



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA REGION DE SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

Kevin X. Murphy, J.E. Austin Associates, Inc.
y la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI)

Reforma Legal e Institucional

Contrato N° PCE-I-00-97-00039-00

Task Order N° OUT-PCE-I-801-97-00039-00

Entregado a:
USAID/Santo Domingo

Entegado por:
Chemonics International Inc.

En Asociación con:
J.E. Austin Associates, Inc.

31 de julio de 2000

ÍNDICE

Siglas		i
Resumen Ejecutivo		iii
SECCIÓN I	Antecedentes y Objetivos	I-1
SECCIÓN II	Metodología	II-1
SECCIÓN III	Los Retos de la Competitividad de Santiago: Hallazgos Principales	III-1
	A. El Reto de la Globalización	III-1
	B. El Reto de la Falta de Inversiones en la Gente: Desarrollo y Educación de la Fuerza Laboral	III-2
	C. El Reto de la Descentralización	III-3
	D. El Reto de las Deficiencias de Infraestructura	III-3
	E. El Reto del Ambiente Empresarial	III-3
	F. El Reto Ambiental	III-3
	G. El Reto de Liderazgo	III-3
SECCIÓN IV	Planteamiento de la Visión, Estrategias e Iniciativas	IV-1
	A. Visión para Santiago en 2020	IV-1
	B. Líneas Estratégicas de Acción	IV-1
	C. Iniciativas Prioritarias	IV-2
SECCIÓN V	Competitividad de los Clusters Industriales de la Región de Santiago	V-1
	A. Cluster de Cigarro y Tabaco	V-1
	A1. Visión 2020 para el Cluster de Cigarro y Tabaco	V-2
	A2. Líneas de Acción Estratégicas e Iniciativas	V-4
	B. Cluster de Textiles (Confección de Ropas, Productos de Piel y Zonas Francas)	V-5
	B1. Visión 2020 para el Cluster de Textiles	V-7
	B2. Líneas Estratégicas de Acción e Iniciativas	V-8
	C. Cluster de Construcción	V-9
	C1. Visión 2020 para el Cluster de Construcción	V-10
	C2. Líneas Estratégicas de Acción	V-11
	D. Cluster de Turismo	V-12
	D1. Visión 2020 para el Cluster de Turismo	V-13
	D2. Líneas Estratégicas de Acción e Iniciativas	V-14
	E. Cluster de Servicios: Salud	V-15
	E1. Visión 2020 para el Cluster de Salud	V-16
	E2. Líneas Estratégicas de Acción e Iniciativas	V-17
	F. Cluster de Servicios: Educación	V-17
	F1. Visión 2020 para el Cluster de Educación	V-18
	F2. Líneas Estratégicas de Acción	V-18
SECCIÓN VI	Recomendaciones para la Implementación	VI-1
SECCIÓN VII	Lecciones Aprendidas y Resultados	VII-1
	A. Lecciones Aprendidas	VII-1
	B. Resultados de la Iniciativa de Competitividad Regional	VII-2

ANEXO A	Diamantes de Competitividad y Análisis FODA de los Clusters	A-1
ANEXO B	Análisis Adicional sobre la Infraestructura Económica de Santiago	B-1
	A. Infraestructura Financiera	B-1
	B. Infraestructura de Transporte	B-1
	C. Factores Políticos, Institucionales y Otros Factores del Ambiente Empresarial	B-2

SIGLAS

ACIS	Asociación de Comerciantes e Industriales de Santiago
ADOZONA	Asociación Dominicana de Zonas Francas
AIREN	Asociación de Industrias de la Región Norte
APEDI	Asociación para el Desarrollo, Inc.
BHD	Banco Hipotecario Dominicano
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ICC	Iniciativa para la Cuenca del Caribe
IDSS	Instituto Dominicano de Seguros
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
ISA	Instituto Superior de Agricultura
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de Norteamérica
OMC	Organización Mundial de Comercio
PBI	Producto Bruto Interno
PROCIGAR	Asociación de Productores de Cigarros de la República Dominicana
PUCCM	Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
SEA	Secretaría de Estado de Agricultura
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos
UTESA	Universidad Tecnológica de Santiago

Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

La Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI), conjuntamente con otras importantes asociaciones empresariales de Santiago, unieron esfuerzos para desarrollar la Estrategia de Competitividad para Santiago y su Región como un insumo para el Plan Estratégico de Santiago. Fueron apoyadas en este esfuerzo por J. E. Austin Associates, coordinado por Chemonics, a través de un programa de asistencia financiado por la USAID para desarrollar además una estrategia nacional de competitividad y una estrategia de competitividad para el cluster de horticultura.

Líderes de los cinco principales clusters de Santiago se reunieron y utilizaron herramientas de competitividad para desarrollar estrategias prácticas y orientadas a la acción para los cluster de tabaco/cigarros, textiles (confecciones/pieles/zonas francas), construcción, turismo y servicios (salud y educación). Este esfuerzo ha identificado formas de incrementar la prosperidad futura de la región mediante mejores estrategias de negocios, cooperación de la industria, promoción de inversiones, desarrollo de infraestructura, reforma de políticas e inversión en recursos humanos.

El cluster *tabaco/cigarros*, (ya líder exportador mundial) implantará una estrategia de competitividad para mejorar marcas de fábrica y certificados de origen, promover una imagen de “Cigar Country” para los cigarros dominicanos, hacer valer los derechos de propiedad intelectual, desarrollar insumos producidos localmente tales como la capa y promover inversiones de compañías en el segmento de cigarros hechos a máquina.

El cluster de la *textiles* implantará una estrategia de competitividad para migrar de suplidora de mano de obra “807” a ofrecer paquete completo (“Full Package”), atraer inversiones en industrias críticas relacionadas y de apoyo, invertir en el desarrollo de la fuerza laboral y apoyar reformas tendentes a mejorar la electricidad, infraestructura y logística. El sector piel está también migrando hacia productos de pieles de alto valor relacionados con muebles así como con confecciones y calzados.

El cluster de *turismo* implantará una estrategia de competitividad para capturar mayor valor del turismo de negocios, entrar al mercado de ecoturismo y aprovechar ventaja del turismo de “diáspora” dado los fuertes lazos regionales con dominicanos en Nueva York. Se está desarrollando un proyecto para crear un hotel en Santiago de primera clase y atraer el interés de una importante operadora internacional de cadenas de hoteles.

El cluster de la *construcción* está adaptando nuevas tecnologías de la construcción para viviendas dirigidas a sectores de bajos ingresos a la vez que trabaja con el sector financiero para desarrollar productos financieros que puedan hacer dichas viviendas más accesibles. Están también participando en la búsqueda de soluciones a las limitaciones de infraestructura de Santiago, incluyendo agua, cloacas y transporte.

El cluster de la *salud* está planeando invertir en un nuevo e importante hospital dirigido al mercado de dominicanos que actualmente van al extranjero, mediante la utilización de tecnología de clase mundial y doctores bien entrenados. El cluster también estará trabajando en iniciativas de entrenamiento y educación para enfermeras, técnicos y paramédicos al mismo tiempo que apoyará reformas a la legislación de seguridad social.

El cluster de la *educación* está buscando mejorar sus lazos con el sector privado y mejorar sus servicios relacionados con el desarrollo de la fuerza laboral, a la vez que explora lazos con instituciones internacionales y acceso a fuentes de entrenamiento en línea.

Los análisis competitivos a nivel de cluster han identificado un número de limitaciones más amplias relacionadas con brechas de destrezas, deficiencias de infraestructura y el ambiente. Los líderes han acordado enfocarse en 12 iniciativas de gran impacto que ayudarán a todos los clusters. Estas incluyen apoyo para el Aeropuerto Internacional del Cibao y su Parque de Conocimiento, terminación de la Circunvalación hacia el norte, desarrollo de facilidades de puerto de carga en la costa norte, rescate ecológico del río Yaque del Norte, inversiones en infraestructura de agua y cloaca, resolver el problema de recolección de basura, establecer centros descentralizados de suministro de petróleo, gasolina y electricidad, mejorar la infraestructura urbana y apoyar soluciones habitacionales para sectores de bajos ingresos.

Se presentan en este reporte formulaciones de la visión, estrategias y planes de acción, con objetivos de corto, mediano y largo plazos para Santiago y su región y para cada uno de los cluster industriales. Otro resultado de este esfuerzo es la publicación del más amplio conjunto de análisis cuantitativo de la región, *Santiago en Cifras*, el cual hará contribuciones al planeamiento de desarrollo regional y al proceso de evaluación. Este análisis cuantificó la sub-inversión del sector bancario y del gobierno en la región, así como el sub-desempeño en la matrícula educativa.

El reto de la competitividad es también un reto de liderazgo. Existe la necesidad de coordinar los esfuerzos de las diferentes asociaciones empresariales de Santiago, para unificar el liderazgo formal e informal alrededor de una visión y estrategia común y para coordinar la estrategia de competitividad regional con esfuerzos a nivel nacional. Este esfuerzo ha tenido un excelente comienzo, pero la habilidad para implantar estas iniciativas necesita reforzarse. Al mismo tiempo, la respuesta excelente del sector privado de Santiago es motivadora. Se ha expresado un gran interés por otras ciudades aledañas para usar a estrategia de Competitividad Regional de Santiago como un modelo para guiar sus propios procesos.

SECCIÓN I

Antecedentes y Objetivos

SECCIÓN I

Antecedentes y Objetivos

En 1999, cuatro importantes asociaciones civiles de Santiago unieron esfuerzos para elaborar el Plan Estratégico de Santiago. La Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI), la Cámara de Comercio, la Asociación de Industrias de la Región Norte (AIREN), y la Asociación de Comerciantes e Industriales de Santiago (ACIS), cooperaron en esta iniciativa en la cual también estuvieron involucrados los gobiernos provincial y municipal. APEDI acordó enfocarse en el desarrollo de una estrategia de competitividad para Santiago.

Para esta iniciativa, APEDI solicitó y recibió asistencia técnica y financiera de la USAID, la cual contrató a J. E. Austin Associates para proveer asistencia técnica bajo un actual programa de asistencia dirigido por Chemonics International. Este programa incluyó un esfuerzo más amplio de estrategia nacional de competitividad, dirigido por Antonio Rodríguez-Mansfield. La Estrategia de Competitividad para Santiago es en consecuencia un esfuerzo para un ejercicio de planificación estratégica más amplio y también para una iniciativa nacional de competitividad.

El objetivo último es mejorar la calidad de vida mediante el mejoramiento de la competitividad de los clusters industriales de Santiago.

Como se ilustra en Figura I-A, el objetivo de este ejercicio es mejorar la calidad de vida de las personas de la región a través del desarrollo sustentable. Esto requiere del diseño e implementación de estrategias para aumentar la competitividad de los principales clusters económicos de Santiago. También implica la formación de la infraestructura económica y el capital social necesario para lograr estas estrategias. Mediante su enfoque hacia mercados estratégicos, aprendizaje sobre los clientes, la introducción de innovaciones y el posicionamiento competitivo, los clusters industriales sirven de base para crear mejores empleos y generar la riqueza de una región.¹ Los procesos también involucran formar el capital social necesario para generar consenso sobre las prioridades y crear una visión compartida sobre la acción concertada. Esto también implica construir la infraestructura económica necesaria para alcanzar estas estrategias.

