer paso de un proyecto más ambicioso que pretende su continuidad en dos direcciones. En primer lugar plantear más cuestiones

a investigar que permitan obtener conclusiones más amplias, y en segundo, aplicar esta metodología de análisis a una muestra representativa de los clúster agroalimentarios que están en funcionamiento en la República Dominicana, de forma que los resultados puedan generalizarse y ser de utilidad a otros países, y a otros clusters sectoriales de República Dominicana.

Referencias

- Alvares, I.; Fonfria, A. y Martin, R. (2006): El papel de la cooperación en el perfil competitivo de las empresas españolas.
- Anderson, S. y Wictor. I. (2003): Innovative internationalization in new firms. Born globals - the Swedish case. *Journal of international Entrepreneurship*. 1. pp .297-311.
- Barajas I., M. Ascensión (2009): Ventaja Tecnológica Internacionalización y Resultados, estudios de casos múltiples. *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, 3 n° 73, pp. 141-152.
- Barajas I., M. Ascensión (2009): Ventaja Tecnológica Internacionalización y Resultados, estudios de casos múltiples. *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, 3 n° 73, pp. 141-152.
- Beaudry, C. y Breschi, E. (2003): Are firms in clusters really more innovative?, *Economic of Innovation and New Technology*, Vol. 12, n°. 4, agosto, pp. 325-342.
- Becattini, G. (1991): The industrial district as a creative milieu. *Industrial change and regional development*, pp102-116.
- Beckie, M.A.a , Kennedy, E.H.b , Wittman, H.c (2012) Scaling up alternative food networks: Farmers' markets and the role of clustering in western Canada, *Agriculture and Human Values*, 29 (3), pp. 333-345
- Bell, G.G. (2005) Clusters, networks, and firm innovativeness, *Strategic Management Journal*, 26, pp. 287-295.
- Borch, OJ. ; Arthur, MB. (1995) Strategic networks among small firms: Implication for strategy research methodology. *J. ManagStudies* 32: pp. 419-441.
- Borghoff, T: (2005). Evolutionary theory of the globalisation of firms. Gabler Verlag.
- Boronat C, y Boronat GJ (2011) Clústers para pymes, ¿por qué no?, *Estrategia financiera*, ISSN 1130-8753, N° 284, (Ejemplar

- dedicado a: Cómo calcular la capacidad de autofinanciación), págs. 58-67
- Boyle, E. (1994): Managing organizational networks in Britain: The role of the caretaker. *J. Gen Manag.* 19: pp.13-23.
- Brown, P., Bell, J. (2001) Industrial clusters and small firm internationalization. *Multinationals in a New Era*, pp. 10-26. In Taggart, J., Berry, M., McDermott, M. (Eds.), Palgrave, New York, NY
- Brown, P., McNaughton, R., Bell, J. (2010) Marketing externalities in industrial clusters: A literature review and evidence from the Christchurch, New Zealand electronics cluster *Journal of International Entrepreneurship*, 8 (2), pp. 168-181.
- Calderón, H.; Fayos, T. y Turbillejas, B. (2007). El éxito en la Internacionalización en un entorno global: Planificación de Marketing, cooperación y compromiso Internacional. *Mediterráneo Económico* 11. ISBN: 84-95531-37-7- Edita: Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito. Producido por: Fundación Cajamar.
- Capellán, R. E. (2005). Cooperación y no-cooperación estratégica efectos sobre la productividad y la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 30(2).
- Capo-Viceda, J.; Expósito-Langa, M. y Masià-Buades (2007): La importancia de los clústers para la competitividad de las PYME en una economía global. *Revista Eure* (vol. XXXIII.nº 98). Pp.119-133, Santiago de Chile.
- Ciccone, A., y Hall, R. E. (1996). Productivity and the density of economic activity No. 4313). National Bureau of Economic Research.
- Delgado, M.a , Porter, M.E.b , Stern, S.c (2010), Clusters and entrepreneurship, *Journal of Economic Geography*, 10 (4), art. no. lbq010, pp. 495-518.
- Donald, B. (2009) Contested notions of quality in a buyer-driven commodity cluster: The case of food and wine in Canada *European Planning Studies*, 17 (2), pp. 263-280.
- Eisenhardt, K.M. (1989): Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, pp.532-550.
- Escorsa Castells, P.; Valls Pasola, J. (1997): Tecnología e Innovación en la Empresa: Dirección y

- Gestión, Polistext, Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña, Cataluña.
- Esser, K; Hillenbrand, W; Messener, D; Myer, J. (1994) *Competitividad Sistémica*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín.
- Fayos, T., Calderón, H. y Mir, J. (2011): El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, octubre, pp. 43-72.
- Felzensztein, C, Gimmon, E, Aqueveque, C. (2012) Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27 (5), pp. 392-402.
- Fernández de Arroyabe, J. C. y Arranz, N. (2001): La cooperación empresarial para la internacionalización: evidencia empírica desde la experiencia de las pyme y las microempresas. *Papeles de Economía Española* nº 89/90. pp. 117-137.
- Fernández, J. C. y Arranz, N. (1999): “Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio?”, *Dirección y Organización*, núm. 21, pp. 12-19.
- Fong, C. (2002): Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventajas competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Gamboa, I; Grajirena, J y Molina, M: (2004). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de gestión*, 4(1), pp 55-68.
- García, M. y Briz, J., (2000): Innovation in the Spanish food and drink industry *International food and agribusiness management Review* 3, pp.55-176.
- García-Ochoa, M. (2002): Estudio empírico sobre la Cooperación Empresarial en España, Facultad de CC Económicas y Empresariales (ICADE), Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Global Love. “Introducción Comercial del Sector Agroalimentario en República Dominicana”. Asturex,