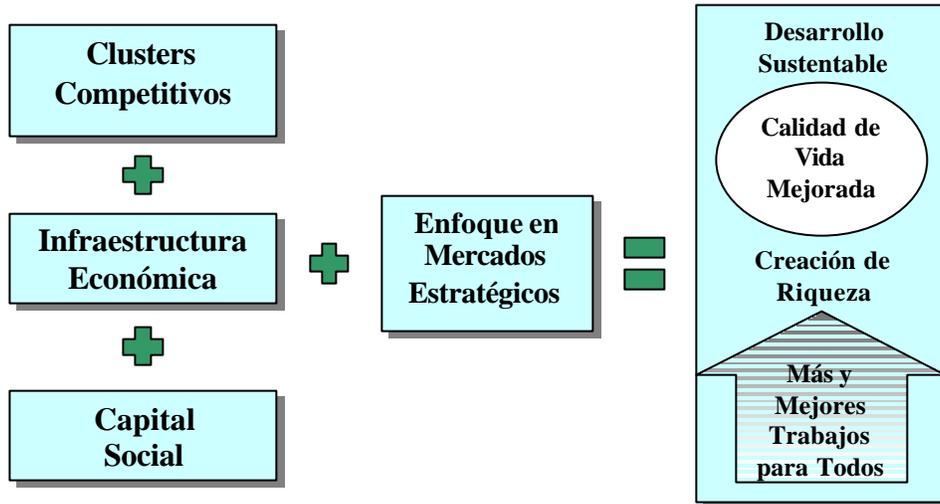
El objetivo inmediato fue reunir el liderazgo de Santiago para formular una estrategia de competitividad para la región.

El objetivo del ejercicio fue reunir el liderazgo de Santiago para evaluar los retos de competitividad enfrentados por la ciudad y la región en un ambiente económico rápidamente cambiante y formular un consenso alrededor de una visión común, objetivos compartidos e iniciativas prioritarias. Un segundo objetivo fue asistir varios cluster industriales claves en la formulación de estrategias de competitividad.

¹ Ver por ejemplo, Fairbanks y Lindsay, *Arando en el Mar*, el cual explora la interacción entre clusters competitivos y prosperidad. Michael Fairbanks sirvió de asesor del ejercicio de competitividad del cluster agroindustrial, asociado con este proyecto.

El proceso se inició en noviembre de 1999 cuando APEDI convocó a líderes de diferentes clusters industriales y realizó un taller dirigido por Kevin X. Murphy, consultor de J. E. Austin Associates, y el Dr. John Ickis. Estos consultores luego trabajaron juntos para diseñar y ejecutar la metodología presentada a continuación, la cual fue un esfuerzo de equipo que involucró a muchos grupos civiles y empresariales.

Figura I-A: Modelo de Competitividad para la Región de Santiago



SECCIÓN II

Metodología

SECCIÓN II

Metodología

El enfoque fue altamente participativo; cientos de santiaguenses aportaron insumos.

Se formó el Grupo de Visión y Estrategia, dirigido por Manuel José Cabral y Félix García para guiar el proceso general. Se formaron grupos de competitividad por clusters en cada uno de los cinco sectores principales: manufactura, agroempresas, turismo, construcción y servicios. Finalmente, se formó el Grupo de Apoyo Técnico de Competitividad con representantes de las principales empresas de Santiago, organizaciones educativas públicas y privadas.

Un gran círculo de ciudadanos de Santiago participaron en talleres abiertos al público, donde APEDI y J. E. Austin Associates presentaron los hallazgos de la Evaluación de Competitividad Regional (abril de 2000) y la estrategia (julio de 2000). En el trabajo que se presenta a continuación se incorporaron insumos de estas sesiones. En total, cerca de 200 ciudadanos de Santiago fueron involucrados en el desarrollo del Plan Estratégico de Santiago, analizando o proporcionando retroalimentación.

El resultado es el análisis detallado que se presenta a continuación sobre los retos para la competitividad de Santiago, las estrategias de competitividad para cada uno de los cinco clusters industriales y la visión de competitividad regional, estrategia e iniciativas, incluyendo 12 iniciativas de gran impacto que se han establecido como prioridades por el liderazgo de Santiago.

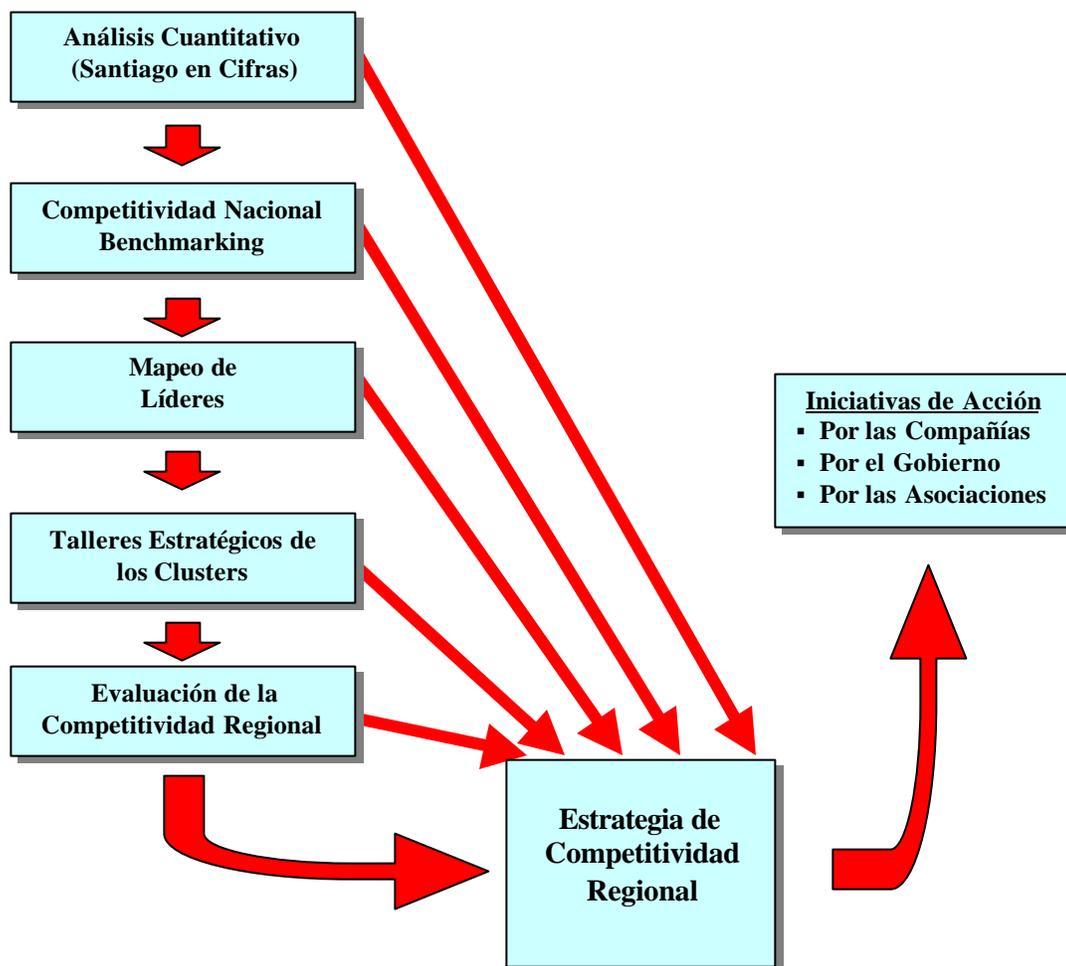
El Grupo de Visión de Competitividad y el Grupo de Apoyo Técnico analizaron datos económicos regionales e identificaron los principales clusters industriales de Santiago y la región. Estos incluyeron tabaco, confecciones, construcción, turismo, servicios, piel y agroindustrias no relacionadas con el tabaco.

Después de reunirse con líderes de la región, se decidió enfocarse con profundidad sobre cigarros, confecciones, construcción, turismo y el sector de servicios (salud y educación). Como el proyecto de competitividad nacional había escogido el cluster agroindustrial para un trabajo profundo de competitividad, el equipo de Santiago escogió otras áreas. Para escoger enfocarse en estos principales clusters, el equipo tomó en cuenta el impacto de estos sectores en el PBI regional, empleo, exportaciones y sus potenciales impactos de crecimiento. Figura II-A ilustra los diversos insumos en la estrategia de competitividad, lo cual permitió la identificación de acciones específicas para ser realizadas por empresas, clusters industriales, gobierno y asociaciones empresariales.

Cuadro II-A: Principales Clusters Industriales de la Región de Santiago

1. Cigarros y Tabaco
2. Textiles y Confecciones
3. Construcción
4. Servicios de Salud
5. Turismo
6. Tenerías y Piel
7. Comercio
8. Educación
9. Agroindustrias (No de Tabaco)

Figura II-A: Metodología del Proyecto



1. *El equipo publicó Santiago en Cifras – el más amplio análisis cuantitativo y estadístico que existe en la actualidad sobre la región.*

Consultores locales dirigidos por Luis Ernesto Pérez Cuevas, proporcionaron una revisión comprehensiva de datos estadísticos disponibles sobre la región y publicaron *Santiago en Cifras* en marzo del 2000. Esto ha contribuido a la base analítica de información para todos los interesados en el desarrollo económico de Santiago. Se llegó a un número de importantes y hasta sorprendentes conclusiones, tales como el bajo promedio de logros educativos en Santiago y el drenaje neto de recursos fiscales y bancarios fuera de la región. Es la información más comprehensiva y actualizada sobre la ciudad y la región actualmente en existencia y como tal hará una importante contribución a la región.

2. *El benchmarking de la competitividad nacional informó sobre el esfuerzo nacional.*

Se le solicitó a J. E. Austin Associates usar su metodología de benchmarking para proveer un análisis objetivo y cuantitativo, comparando la República Dominicana con otros países. Este benchmarking fue usado para servir de base de información en análisis posteriores y motivar una discusión creativa en los talleres de estrategias de cluster.

3. *El equipo creó un mapa de liderazgo, una análisis cualitativo para el cambio.*

El equipo luego involucró a un grupo de líderes de Santiago para asegurar que el proceso fuera altamente participativo y que las consultas fueran realizadas con un amplio espectro de liderazgo local. Esto implicó una completa revisión de los principales grupos de liderazgo y aquellos que debían ser incluidos en el proceso de diálogo. El grupo de liderazgo formal incluyó miembros de Juntas Directivas de instituciones económicas y de la sociedad civil claves. Esto fue complementado con un “mapa de liderazgo informal” basado en un proceso iterativo de consultas. Luego este grupo de liderazgo fue cruzado con quienes ya estaban involucrados en el ejercicio de competitividad y de planificación estratégica, para de esta forma incluir a los que aún no eran participantes activos.

4. *Talleres de estrategia de cluster produjeron una evaluación de la competitividad regional.*

Mediante talleres intensivos con clusters industriales se realizó un ejercicio de evaluación de la competitividad regional, el cual fue preparado y sometido a principios de abril de 2000. Luego de alcanzarse un consenso sobre la evaluación, los grupos procedieron a plantear la visión, estrategias e iniciativas para la acción. Las estrategias a nivel de clusters también identificaron limitaciones transversales que condujeron al establecimiento de un número de estrategias e iniciativas transversales. Se identificaron 12 iniciativas de “gran impacto”. Las mismas fueron evaluadas individualmente con líderes representativos de diferentes sectores hasta que se alcanzó un consenso.

5. *Esto ha producido la estrategia de competitividad regional de Santiago.*

Los insumos anteriores y adicionales talleres de estrategia a nivel de cluster, crearon las bases para el planteamiento de la visión, estrategias e iniciativas que se presentan a continuación. Las mismas fueron presentadas en un taller celebrado el 7 de julio del 2000 en Santiago. Se incorporaron luego en este documento retroalimentaciones posteriores. Esta estrategia debe ser vista no como el final de un proceso, sino como el comienzo del mismo. El trabajo arduo comienza ahora. Este esfuerzo no será exitoso si permanece al nivel de un estudio. Por esta razón, quienes trabajaron en él han perseguido movilizar los grupos de liderazgo de Santiago para la acción.

SECCIÓN III

Los Retos de la Competitividad de Santiago: Hallazgos Principales

SECCIÓN III

Los Retos de la Competitividad de Santiago: Hallazgos Principales

El desarrollo de estrategias de competitividad de los clusters permitió la identificación de brechas específicas y deficiencias en la infraestructura económica. Enfocándose primeramente en las estrategias competitivas de la industria (próximo capítulo), el equipo fue capaz de priorizar las principales brechas y agruparlas en un conjunto de retos de competitividad.

En las sesiones de diagnóstico, las debilidades más mencionadas reflejaron problemas que tienen una dimensión nacional, y pueden ser consideradas en la Estrategia de Competitividad Nacional. Estos retos de competitividad incluyen:

- Servicios básicos débiles (energía y electricidad)
- Sistema de educación básica deficiente
- Deficiencias en infraestructura de transporte (puertos, carreteras hacia el norte)
- Falta de protección de la propiedad intelectual
- Legislación laboral y de beneficios anticuada e ineficiente, tales como impuestos que no producen beneficios (e.j. IDSS del 10% de la nómina)
- Seguridad legal y judicial para la inversión (incluyendo problemas de titulación de tierras)
- Sistema financiero que no puede proveer préstamos a largo plazo o a precios competitivos

A nivel regional, Santiago enfrenta un número de retos claves. Estos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- El reto de la globalización
- Falta de inversiones en la gente
- Descentralización
- Deficiencias de infraestructura
- Ambiente empresarial
- Ambiente físico
- El reto de liderazgo

A. El Reto de la Globalización

Varios de los clusters industriales claves de Santiago son dependientes de barreras artificiales al comercio tales como el embargo contra Cuba que favorece los cigarros dominicanos y las cuotas textiles de los Estados Unidos que favorecen las zonas francas dominicanas. Cerca del 90% de las exportaciones de cigarros y casi todas las exportaciones de ropa van a los Estados Unidos donde disfrutan de entrada preferencial. Pero el embargo contra Cuba no durará para siempre y las cuotas de textiles está supuesto a expirar en el 2005, bajo los acuerdos de Estados Unidos con

la Organización Mundial de Comercio (OMC). El sector construcción dominicano está también observando cómo empresas extranjeras introducen nuevas tecnologías. A medida que las barreras al comercio y a la inversión desaparecen, Santiago enfrenta el reto de la globalización.

B. El Reto de la Falta de Inversiones en la Gente: Desarrollo y Educación de la Fuerza Laboral

La debilidad actual más grande de la plataforma económica para la competitividad de Santiago es la falta de inversión en recursos humanos, tanto por el sistema de educación básica como por la falta de inversión en el desarrollo de la fuerza laboral.

Respecto al desarrollo de la fuerza laboral, no hay evaluaciones importantes de las necesidades de entrenamiento realizadas por la industria o por la comunidad educativa sobre una base regular.¹ Los principales cluster de la industria tampoco han presentado pronósticos regulares de trabajo o articulaciones detalladas de categorías de trabajo y las destrezas específicas requeridas. Los vínculos aún son débiles entre las industrias y sus proveedores de entrenamiento y podría ser reforzada. El gobierno dominicano impone un impuesto de % sobre la nómina, el cual es entregado a Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) para proveer entrenamiento vocacional relevante. Las compañías de zonas francas están utilizando sus cursos de entrenamiento e interaccionan con el Instituto. Sin embargo, la tendencia hoy es abolir ese tipo de impuesto o transformar el papel de INFOTEP hacia un cuerpo coordinador y normativo que califique proveedores de entrenamiento y administre fondos. Esto permitirá el surgimiento de un cuerpo competitivo de proveedores de entrenamiento del sector privado en una forma impulsada por la demanda y hacer un uso más eficiente de los recursos. La tendencia es hacia la inversión basada en resultados en el desarrollo de destrezas y que es evidente en lugares tan diversos como El Salvador y Sudáfrica.²

Respecto al sistema educativo, *Santiago en Cifras* reveló que sólo el 14.4% de la gente de Santiago está recibiendo educación primaria y secundaria comparado con el promedio nacional de 18.6%. En Puerto Plata, el 30.3% de la población asiste a la escuela. La competitividad en el futuro dependerá de la inversión en capital humano más que de la abundancia de recursos naturales e infraestructura física. El entrenamiento vocacional es también deficiente. Clusters industriales reportan una escasez de ciertos técnicos y gerentes medios especializados y también encuentran que las universidades no están respondiendo como se requiere a las demandas del sector productivo.

¹ Una excelente evaluación de necesidades realizada por el Instituto Superior de Agricultura (ISA) a principios de los 1990s encontró una demanda decreciente de ingenieros agrónomos generalistas pero una creciente demanda para gerentes a nivel de fincas, gerentes de agroindustrias y una capacidad más profunda en una variedad de áreas técnicas claves. Evaluaciones de necesidades de entrenamiento para las zonas francas han sido parte de la asistencia de la USAID en los 1980s.

² El Salvador reformó su sistema tipo INFOTEP. Sudáfrica está estableciendo un impuesto de un 1% sobre las nóminas para abril de 2000, pero el sector privado puede solicitar que se le devuelva el 80% de sus contribuciones si utiliza proveedores de entrenamiento calificados o invierte él mismo en el desarrollo de su propia fuerza laboral de acuerdo con ciertas normas especificadas.

C. El Reto de la Descentralización

Santiago en Cifras mostró que mientras Santiago tiene 9.8% de la población nacional, recibe sólo el 7.4% de la inversión del gobierno. La inhabilidad de las autoridades provinciales y municipales de manejar tareas simples tales como la eficiente recogida de basura es un síntoma del problema de centralización. La tendencia actual en la República Dominicana y Latinoamérica es hacia mayor descentralización del proceso de toma de decisiones políticas y económicas.

D. El Reto de las Deficiencias de Infraestructura

Las infraestructuras de energía, carreteras, puertos y aeropuertos han sido deficientes. Aunque se ha mejorado la autopista hacia Santo Domingo, la autopista hacia Puerto Plata es deficiente. Existe la necesidad de completar la carretera periférica hacia el norte de Santiago y crear las condiciones para una expansión ordenada de la ciudad. Los sistemas de agua y cloaca son inadecuados para la población actual y mucho menos para el crecimiento futuro.

E. El Reto del Ambiente Empresarial

Emergió un número de retos del ambiente empresarial. La mayoría de estos problemas necesitan enfrentarse a nivel nacional, pero muchos ejemplos emergieron de los clusters industriales en Santiago. Por ejemplo, Santiago provee 11.3% de los ahorros al sistema nacional de la banca comercial, el cual a su vez sólo coloca 6.23% de sus préstamos en Santiago. Además, las altas tasas de interés actúan como un freno a las inversiones de largo plazo. Hay una necesidad de fortalecer las leyes comerciales y la vigencia de un sistema judicial justo e imparcial. La falta de una adecuada titulación y registro de tierra inhibe a muchos pequeños empresarios de obtener acceso al crédito.

F. El Reto Ambiental

Santiago tiene problemas de contaminación por ruidos, deficiencia en la recogida de basura, contaminación del Río Yaque del Norte, falta de orden en su sistema de tránsito urbano y falta de parques y áreas recreacionales tales como el Mirador Sur en Santo Domingo.

G. El Reto de Liderazgo

El último reto puede determinar la respuesta a todos los demás. Es el reto de liderazgo. Para enfrentar los retos presentados arriba se requerirá agrupar a los líderes de Santiago en torno a una visión compartida, prioridades compartidas y mecanismos institucionales para dar seguimiento a las estrategias e iniciativas que se identifican aquí. Por diversas razones, el liderazgo de Santiago es menos unificado hoy que en los tiempos cuando Don Víctor Espaillat movilizaba los líderes de la región detrás de una serie de iniciativas que crearon el primer banco comercial de la nación. La PUCMM, la Zona Franca de Santiago, el Plan Sierra, el ISA y muchas otras iniciativas privadas y públicas. Hay una necesidad de conectar las organizaciones formales de liderazgo con las informales pero quizás más influyentes. Existe la necesidad de reconstruir las estructuras de cooperación y de consenso y encontrar a aquellos deseosos de asumir la propiedad de iniciativas específicas con la cooperación y apoyo de los demás.

SECCIÓN IV

Planteamiento de la Visión, Estrategias e Iniciativas

SECTION IV

Planteamiento de la Visión, Estrategias y Iniciativas

A. Visión para Santiago en 2020

Los grupos de liderazgo que prepararon esta estrategia plantearon la siguiente visión:

Seremos la ciudad más atractiva y acogedora del Caribe Insular y Centroamérica, próspera, competitiva y con alta calidad de vida, con un liderazgo transformador, capaz de unir voluntades en torno a una visión compartida con una ciudadanía orgullosa y protagonista de su propio bienestar, en un ambiente de sólida democracia e institucionalidad dentro de una región que se caracterice por el logro de un desarrollo equilibrado y sostenible.

El planteamiento de la estrategia es el siguiente:

Lograr un desarrollo integrado y competitivo en un período de 20 años con una estrategia de esfuerzos compartidos entre el gobierno local, líderes empresariales locales y una fuerza laboral capacitada y educada que sea capaz de relacionarse armoniosamente y en una forma autodirigida.

B. Líneas Estratégicas de Acción

Las líneas estratégicas de acción, identificadas por el grupo de visión y surgidas del trabajo realizado a nivel de cluster incluyen muchas estrategias e iniciativas para mejorar la competitividad de los clusters industriales. Hay otras estrategias e iniciativas que deben ser manejadas a nivel regional. Estas estrategias de gran alcance incluyen las siguientes:

- Mejorar el transporte y logística
- Mejorar el medio ambiente
- Invertir en la gente
- Mejorar el ambiente empresarial
- Crear una ciudad habitable

El transporte y la logística son cada vez más críticos para la competitividad en la agroindustria, confecciones, salud y turismo. Por ejemplo, la urgencia de tiempo de los contratos con los productores y detallistas de confecciones de los Estados Unidos requiere logística de transporte superiores para sistemas de inventarios "justo a tiempo". Santiago se enfocará en el mejoramiento del transporte aéreo, terrestre y marítimo.

Se tiene como meta lograr importantes mejorías en el medio ambiente. Existe la necesidad de recuperar el contaminado Río Yaque del Norte, mejorar el sistema de recolección de basura, desarrollar parques y trabajar en la eliminación de ruidos.

Quizás la línea estratégica más importante es la de invertir en la gente mediante la educación básica, educación superior e iniciativas de desarrollo de la fuerza laboral. Este ha sido un tema común de todos los clusters industriales. Las industrias de crecimiento del futuro serán más intensivas en conocimiento y las industrias existentes requieren convertirse en “amigables” con Internet y el comercio electrónico.