- 14 de enero 2014.
- Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*. N° 61-63. Pp 97-124.
- Gulati, R. (1998): Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, vol. 19 pp. 293-317.
- Harrison, J. S. Hitt, M.A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R.D. (2001). Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances. *Journal of Management*, 27(6), pp 679-690.
- Ilbery, B., Watts, D., Simpson, S., Gilg, A., Little, J. (2006) Mapping local foods: Evidence from two English regions, *British Food Journal*, 108 (3), pp. 213-225.
- Jaffe, A., Trajtenberg, M., Henderson, R. (1993), Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations, *Quarterly Journal of Economics*, 63, pp. 577-598.
- Lagnevik, M., Sjöholm, I., Lareke, A., Ostberg, J. (2003) The Dynamics of Innovation Clusters: A Study of the Food Industry, Cheltenham: Edward Elgar
- Lawson, R., Guthrie, J., Cameron, J., Fischer, A. (2008) Creating value through cooperation: An investigation of farmers' markets in New Zealand, *British Food Journal*, 110 (1), pp. 11-25.
- Marsden, T. (2010) Mobilizing the regional eco-economy: Evolving webs of agri-food and rural development in the UK, *Cambridge Journal of Regions, Economy, and Society*, 3, pp. 225-244.
- Martin Rojo, I. y Gaspar González, A. (2005): La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias pymes y grandes compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español. *Revista Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, n° 2844, pp. 25-36
- Mínguez Fuentes, Raúl (2010): Cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la pyme: *Revista Economía Industrial*, n° 375 pp. 113-124.
- Montoro Sánchez, M.A. (2005): Algunas razones para la cooperación en el sector de automoción. *Revista Economía industrial*, n° 358, pp. 27-36.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994)

- Commitment-trust theory of relationships marketing, *Journal of Marketing*, 57, pp. 20-38.
- Nassimbeni, G. (2001): Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit Model, *Research Policy*, vol. 30, p. 245-262.
- Obadia, C. (2008) Cross-border interfirm cooperation: the influence of the performance context, *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 6, 2008, pp. 634-650
- Olave Gutiérrez, J.E. (2005): Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del atlántico (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, diciembre, número 019, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia pp.141-199. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, sistema de información Científica Redalyc.
- Osborn, R. N.; Hagedoorn, J. (1997): The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks, *Academy of Management Journal*, vol.40, nº 2, pp.261-278.
- Oxley, J.E. y Sampson, R.C. (2004): The scope and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. *Journal of law, economics and organization*, Vol. 13, nº 2, pp. 387-409.
- Parra, G.; García, P.M. y Jiménez, J.J. (2008): Cooperación y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 14 nº 1. Pp.85-102. ISSN: 1135-2523.
- Porter, M. (1998): Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, pp. 77-90. November-December
- Porter, M.(1998) *On Competition*, New York: HBS
- Porter, M. E. (1999). Ser competitivo. *Harvard Business Review*, (91), pp34-36.
- Porter, M. (2000) Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, 14 (1), pp. 15-34.
- Rialp, A. (1998): El método de caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Ponencia presentada en el IV Taller de

- Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rialp, A., Martínez, P.C. y Rialp, J. (2005): El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso. Cuadernos de Gestión, Vol.5, nº 2, número especial, pp.95-116.
- Ricketts, H.J., Illbery, B., Kneafsey, M. (2005): The distribution of local food activity in England and Wales: An index of food relocalization, *Regional Studies*, 40 (3), pp. 289-301.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22 (2), pp 141-153
- Saxenian, A. (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University
- Scandizzo, D. (2007): Redes de cooperación: interacción de empresas y gobiernos para la creación de valor regional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, (24), pp 131-144.
- Seppo, M. (2007). The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. Tartu: Tartu University Press.
- Shaw W, E. (1999): A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, nº 2, pp. 59-70.
- Steiner, B.E., Ali, J. (2011) Government support for the development of regional food clusters: Evidence from Alberta, Canada, *International Journal of Innovation and Regional Development*, 3 (2), pp. 186-216.
- Valdaliso JM (2010) Innovación y cooperación: la internacionalización de las empresas del cluster de la electrónica y las TIC del País vasco. *Revista de historia Industrial*, nº 43 (2) 163-191
- Villarreal L., O y Landeta R., L. (2007): La estrategia de Internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de Multinacionales vascas. Tesis Doctoral, Universidad del país vasco-Euskal Herriko unibertsitatea, Bilbao.
- Villarreal L., O y Landeta R., L. (2010): El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y

- economía de la empresa. Una aplicación a Internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, N0 3, pp.31-52, ISSN: 1135-2523.
- Wolfe, D.A. (2009) Introduction: Embedded clusters in the global economy, *European Planning Studies*, 17 (2), pp. 179-187.
- Wolfe, D.A., Gertler, M.S. (2006), Local antecedents and trigger events: Policy implications of path dependency for cluster formation, *Cluster Genesis: Technology-Based Industrial Development*, pp. 243-263. P. Braunerheim and M. Feldmand (Eds.), Oxford: Oxford University Press
- Yin, R.K. (2002) *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Zen, A, Fensterseifer, J y Prevot, F.(2011). Internationalization of Clustered Companies and the Influence of Resources: A Case Study on Wine Clusters in Brazil and France. *Latin American Business Review*, 12 (2), pp.123-141
- Zen, A, Fensterseifer, J y Prevot, F: (2012). The influence of resources on the internationalization process of clustered wine companies. *International Journal of Business and Globalisation*, 8(1), pp 30-48.