Otra línea estratégica de acción será apoyar iniciativas nacionales y regionales diseñadas para mejorar el ambiente empresarial, tales como un mejor sistema de titulación y registro de tierra.

La línea estratégica de acción final es crear una ciudad vibrante y habitable. Esto permitirá a la ciudad hacer capaz a la región de atraer inversionistas nacionales e internacionales, así como también retener el talento local.

C. Iniciativas Prioritarias

Estas líneas estratégicas de acción han conllevado a la identificación de 12 iniciativas prioritarias y de gran impacto. Esto surgió del trabajo a nivel de cluster y fueron también el resultado de un proceso iterativo de compromisos entre los líderes de Santiago. Algunas de estas iniciativas, tales como el aeropuerto internacional, ya están bien encaminadas. Otras, tales como el Parque de Conocimiento están todavía en la etapa de planeamiento. Otras están siendo apoyadas por varios clusters y proyectos regionales de desarrollo. Por ejemplo, la industria de la confección está explorando vínculos con centros de excelencia de los Estados Unidos como Auburn University y el gobierno de Brasil está ayudando a Santiago con una iniciativa educativa urbana.

Tabla IV-A: Iniciativas de Gran Impacto en Santiago

Estrategias	Iniciativas
Mejorar el transporte y logística	1. Aeropuerto Internacional 2. Terminación de la circunvalación hacia el Norte 3. Desarrollo de un puerto de carga en Manzanillo
Mejoramiento ambiental	4. Recuperación ecológica del Río Yaque del Norte con planes de tratamiento y sistemas de monitoreo 5. Inversión en infraestructura de agua y cloaca 6. Sistema de recogida de basura efectivo y eficiente
Invertir en la gente	7. Mejorar la educación básica, media y superior 8. Iniciativas de desarrollo de recursos humanos
Mejorar el ambiente empresarial	9. Establecer centros descentralizados de suministro de energía, gasolina, y gas natural en la región norte 10. Mejorar el sistema de titulación y registro de tierra
Crear una ciudad habitable	11. Iniciativas de infraestructura urbana: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovación del centro de la ciudad y rediseño del patrón de tránsito, túnel, centro histórico, parques municipales, etc. ▪ Sistema de Parque (Parque Ecológico La Cumbre, Barranquita, Parque Arqueológico Jacagua, Parque Central en el lugar actual del Aeropuerto Cibao) 12. Apoyar iniciativas de viviendas de bajo costo

Santiago ha creado un conjunto de objetivos de corto, mediano y largo plazos basado en la lista de iniciativas presentadas en Tabla IV-A.

Objetivos de corto plazo para 2005:

- Establecer servicios públicos que resuelvan:
 - Sistema de tráfico urbano
 - Transporte masivo
 - Electricidad y energía
 - Disposición de desechos sólidos
 - Sistemas de agua potable y cloaca
 - Embellecimiento de la ciudad
- Establecer un sistema para el manejo del Río Yaque del Norte
- Fortalecer la institucionalización del gobierno local con seguridad y respeto de los derechos humanos
- Promover la educación de los ciudadanos para la conciencia cívica
- Establecer un sistema de información estadística e incorporarla en el sistema de benchmarking de competitividad nacional
- Promover la competitividad de los sectores claves:
 - Turismo
 - Piel, madera, confecciones-textiles, destilerías
 - Construcción
 - Tabaco
 - Comercio
 - Educación
 - Salud
- Desarrollar la infraestructura tecnológica para apoyar la competitividad
- Desarrollar un sistema de formación de recursos humanos para los niveles técnicos y vocacionales
- Fortalecer el ordenamiento territorial de Santiago y su región

Objetivos de mediano plazo para el 2010:

- Alcanzar niveles más altos de calidad de vida a través de:
 - Red de salud preventiva, reduciendo las tasas de mortalidad maternal e infantil y de desnutrición
 - Reducir el analfabetismo a niveles mínimos y consolidar la capacitación técnica y vocacional y la capacitación postsecundaria
 - Desarrollar programas de viviendas para sectores de bajos ingresos
 - Mejorar el ingreso per cápita y reducir la pobreza
 - Consolidar a Santiago como un centro de comercio, servicio y cultura

Objetivos de largo plazo para el 2015:

- Lograr la estabilización de la cuenca hidrográfica alrededor de Santiago

SECCIÓN V

Competitividad de los Clusters Industriales de la Región de Santiago

SECCIÓN V

Competitividad de los Clusters Industriales de la Región de Santiago

Lo básico para la prosperidad futura de Santiago y su estabilidad para invertir en las mejoras mencionadas con antelación dependerá de la competitividad de las industrias existentes y futuras. Por consiguiente, la iniciativa de competitividad dedicó cerca del 80% de su tiempo y esfuerzo para analizar y recomendar iniciativas para mejorar la competitividad de estas industrias.

La competitividad no es definida como la habilidad de la región para competir sobre la base de sus materias primas, costo de mano de obra u otros costos de recursos domésticos. Más bien, está basada en la habilidad para posicionar estratégicamente las industrias en mercados atractivos y con productos atractivos que puedan generar niveles salariales mejorados, rendimiento y riqueza, traducidos a niveles de vida más altos para el ciudadano promedio.

Los ambientes internacional y nacional están caracterizados por la globalización, liberalización, privatización y énfasis cada vez más fuerte en las fuentes de competitividad basadas en el conocimiento. Los clusters industriales claves de Santiago deben en consecuencia entender estos cambios en la medida que afectan sus industrias específicas y formular estrategias e iniciativas proactivas para asegurar la competitividad futura.

A. Cluster de Cigarro y Tabaco

Santiago es el hogar del único campeón competitivo de la República Dominicana. El país disfruta la posición número uno en participación en el mercado mundial de cigarros premium hechos a mano.¹ Después de un auge sin precedente a mediados de los 90s, la industria sufrió un estancamiento al estabilizarse la demanda y reducirse los precios. Pero en años recientes, a pesar del gran componente importado de la industria, la República Dominicana ha registrado exportaciones brutas de hasta US\$200 millones. La industria de cigarros ha contribuido al éxito de las zonas francas y también se ha beneficiado de estas. La industria de cigarros, junto a las industrias de fabricación de cigarrillos y exportación de tabaco en rama, es un empleador clave.

Sin embargo, la autoevaluación de la industria, utilizando el análisis de brechas, el análisis FODA y diamantes competitivos, reveló debilidades sorprendentes. El cluster de cigarro y tabaco es casi totalmente dependiente del mercado de los Estados Unidos, protegido por el embargo a Cuba. Además no ha abierto caminos en Europa donde compite con Cuba, que a pesar de los buenos resultados de la República Dominicana en pruebas ciegas de sabor, todavía disfruta de una imagen global como el exportador de mayor calidad de cigarros. Los exportadores de Cuba también ejercen mayor control que los exportadores de la República Dominicana sobre los canales de distribución. El otro aspecto es que fusiones y adquisiciones están poniendo compañías y marcas de los Estados Unidos en manos de firmas europeas con

¹ Algunos cigarros son hechos en la zona franca de La Romana y en otros lugares, pero la gran parte de la producción de tabaco y cigarros tiene lugar en la provincia de Santiago y las áreas circundantes.

intereses definidos en marcas cubanas. Con algunas notables excepciones,² la industria sirve como el lugar trasero de producción para marcas internacionales como Davidoff y otras.

Domésticamente, la industria es altamente dependiente de la importación de capa, la envoltura, que es la parte más costosa del cigarro, la cual es hecha de hojas de tabaco especializadas y cuidadosamente procesadas. Cuba produce su propia capa mientras que la República Dominicana importa casi toda la capa que utiliza de lugares tales como Connecticut. El país gasta US\$60 millones al año importando capa. General Cigar, la cual empezó ensayos de capa en 1979 (con el apoyo de líderes como el entonces Secretario de Agricultura Hipólito Mejía), no ha sido exitosa en su esfuerzo por crear una fuente alternativa de la misma. Sin embargo, están surgiendo nuevas biotecnologías, las cuales podrían ayudar en el proceso de investigación, desarrollo y adaptación. Las opiniones difieren sobre si se puede desarrollar capa exitosamente en el Cibao, pero los beneficios para la industria y el país serían bien altos si esto sucediera.

Otra oportunidad es promover inversiones en la exportación de cigarros hechos a máquina. Aunque es un negocio diferente, existen razones económicas y tecnológicas que pueden justificar el movimiento de esta industria desde los Estados Unidos hacia la República Dominicana. Esto tendría impactos significativos en inversiones, empleo e ingresos de exportación de la región de Santiago y proveería otra salida para la materia prima producida localmente.

La industria continúa siendo dependiente de mano de obra relativamente barata y necesitará invertir en investigación, desarrollo, operación y mantenimiento de maquinarias, adaptación de tecnología, promoción de inversiones y desarrollo de mercado para poder competir en el futuro con Cuba, país que ha hecho fuertes inversiones en investigación y entrenamiento para apoyar su industria.

Existen substanciales vínculos formales e informales entre los principales jugadores de la industria, por lo que el capital social parece ser bastante bueno. Los principales exportadores han demostrado sus habilidades para trabajar juntos a través de la Asociación de Productores de Cigarros de la República Dominicana (PROCIGAR), la asociación de la industria, para llevar a cabo un número de iniciativas prácticas hasta la fecha, incluyendo el desarrollo de una imagen nacional “Cigar Country” y promoviendo globalmente dicha imagen. PROCIGAR ha sido menos exitoso en lograr que las autoridades gubernamentales protejan la propiedad intelectual, dado que cigarros baratos y malos hechos en Puerto Plata son vendidos a turistas, dañando la imagen de calidad.

A1. Visión 2020 para el Cluster de Cigarro y Tabaco

El cigarro dominicano será el número uno en imagen, calidad y participación en el mercado mundial, basado en el cuidado de la elaboración y tecnología avanzada, con recursos humanos altamente especializados y calificados, sistemas de producción ecológicamente sanos, y efectiva cooperación entre el gobierno y los productores, quienes juntos convertirán el “puro” dominicano en símbolo de tradición, orgullo y prosperidad para la nación.

² E. León Jiménez, con una larga e ilustre tradición que data de más de un siglo, es un ejemplo prominente de una empresa desarrollando su marca y distribuyendo sus productos en los Estados Unidos.

Tabla V-A: Estrategias y Iniciativas del Cluster de Cigarro y Tabaco

Estrategias	Iniciativas
Desarrollar y proteger nombres comerciales y marcas registradas y proteger la propiedad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar una iniciativa de esfuerzo conjunto entre PROCIGAR y el Ministerio de Justicia para hacer cumplir, proteger y fortalecer la regulaciones de protección a las marcas de fábricas ▪ Promover los cigarrillos dominicanos como parte del turismo ▪ Continuar las inversiones de PROCIGAR en la imagen internacional de "Cigar Country" a través de campañas de publicidad ▪ Lanzar una campaña publicitaria, con el apoyo de PROCIGAR, dirigida a contribuir con el respeto a la leyes de marcas de fábrica ▪ Reforzar el uso del sello de garantía de calidad en las marcas de fábrica de los miembros de PROCIGAR ▪ Revisar el marco legal y regulatorio de la producción de cigarrillos
Atraer inversiones con alto potencial de impacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalizarse en la industria de cigarrillos hechos a maquinas y en el desarrollo de la producción de capas, así como en el desarrollo de la comercialización de marcas líderes ▪ Promover inversiones privadas en cigarrillos dominicanos y en investigación y desarrollo
Transferir tecnología a productores básicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la difusión de tecnología a través de un programa de extensión con cooperación privada-pública
Invertir en recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar programas de entrenamiento especializados mediante acuerdos de colaboración con el ISA ▪ Desarrollo curricular orientado hacia necesidades de la industria
Fortalecer la posición competitiva de los cigarrillos dominicanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover ventas directas de las compañías a consumidores finales ▪ Establecer alianzas estratégicas para mejorar los canales de distribución ▪ Incrementar la participación en el mercado de los EE.UU., a través de una intensiva campaña publicitaria en la que se promueva la calidad de los cigarrillos dominicanos ▪ Enfocar la estrategia de promoción en mercados con alto potencial ▪ Publicar los resultados de las pruebas ciegas de cigarrillos dominicanos para promover el reconocimiento de la calidad de los cigarrillos dominicanos en el mercado mundial ▪ Establecer sistemas de inteligencia de mercado y de apoyo empresarial en PROCIGAR

A2. Líneas de Acción Estratégicas e Iniciativas

Las líneas de acción estratégicas son desarrollar y proteger nombres comerciales y marcas registradas, atraer inversionistas de gran impacto, transferir tecnología a productores básicos, invertir en recursos humanos y fortalecer el posicionamiento competitivo del cigarro dominicano en los mercados mundiales.

Las iniciativas de acción claves y su calendarización son las siguientes. Serán ejecutadas por PROCIGAR a menos que se especifique lo contrario y financiadas por la contribución de miembros.

Acciones de corto plazo (un año):

- Desarrollar un esfuerzo de iniciativa conjunta entre PROCIGAR y el Ministro de Justicia para hacer cumplir, proteger y fortalecer las regulaciones sobre la protección de marcas registradas e informar al nuevo gobierno para obtener su apoyo
- Lanzar una campaña de publicidad dirigida a los consumidores para reforzar la importancia de las marcas registradas de cigarros
- Continuar la campaña de “Cigar Country” de PROCIGAR para diferenciar el producto
- Reforzar el programa de certificado de origen con control de calidad
- Establecer mecanismos que permitan las ventas electrónicas y por Internet, expandir la visibilidad de websites de PROCIGAR y miembros
- Trabajar con las nuevas autoridades de la Secretaría de Estado de Agricultura (SEA) para fortalecer los sistemas de investigación y extensión para pequeños productores, explorando nuevos modelos de cooperación privados-públicos
- Preparar un plan de desarrollo de la fuerza laboral/recursos humanos y comunicarlo a los proveedores locales de educación y capacitación especificando brechas de destrezas y necesidades de capacitación

Acciones de mediano plazo (1-2 años):

- Promover la investigación del sector privado en la producción doméstica y uso de capa
- Trabajar con las autoridades agrícolas y de promoción de inversiones del nuevo gobierno para enfocar a inversionistas en cigarros hechos a máquina
- Iniciar ventas directas por Internet
- Revisar el marco regulatorio y legal de la producción, inversión y marcas registradas de cigarros
- Promover la difusión de tecnologías entre los productores en cooperación con la SEA
- Diversificar (como industria) alianzas estratégicas para ganar mayor control sobre los canales de distribución en los Estados Unidos
- Enfocarse en Europa para la diversificación del mercado y publicitar resultados de pruebas ciegas de sabor y campañas publicitarias

Acciones de largo plazo (3-5 años):

- Lanzar nuevos productos con capa local y marcas dominicanas
- Buscar la distribución directa
- Expandir ventas por Internet
- Facilitar operaciones de inicio para la industria de cigarrillos hechos a mano
- Mejorar programas especializados de capacitación en ISA con el apoyo del gobierno dominicano y la comunidad donante

B. Cluster de Textiles (Confección de Ropas, Productos de Piel y Zonas Francas)

Dentro del contexto del régimen de cuotas de los Estados Unidos, la República Dominicana es el cuarto mayor exportador mundial de confecciones hacia los Estados Unidos, tanto en volumen como en valor. Las zonas francas han sido el principal motor de desarrollo de la región de Santiago. La mayoría de las exportaciones de ropa de la República Dominicana se origina en la parte norte del país, y Santiago es el hogar de las empresas líderes. Basada en el modelo de inversión privada y promovida por APEDI bajo el liderazgo de Don Víctor Espaillat, la Corporación de Zona Franca de Santiago es una de las historias de éxito del país. Ha generado grandes ingresos que ahora se están reinvertiendo en otras iniciativas de desarrollo regional tales como el nuevo aeropuerto internacional. Otras zonas francas se han desarrollado en la región. Este sector es el principal impulsor de la economía, de las exportaciones y del empleo.

Sin embargo, el sector de exportación de ropa es altamente dependiente del régimen de cuotas de los Estados Unidos, el cual está supuesto a expirar en el 2005, debido a que el Acuerdo Multi-Fibra de la OMC ordena que las cuotas se transformen gradualmente en aranceles en un horizonte de tiempo determinado. Esta vulnerabilidad de la industria es evidenciada por tres años de crecimiento decreciente, el cual se transformó en negativo el año pasado a la luz de la competencia persistente de México (favorecido por el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica o NAFTA) y de países no afectados por límites de cuotas como Honduras. Sin embargo, en abril el Congreso de los Estados Unidos aprobó una extensión de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), la cual ofrece paridad con ciertas condiciones del NAFTA para productores de la ICC. Para octubre, la República Dominicana probablemente podrá reasumir su patrón de crecimiento anterior de 15-18% por año.

Se espera que después de que expiren las cuotas, gran parte de la industria se moverá a Asia, a lugares como China, India y Pakistán donde la mano de obra barata y los altos volúmenes ya han atraído un cluster de industrias relacionadas y de apoyo. Pero la competitividad dependerá en algo más que costos bajos. Presiones en la industria al detalle de los Estados Unidos están creando nuevas ventajas competitivas para empresas que son capaces de integrar sus sistemas de información y logísticos con los de los principales detallistas. Esto significa que la calidad, servicio, flexibilidad, rapidez, capacidad de respuesta, confiabilidad serán claves y requerirán la adopción de interconexiones perfectas con los sistemas de informática de los compradores. La industria dominicana tiene que moverse también hacia el “paquete completo” (Full Package) y más allá del corte, costura y recorte. Empresas líderes en la República Dominicana y Honduras están actualmente desarrollando capacidades de diseño con apoyo de computadoras para ofrecer a sus clientes un rango más completo de servicios.

Para ser competitivas en el futuro, las empresas necesitarán moverse de ensamblaje a paquete completo. Pero esto no es fácil. Esto requiere mayores niveles de riesgo y capital de trabajo. Muchas compañías fracasarán en hacer la transición. Esto requiere manejar operaciones más complejas, coordinación de suministros, adquisición directa y propiedad de materiales y asumir el riesgo de contra-ataques de la industria. La transición al paquete completo no requerirá que todas las empresas adopten esa estrategia, pero requerirá cooperación entre aquellas que se integren hacia adelante y aquellas que puedan continuar suministrando operaciones manuales a otras empresas locales.

Esto significa que otro factor clave para la competitividad futura será la habilidad de atraer a una masa crítica de inversionistas internacionales en áreas especializadas tales como hilado, tejidos, terminados, teñido, botones, etiquetas, perchas, plásticos y otros insumos. Esto requerirá un programa dirigido de promoción de inversiones. Sin embargo, la región de Santiago es menos atractiva para ejecutivos internacionales que otras regiones por su falta de escuelas bilingües de clase mundial, hoteles cinco estrellas y buenas facilidades recreativas.³

Como parte de un cluster emergido recientemente, el liderazgo de zona franca aún no se ha agrupado tan fuerte como se requiere para enfrentar los inminentes retos. La industria ha cooperado para cabildear ante el Congreso de los Estados Unidos y se relaciona con INFOTEP⁴ sobre temas de desarrollo de la fuerza laboral. La industria encuentra que los proveedores de educación y entrenamiento, en general, no están respondiendo a las cambiantes necesidades de la gerencia media, supervisores, personal técnico y profesionales con experiencia en computadoras.

La región de Santiago tiene varias tenerías. Aunque la industria doméstica de productos de piel está siendo desplazada por las importaciones, existe una creciente industria de productos de piel para exportación en las zonas francas. Hay un mercado creciente no sólo para las confecciones en piel sino también para productos de piel relacionadas con la provisión a las industrias extranjeras de muebles y hasta de automóviles. La industria tiene fuertes vínculos hacia atrás. Tenerías locales, por ejemplo, suplen importantes insumos de piel. Sin embargo, existen también importantes implicaciones ecológicas de esta industria relacionadas con el Río Yaque del Norte.

La región todavía no tiene una empresa de servicio a la exportación o un parque tecnológico. Los únicos servicios de apoyo inteligente a la exportación son los de CODETEL, la empresa telefónica. La PUCMM está proponiendo construir un parque tecnológico como un lugar de zona franca a ser localizado en terrenos cerca del recién aprobado aeropuerto internacional. Es desafortunado que graduados de la PUCMM de la concentración de telemática tengan que dejar a Santiago para obtener un buen trabajo. Santo Domingo ya ha desarrollado una industria de exportación de servicios. Si eso ofrece una solución de "próxima generación" ("next generation") a las zonas francas de la región, la misma requerirá un modelo de inversión privada que ha

³ San Pedro Sula, una ciudad de tamaño similar al de Santiago en un país con un ingreso per-cápita más bajo, tiene un aeropuerto más cercano, mejores clubes, mejores restaurantes y hoteles de primera clase tales como el Intercontinental.

⁴ Financiada con un impuesto de un 1% sobre las nóminas, INFOTEP es una agencia relacionada con el Gobierno encargada de proveer servicios de entrenamiento vocacional congruente con las necesidades del sector privado. Las evaluaciones sobre su efectividad son variadas, pero sus servicios están siendo utilizados por el sector de zonas francas.

probado ser superior a los modelos dirigidos por el gobierno. Dado que las zonas francas de Santiago son más exitosas que la zona franca de San Pedro de Macorís dirigida por el gobierno, un parque tecnológico en Santiago utilizando un modelo privado podría ser más exitoso que el propuesto parque cibernético inspirado por el gobierno que se está proponiendo.

B1. Visión 2020 para el Cluster de Textiles

El cluster de textiles y confección será competitivo a través de su habilidad para ofrecer el paquete completo de productos y servicios de calidad desde el diseño hasta los productos finales, utilizando tecnologías avanzadas y recursos humanos altamente calificados, contribuyendo significativamente de diferentes maneras a la industrialización, modernización y prosperidad nacional.

Tabla V-B: Estrategias y Iniciativas del Cluster de Textiles

Estrategias	Iniciativas
Migrar de maquila (807) a paquete completo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar capacidad para diseño y desarrollo de productos
Realizar iniciativas de capacitación y educación en áreas prioritarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar programas para articular las necesidades de capacitación con escuelas, institutos y universidades ▪ Con el apoyo de las asociaciones de industrias, desarrollar y distribuir información de buenas prácticas en orden de mejorar los programas de entrenamiento basados en la industria de zona franca ▪ Buscar alianzas estratégicas con centros internacionales y nacionales de investigación e institutos de entrenamiento tales como universidades locales, centros de entrenamientos y escuelas técnicas
Promover inversión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraer inversionistas en industrias de apoyo ▪ Promover condiciones para la inversión en teñido y terminado de tejidos de 100 metros para implementar una estrategia de integración hacia adelante en hilado, basada en la paridad con México
Promover acceso al mercado de EE.UU.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar el esfuerzo conjunto de las compañías, el Gobierno y Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA) en el senado de los EE.UU. para conseguir la extensión de la legislación de la ICC
Mejorar el ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuar fortaleciendo las buenas relaciones con los sindicatos y los empleados ▪ Apoyar la modernización de las leyes laborales
Apoyar reformas en sectores de insumos vitales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentar reformas que promuevan un sector energético costo-eficiente ▪ Apoyar reformas del sector financiero que resulten en costos de capital competitivos
Adoptar estándares internacionales de calidad, servicio y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la adquisición de tecnología ▪ Promover el fortalecimiento de capacidades de información y comunicación dentro de la industria ▪ Apoyar el desarrollo de tecnologías asociadas con el mercado de fabricación, diseño, terminación, lavado y empaque

Estrategias	Iniciativas
Promover infraestructura relacionada de transporte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolver el problema de capacidad de puerto en Puerto Plata ▪ Apoyar esfuerzos para crear facilidades de calado profundo en Manzanillo ▪ Apoyar el desarrollo del Aeropuerto Internacional del Cibao

B2. Líneas Estratégicas de Acción e Iniciativas

Las líneas estratégicas de acción son migrar (como industria) de maquila a paquete completo, implantar iniciativas de entrenamiento, promover inversiones estratégicas, continuar promoviendo el acceso al mercado de los Estados Unidos, mejorar el clima laboral, apoyar reformas en los sectores vitales de insumos, mejorar la calidad, servicio y estándares tecnológicos y promover infraestructuras de transporte relacionadas.

Las iniciativas de acción claves y su calendarización son las siguientes. Serán ejecutadas por la Corporación de Zona Franca de Santiago y por ADOZONA a menos que se especifique lo contrario y financiadas por la contribución de miembros.

Acciones de corto plazo (un año):

- Cabildear con otros países beneficiarios de la ICC por el levantamiento del techo de las exportaciones hacia los Estados Unidos de productos hechos con tejidos del Caribe de hilo americano
- Iniciar, con autoridades de promoción de inversiones del nuevo gobierno, una campaña dirigida a atraer inversiones estratégicas (especialmente en teñido, terminados y accesorios)
- Preparar una evaluación de las necesidades de capacitación y comunicarla a las universidades locales y a los institutos de capacitación vocacional (INFOTEP, etc.)
- Explorar vínculos con centros de excelencia de confección en los Estados Unidos, tales como Auburn University, Georgia State University y University of North Carolina
- Continuar impulsando buenas relaciones laborales
- Apoyar la legislación actual para modernizar las leyes laborales
- Contratar un estudio de factibilidad para establecer una industria de exportación de servicios en Santiago, incluyendo la identificación de empresas norteamericanas interesadas en proveer contratos

Acciones de mediano plazo (1-2 años):

- Apoyar la terminación y utilización del nuevo aeropuerto internacional
- Desarrollar nuevos programas educativos y de capacitación con proveedores de entrenamiento locales e internacionales
- Continuar y expandir el programa de promoción de inversiones dirigidas a empresas relacionadas con la confección
- Apoyar el establecimiento del parque de conocimiento cerca del nuevo aeropuerto internacional
- Identificar empresas en los Estados Unidos interesadas en adquirir productos de piel no relacionados con la confección

Acciones de largo plazo (3-5 años):

- Apoyar esfuerzos para el desarrollo el puerto en Manzanillo y mejorar la eficiencia y los costos asociados con el transporte marítimo
- Apoyar reformas encaminadas hacia un sector energético confiable y costo-eficiente
- Apoyar reformas del sector financiero dirigidas a lograr costos de capital competitivos
- Prepararse para la eliminación de las cuotas en el 2005 con un claro plan de acción post cuota

C. Cluster de Construcción

Un importante cluster de construcción ha crecido en el área de Santiago, incluyendo firmas de ingeniería, compañías de construcción, centros comerciales de suministro para edificios, manufactura de mobiliario, cerámicas y un cuerpo de industrias relacionadas. El impacto regional de este cluster es similar en naturaleza al cluster comercial. Santiago sirve como una plaza regional que se extiende hasta Haití y aún más allá hacia islas vecinas.

El importante cluster de construcción se desarrolló para servir a varios mercados importantes. Uno ha sido los grandes proyectos de construcción y de viviendas públicas que fueron el punto más representativo de los años de Balaguer. Otro mercado ha sido la creciente demanda privada de edificios comerciales y de viviendas residenciales para acomodar el crecimiento poblacional. Un tercer mercado ha provenido de la inversión costera en hoteles e infraestructuras relacionadas impulsadas en gran parte por inversión europea. Un cuarto mercado está en el área regional del Caribe, islas vecinas y Haití donde los cluster de construcción están menos desarrollados y Santiago sirve como un suplidor de materiales y servicios.

El cluster de construcción puede ser visto, en parte, como un generador de divisas a través de la inversión extranjera. Muchas de las recientes construcciones turísticas han provenido de inversiones europeas y gran parte de la demanda de viviendas privadas es impulsada por remesas de dominicanos en los Estados Unidos.

El cluster está empezando a sentir los efectos de la globalización a medida que nuevas tecnologías son introducidas desde el exterior y nuevas alianzas estratégicas son formadas entre compañías domésticas e internacionales. Avances en materiales, tecnologías y métodos de construcción prometen reducir sustancialmente el costo de viviendas de bajo costo. El cluster necesita monitorear estas tendencias y agresivamente adoptarlas para permanecer competitivo.

Esto también requerirá una coordinación cercana con el sector financiero para desarrollar mecanismos creativos para el financiamiento en un ambiente caracterizado por la escasez de financiamiento a largo plazo a tasas de interés razonables. Siempre han existido fuertes vínculos entre la industria de la construcción y grupos financieros como la Asociación Cibao, el Grupo BHD y otros y se requerirá una ingeniería financiera continua para crear una demanda efectiva.

También hay una necesidad de invertir en recursos humanos para una oferta continua de excelentes arquitectos, ingenieros, gerentes, supervisores y personas con buenas destrezas técnicas tales como electricistas y plomeros.

El cluster industrial necesita cooperar para desarrollar mercados más allá del área de Santiago, para exportar servicios de ingeniería y de arquitectura (directamente y virtualmente vía Internet), para adaptar nuevas tecnologías, materiales y métodos y para desarrollar iniciativas para el entrenamiento y desarrollo de la fuerza laboral de la industria. La industria necesitará trabajar muy de cerca con sus proveedores de educación y entrenamiento para responder a los retos actuales. Sin embargo, el cluster mismo, en la superficie, no parece tener mecanismos de coordinación aunque se puede suponer que tras bastidores se realizan diálogos y coordinaciones informales.

C1. Visión 2020 para el Cluster de Construcción

El cluster de construcción será reconocido nacionalmente por su alto nivel de eficiencia y su habilidad para proveer soluciones para la creciente demanda de viviendas en los estratos medios y medios-bajos del mercado, garantizando de esa forma un crecimiento sostenido por encima del promedio nacional y una contribución importante al PIB regional, basado en estandarización de procesos, información de mercados, calidad de los recursos humanos y una integración efectiva en un contexto ecológicamente estable cumpliendo con las normas de la industria.

Tabla V-C: Estrategias y Iniciativas del Cluster de Construcción

Estrategias	Iniciativas
Promover la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer los mecanismos cooperativos para el cluster de construcción mediante proyectos cooperativos ▪ Establecer alianzas estratégicas intersectoriales ▪ Incentivar nuevas empresas que ofrezcan servicios especializados
Formalizar el marco legal y regulatorio del sector de la construcción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar el marco legal y regulatorio para mejorar la protección contractual
Facilitar la adopción de tecnologías de punta de la construcción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un programa para la aplicación de tecnología de punta en la construcción
Desarrollar recursos humanos altamente capacitados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir una revisión anual de las necesidades de entrenamiento y crear un forum para el diálogo con universidades e institutos técnicos a fin de coordinar programas de entrenamiento y actualizar y mantener actualizados las actividades curriculares con particular énfasis en técnicos y artesanos
Desarrollar el mercado de viviendas para segmentos de bajos ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar con el gobierno y las instituciones financieras para bajar el costo de financiamiento y mejorar la accesibilidad ▪ Diseñar con la cooperación de las compañías del cluster local un programa de desarrollo de mercado para construcción de casas y apartamentos para segmentos de bajos ingresos
Promover la infraestructura regional necesaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado que incluya contratos regionales, tecnología y suplidores ▪ Explorar opciones de comercio electrónico dentro del cluster tales como el desarrollo de entradas de negocio a negocios verticales para la industria de la construcción ▪ Apoyar inversiones privadas para financiar proyectos de infraestructuras necesarias

C1. Líneas Estratégicas de Acción

Las líneas estratégicas de acción son promover mejor cooperación dentro de la industria, formalizar el marco legal y regulatorio de la industria, facilitar la adopción de tecnologías de punta, desarrollar recursos humanos altamente capacitados, desarrollar soluciones habitacionales para segmentos de bajos ingresos y apoyar la aprobación de infraestructuras regionales necesarias.

Acciones de corto plazo (un año):

- Fortalecer mecanismos de cooperación en la industria
- Desarrollar un programa para monitorear contratos regionales, tecnologías y suplidores
- Apoyar proyectos de infraestructuras necesarias para Santiago y ayudar a que los mismos se incluyan en la agenda de prioridades del gobierno recientemente electo
- Trabajar con el sector financiero para diseñar nuevos productos expandiendo el acceso a viviendas de bajo costo por parte de los segmentos de bajos ingresos

Acciones de mediano plazo (1-2 años):

- Explorar e implantar opciones de comercio electrónico
- Iniciar una encuesta anual de necesidades de capacitación y crear un foro para comunicar esas necesidades a las universidades e institutos técnicos
- Revisar el marco legal y regulatorio de la industria de la construcción

Acciones de largo plazo (3-5 años):

- Implantar grandes proyectos de infraestructuras para Santiago con la participación de la industria local (carretera periférica del norte, sistemas de cloaca, desarrollo de puertos, etc.)

D. Cluster de Turismo

La mayoría de los dominicanos no asocian a la región de Santiago con el turismo debido a que la mayoría de las personas asocian el turismo con las playas. Sin embargo, el cluster de turismo de la región de Santiago ha sido uno de los grupos con participación más activa en este ejercicio de competitividad. Dirigido por Miguel Ángel Pimentel y Francisco Rodríguez, el cluster de turismo ha identificado un número de oportunidades para construir la industria de turismo en la región de Santiago.

Primero, existe un importante segmento de turismo de negocio asociado con el florecimiento de las zonas francas localizadas en Santiago. Ha habido una escasez de habitaciones de hotel y de hoteles de calidad en el área. La existencia de buenas infraestructuras de alojamiento y recreación ayuda a atraer y apoyar inversiones extranjeras en zonas francas y está vinculada con la estrategia general de competitividad para la región. Marriot y Crown Plaza están buscando una posible inversión y otro inversionista está planeando construir el Hotel Cibao, con 337 habitaciones.

Segundo, Santiago ya atrae visitantes que vienen a las playas pero que desean explorar la isla. Santiago ofrece un número de atracciones relacionados con fábricas de cigarro, cigarrillo, ron, cervezas y café, así como museos. El sector rural circundante es ya una atracción para los turistas que desean visitar las montañas. Se estima que 36,000 turistas visitaron el Monumento de Santiago y 78,000 turistas realizaron el tour de fábricas de cigarros.

Tercero, la región puede ser mercadeada como un destino en sí misma, enfocándose en ecoturismo, turismo de aventura y turismo recreacional. La Cordillera Central tiene el pico más alto del Caribe y un parque nacional protegido. Se puede trabajar con segmentos de mercado especializados interesados en actividades recreacionales no relacionadas con las playas o que desean una combinación de experiencias.

Cuarto, el valle del Cibao tiene los vínculos más fuertes con la comunidad dominicana residente en los Estados Unidos y esto ofrece la oportunidad de proveer atractivos para sus necesidades vacacionales.

Un número de fuerzas están contribuyendo con el crecimiento potencial del sector. Estas incluyen:

- La construcción del Aeropuerto Internacional del Cibao
- Aprobación de la paridad textil y su impacto en el crecimiento de las zonas francas
- Ley de protección ambiental y crecimiento de la demanda de ecoturismo
- Posicionamiento de Santiago como la capital mundial del cigarro
- Celebración de acuerdos comerciales que afectan la región

Sin embargo, existen obstáculos significativos:

- Falta de inclusión de Santiago en los proyectos actuales de legislación turística
- Imagen de la ciudad
- Problemas de energía
- Falta de educación turística: “Un turista pobremente tratado aleja otros 18 mientras que uno bien tratado atrae sólo cinco”
- Transporte caótico
- Costo financiero y falta de exposición a la competitividad financiera internacional

D1. Visión 2020 para el Cluster de Turismo

Santiago será una ciudad limpia y hermosa con gran potencial turístico capaz de explotar destinos turísticos comerciales, ocasionales, de circuito y de destino y tendrá los parques y jardines más hermosos del Caribe.

Tabla V-C: Estrategias e Iniciativas del Cluster de Turismo

Estrategias	Iniciativas
Apoyar inversiones privadas claves	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar iniciativa para desarrollar un hotel cinco estrellas ▪ Atraer por lo menos una compañía hotelera internacional de primera clase para invertir en la región
Promover la creación de un marco regulatorio adecuado para desarrollar el turismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar participación de la región en el desarrollo de legislación nacional para el turismo
Enfocar en nichos de mercado específicos y diversificados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turismo de ejecutivos de negocio ▪ Ecoturismo ▪ Turistas dominicanas residentes en otros países ▪ Turismo de recorrido (visitas de turistas desde las ciudades costaneras) ▪ Turismo doméstico
Mejorar la atractividad de Santiago como un destino turístico primario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar iniciativas relacionadas al mejoramiento de parques, canchas de golf, áreas de recreación, autopistas, disposición de desechos sólidos, etc.

Estrategias	Iniciativas
Desarrollar una capacidad para el comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer presencia en línea para hoteles y otros destinos en Santiago y desarrollar sistemas de comercio electrónico ▪ Desarrollar un sistema de comunicación basado en la Internet para mantener contacto con dominicanos residentes en otros países, para entender las necesidades de ellos y para atenderles mejor durante sus visitas a la región
Promover la inversión en infraestructura necesaria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar el arranque del Aeropuerto Internacional de Cibao y la construcción de sistemas más adecuados de transporte urbano, agua potable y cloaca

D2. Líneas Estratégicas de Acción e Iniciativas

Las líneas estratégicas de acción son apoyar inversiones privadas claves, promover la creación de un marco regulatorio adecuado para desarrollar el turismo, enfocar en nichos de mercado específicos y diversificados, mejorar la atractividad de Santiago como un destino turístico primario, desarrollar una capacidad para el comercio electrónico y promover la inversión en infraestructura necesaria.

Acciones de corto plazo (un año):

- Llevar a cabo un taller de planificación estratégica para los principales actores en el sector de turismo
- Fortalecer mecanismos para facilitar la cooperación dentro de la industria
- Establecer una página de Internet para promover el turismo en Santiago y apoyar a hoteles, museos y otros destinos en mantener una presencia en línea
- Desarrollar planes de mercadeo para cinco nichos claves: ecoturistas, ejecutivos de negocio, turistas de recorrido, dominicanos residentes en otros países y turistas domésticas
- Apoyar el arranque del aeropuerto internacional y la construcción de un hotel cinco estrellas
- Apoyar el desarrollo de una red de museums (ron, tabaco, café, arqueología, etc.)

Acciones de mediano plazo (1-2 años):

- Llevar a cabo planes de mercadeo
- Desarrollar la capacidad de comercio electrónico para propietarios de hoteles y otros destinos
- Comenzar una campaña de educación
- Apoyar el embellecimiento de la ciudad

Acciones de largo plazo (3-5 años):

- Apoyar proyectos de infraestructura principales para el sector de turismo (carretera periférica del norte, sistemas de cloaca, autopistas en las montañas, etc.)
- Construir una red de parques y jardines que se considerarán los más atractivos en el Caribe

E. Cluster de Servicios: Salud

La región de Santiago ha producido en los últimos años un número de excelentes doctores e investigadores, algunos hasta mundialmente conocidos como el investigador de cáncer Dr. Sergio Bencosme. Santiago tiene además mejores indicadores de salud que el resto del país. La región ha observado el surgimiento de un cluster de clínicas privadas y grupos médicos exitosos tales como la Clínica Corominas, Centro Médico Cibao, Materno-Infantil, Santiago Apóstol y la reciente Unión Medica. Actualmente hay un proyecto para desarrollar el Hospital Metropolitano en la autopista hacia Santo Domingo justo en las afueras de Santiago. Un hotel de alta calidad será ubicado cerca de ese lugar. Este proyecto buscará servir a los habitantes locales así como ofrecer servicios a los siguientes grupos de clientes nuevos: las personas que actualmente salen del país a buscar atención médica, a dominicanos que viven en el exterior y otros en la región del Caribe.

La destreza de los doctores en la República Dominicana para realizar diagnósticos es considerada muy buena. Sin embargo, la pobre calidad de la enfermería y la dependencia de un servicio de electricidad que no ofrece confiabilidad son factores preocupantes. Mediante la inversión en el personal, infraestructura y equipos médicos, aquellos involucrados en el proyecto “Hospital Metropolitano” esperan ofrecer un servicio de calidad internacional para ciertas operaciones y tratamientos a un costo competitivo.

La presencia de un nuevo hospital y hotel incrementará la atractividad total de la región y tendrá importantes implicaciones para el desarrollo. Eventualmente, la disponibilidad de cuidados médicos adecuados puede también atraer una comunidad de retiro. Por el momento, los residentes que pueden pagar frecuentemente van al exterior para chequeos médicos regulares y para cirugías importantes. Hay un mercado local demandando servicios actualmente y es probable que crezca.

En términos de capital social, la comunidad médica ha ejercido un importante liderazgo cívico en el pasado mediante las contribuciones de personas como el Dr. Salomón Jorge, Dr. Frank Joseph Thomén y Dr. Juan José Battle. El cluster tendrá un papel importante que jugar en el futuro.

En términos de competitividad, el cluster carece de una fuerte red de proveedores de servicios y tecnologías claves. Tradicionalmente tampoco se ha dirigido a los consumidores más sofisticados y demandantes, ni ha ofrecido un espectro completo de servicios. Sin embargo, las escuelas de medicina del país están ofreciendo un buen entrenamiento y han atraído consistentemente estudiantes internacionales de medicina. El proyecto ofrece posibilidades importantes aún cuando presenta retos para mejorar la industria. El surgimiento de una industria de la salud competitiva sería grandemente asistida si los empleadores y los empleados fueran capaces de

dedicar el impuesto del 10% de la nómina actual a programas de seguros privados, en vez de volcarlos en el IDSS. El gobierno ejecuta dos programas de salud pública y las contribuciones al IDSS permanecen virtualmente sin uso por parte de quienes las pagan, debido a que calidad de sus servicios es notoriamente mala.

E1. Visión 2020 para el Cluster de Salud

Santiago será un centro de servicios especializados de salud, con recursos humanos altamente capacitados, fortalecido por alianzas estratégicas, dedicado a una visión compartida, reconocido por su tecnología de punta, infraestructura avanzada y ubicación estratégica y ganará preferencia entre los clientes más exigentes de la Región del Caribe y Centroamérica, y atrayendo a aquellos que reciben atenciones médicas en los Estados Unidos.

Tabla V-E: Estrategias y Iniciativas del Cluster de Salud

Estrategias	Iniciativas
Ampliar el cluster de salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciar un proceso de planificación estratégica entre los cluster privados que ofrecen servicios de salud, con amplia participación, incluyendo los profesionales de los hospitales, asociaciones y suplidores de tecnología ▪ Los miembros del cluster implementan el plan estratégico
Apoyar las iniciativas de innovación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un ambiente de colaboración entre los empresarios para facilitar la construcción y equipamiento del Hospital Metropolitano de Santiago ▪ Apoyar el arranque del Aeropuerto Internacional del Cibao ▪ Apoyar mejorarías de la infraestructura física de los hospitales y clínicas del cluster ▪ Apoyar reformas que conlleven a un sistema confiable de generación y distribución de energía eléctrica
Mejorar el entrenamiento regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los proveedores privados de salud deben trabajar con PUCMM, UTESA e INFOTEP para implementar una mejoría en los currícula orientada a la demanda de los programas de entrenamiento de enfermeras y paramédicos
Apoyar la actualización y adquisición de tecnología para el cuidado de la salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un programa de adquisición y uso de algunas de las tecnologías de información más avanzadas en la industria del cuidado de la salud ▪ Desarrollar un programa de identificación e intercambio de información encaminado a la adquisición de tecnologías para el diagnósticos y otras áreas claves y un sistema de cooperación y referencia que permita un uso más económico de estos activos
Promover una cooperación efectiva para el desarrollo del cluster de servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestionar un cambio en las políticas para permitir que los empleados reemplacen sus contribuciones al IDSS por planes de servicios privados

E2. Líneas Estratégicas de Acción e Iniciativas

Las líneas estratégicas de acción son ampliar la cooperación dentro del cluster del cuidado de la salud, apoyar iniciativas empresariales, promover un mejor entrenamiento regional, mejorar y adquirir tecnología de punta y promover la cooperación efectiva.

Acciones de corto plazo (un año):

- Fortalecer mecanismos de cooperación en la industria
- Desarrollar un programa para monitorear la tecnología para ser capaz de compartir facilidades y equipos especializados, facilitando la llegada a la región
- Apoyar la inversión en el Hospital Metropolitano
- Realizar evaluaciones de necesidades de capacitación y comunicarlas a los proveedores de educación y capacitación
- Apoyar las reformas a la seguridad social actualmente bajo la consideración del Congreso

Acciones de mediano plazo (1-2 años):

- Explorar e implantar opciones de comercio electrónico
- Iniciar una encuesta anual de necesidades de capacitación y crear un foro para comunicar esas necesidades a las universidades e institutos técnicos
- Revisar el marco legal y regulatorio de la industria
- Mejorar el intercambio de información basado en Internet entre los proveedores de cuidado de la salud para la identificación de tecnología, sistemas de referimiento y compras (quizás conjuntas) costo-efectivas de materiales y medicamentos
- Apoyar el arranque del Aeropuerto Internacional

Acciones de largo plazo (3-5 años):

- Mejorar la calidad de los programas de capacitación del personal de apoyo (enfermeras, paramédicos, técnicos, etc.)
- Trabajar con la industria de seguro para mejorar los programas de seguros médicos para empleados e individuos
- Apoyar reformas encaminadas a tener una oferta confiable de electricidad

F. Cluster de Servicios: Educación

Santiago en cifras ha documentado deficiencias del cluster educación en Santiago. Este cluster es clave para la competitividad de los otros clusters y ha sido mencionada por todos ellos. Se reconoce actualmente que la inversión en recursos humanos es la fuente de riqueza, mucho más que la presencia de minerales, suelos fértiles y clima excelente. El futuro de Santiago dependerá de su capacidad de invertir en su gente.

El cluster educación está representado por las principales instituciones educativas de Santiago y también por INFOTEP, el programa gubernamental que provee capacitación técnica y vocacional, financiado con un impuesto del 1% sobre la nómina.

Las deficiencias del sistema educativo nacional son bien conocidas y no están bajo la influencia del proyecto de competitividad regional. Sin embargo, los clusters industriales locales pueden trabajar con los proveedores locales de educación y capacitación para mejorar la educación y pueden también ejecutar iniciativas para el desarrollo de la fuerza laboral.

F1. Visión 2020 para el Cluster de Educación

Seremos una ciudad de personas educadas, sin analfabetismo, con un 100% de cobertura de la educación primaria y con acceso a la educación secundaria, técnica y vocacional para la mayoría de los jóvenes, formados con una cultura cívica y municipal y con oportunidades para la educación postsecundaria de calidad que responda a las necesidades de un desarrollo sustentable.

Tabla V-F: Estrategias y Iniciativas del Cluster de Educación

Estrategias	Iniciativas
Apoyar reformas en la educación pública básica y media	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperar con las iniciativas de competitividad nacional relacionadas con la educación ▪ Promover la asistencia universal a la escuela a nivel básico
Apoyar vínculos entre los clusters industriales y los proveedores de educación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperar con los clusters industriales para desarrollar programas de educación y capacitación que respondan a las necesidades.
Apoyar programas de capacitación de maestros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar y expandir los programas de capacitación de maestros
Desarrollar iniciativas enfocadas en los sectores más vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campañas de alfabetización para los empleados ▪ Programas de preescolar ▪ Programas especiales para mujeres de bajos ingresos

F2. Líneas Estratégicas de Acción

Las líneas estratégicas de acción son apoyar la reforma de la educación básica y media, mejorar los programas de capacitación de maestros, desarrollar iniciativas dirigidas a los sectores más vulnerables y desarrollar vínculos cercanos entre el sector privado y las iniciativas de educación y capacitación.

Acciones de corto plazo (un año):

- Crear comités clusters industriales-educación
- Realizar evaluaciones de necesidades de capacitación
- Trabajar con la iniciativa de competitividad nacional
- Proporcionar recomendaciones al nuevo gobierno

SECCIÓN VI

Recomendaciones para la Implementación

SECCIÓN VI

Recomendaciones para la Implementación

Para implementar las estrategias anteriores se requerirá que ocurran algunas cosas:

Primero, existe la necesidad de unificar los grupos de liderazgo formal e informal de Santiago. El liderazgo informal ha impulsado en gran medida las prioridades reflejadas en las 12 iniciativas de gran impacto. Esto amerita ser incorporado en el Plan Estratégico de Santiago, que está desarrollando bajo los auspicios de las asociaciones empresariales de Santiago. Los procesos de planeamiento formal son necesarios para que Santiago emerja con un plan regional descentralizado, y con la capacidad para su implementación. El liderazgo informal y los directivos de otras organizaciones claves, tales como la Corporación Zona Franca de Santiago y ejecutivos de la industria de la confección necesitan apoyar las instituciones formales de Planeamiento Estratégico de Santiago, si tales funciones van a ser institucionalizadas.

Segundo, existe la necesidad de asegurar la “propiedad” de las principales iniciativas y la responsabilidad por los resultados entre los individuos y/o organizaciones que los implantarán. El modelo a ser usado puede ser el modelo tradicional usado por APEDI, en el cual cada uno de los 12 líderes se responsabilizó de una importante iniciativa corporativa o cívica y recibió el apoyo de todos los demás. APEDI buscará hacer esto en las próximas semanas, y ya se han identificado tentativamente candidatos que serán capaces de liderar cada una de las 12 iniciativas.

Tercero, existe la necesidad de conglomerar las principales asociaciones empresariales (incluyendo la Corporación de Zonas Francas) de Santiago, alrededor de una visión y estrategia común, y de encontrar el mecanismo adecuado de dirección para la coordinación y la implementación de estas iniciativas regionales. Se necesita el trabajo continuo para reducir la tensión, evitar confrontaciones innecesarias y motivar el esfuerzo cooperativo.

Cuarto, existe la necesidad de institucionalizar los mecanismos de diálogo público-privado. El ejercicio de competitividad (y también el proceso de planeamiento estratégico de Santiago) se ha beneficiado de la buena participación del gobernador, de los representantes legislativos y de las autoridades municipales electas. La atmósfera parece ser bastante productiva. Las recientes elecciones nacionales significan que existen nuevas alternativas para explorar el diálogo productivo privado-público. El presidente electo se ha reunido con los líderes de Santiago y ha manifestado su apoyo a las iniciativas que puedan contribuir a aumentar la competitividad regional. Esas manifestaciones iniciales de buena voluntad deben ser formalizadas e institucionalizadas en iniciativas regionales, decisiones presupuestarias y acciones específicas.

Quinto, existe la necesidad de coordinar las iniciativas para la competitividad regional con la iniciativa nacional, de manera que estas se apoyen mutuamente y se trabaje hacia la construcción de la competitividad de la República Dominicana y de sus regiones.

El desarrollo de la Estrategia de Competitividad de Santiago ha sido una actividad ad-hoc que ha generado un gran nivel de involucramiento local. Sin embargo, la implementación y seguimiento serán factores críticos. Esto dependerá de los líderes de Santiago del año 2000.

SECCIÓN VII

Lecciones Aprendidas y Resultados

SECCIÓN VII

Lecciones Aprendidas y Resultados

A. Lecciones Aprendidas

El trabajo realizado hasta la fecha ha generado un número de resultados tangibles. Esto también ha provisto algunas lecciones para ejercicios regionales sobre competitividad.

Lección # 1: La falta de estadísticas regionales específicas sobre Santiago fue un factor limitante y la producción de una revisión anual de las estadísticas puede contribuir al diálogo efectivo, proporcionando a la región buenos datos. El equipo de trabajo encontró que hay muy pocas fuentes de datos regionales. Como resultado, fue necesario ir a numerosas fuentes públicas, privadas y otras. En algunos casos, fue difícil obtener datos. Este problema fue superado mediante el apoyo de aliados, con acceso a autoridades del gobierno. Sin embargo, esta fue una actividad que demandó mucho tiempo.

Lección # 2: El liderazgo formal podría o no reflejar el real (y frecuentemente detrás de la escena) liderazgo -- ambos deben ser incorporados a las iniciativas de competitividad. En Santiago, el liderazgo formal incluyó al gobernador, al síndico y a los representantes de las cuatro principales organizaciones empresariales: APEDI, ACIS, AIREN y la Cámara de Comercio. Estos grupos estuvieron definiendo el Plan Estratégico de Santiago, el cual incorporaría el componente de competitividad financiado bajo este proyecto. Sin embargo, el liderazgo informal no estuvo completamente involucrado en este proceso. Al notar la ausencia de algunos líderes importantes y de líderes de grupos en los talleres iniciales, el equipo comisionó un mapa de liderazgo regional y también un proceso interactivo para identificar a los principales líderes regionales cuyo apoyo sería crítico. Luego el equipo contactó a dichos individuos y trabajó con ellos para ensanchar el consenso y el apoyo de los líderes para la iniciativa de competitividad regional. Se encontró, por ejemplo, que la Corporación de Zonas Francas jugaría un rol de primer orden en lo que se refiere a las iniciativas regionales, debido a sus recursos financieros acumulados.

Lección # 3: Siempre existe la necesidad de ajustar los procesos a medida que los eventos cambian. A dos tercios del camino en la elaboración del proyecto, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la extensión a la Ley de ICC. Esto cambió sustancialmente el ambiente competitivo de la importante industria de la confección para exportación de Santiago al aumentar las cuotas, lo cual había constreñido el crecimiento de la industria. Esto también introdujo nuevos elementos en el campo competitivo, tales como la habilidad para competir con ropa producida en la región, a partir de materia prima producida en los Estados Unidos. Como resultado, el equipo tuvo que dar un paso hacia atrás y reenfocar sus estrategias e iniciativas con la industria local, a la luz de la nueva situación. A pesar de que la legislación fue anticipada, su rápida aprobación significó moverse de un escenario de no crecimiento a un escenario de un crecimiento de 12-18% anual, abriendo el camino para estrategias más agresivas de promoción de inversiones.

B. Resultados de la Iniciativa de Competitividad Regional

Resultado # 1: El equipo ha producido *Santiago en Cifras*, la cual es considerada como la fuente de datos más completa y autorizada sobre la región de Santiago que existe en la actualidad. Adicionalmente, parece que se empieza a generar cierto interés entre ciertas entidades locales de apoyo para financiar una publicación anual de esta naturaleza, en base a su formato y usar esta primera publicación como la línea de base para medir el progreso en el futuro. La región ahora tiene puntos de referencia claros contra los cuales se puede medir el progreso. El liderazgo regional está ahora más consciente de sus problemas particulares tales como el bajo desempeño del sistema educativo y también de la fuga neta de recursos financieros públicos y privados fuera de la región.

Resultado # 2: El equipo creó un mapa de liderazgo regional integrando una matriz con los consejos de directores de las principales asociaciones empresariales, universidades, y organizaciones de la sociedad civil. Esto generó una lista de 40 líderes principales, los cuales fueron invitados a participar en el proceso. Se utilizó otro proceso interactivo para llegar a una lista de 10 líderes claves (que luego fue extendida a 12), cuyo apoyo sería esencial para las iniciativas regionales de competitividad.

Resultado # 3: Existe ahora un apoyo más amplio a las iniciativas de reformas nacionales y para las prioridades que emergieron de la actividad de competitividad de los clusters y a nivel nacional. Por ejemplo, el cluster de cigarros de Santiago apoyó sin reservas las reformas en el área de derecho de propiedad intelectual y de protección de nombres de fábrica y marcas registradas, debido a que ellos están enfrentando competencia desleal por parte de quienes se aprovechan del prestigio de una marca prestigiosa y elaboran productos de inferior calidad. La industria de la confección en particular, y los manufactureros de zona franca, apoyan ampliamente las reformas de privatización y modernización que puedan propender a una mejoría en los costos y en la provisión de electricidad. El acceso al financiamiento y el costo de los recursos financieros también ha surgido como temas transversales, permitiendo un mayor apoyo a las reformas y competitividad del sector bancario. La necesidad de atraer inversiones en industrias relacionadas y de apoyo en el sector de la confección significa un apoyo amplio para mejorar el ambiente legal, incluyendo el respeto a los contratos. Finalmente, existe un amplio apoyo a las reformas del sistema educativo y al desarrollo de fuerza laboral en todos los clusters relevantes. También hay apoyo a las reformas laborales y sociales, tales como la reforma a la seguridad social que facilite la provisión de servicios de salud por parte del sector privado.

Resultado #4: Los principales clusters de Santiago tienen ahora estrategias de competitividad centradas alrededor de unas pocas prioridades claves que pueden producir un impacto substancial sobre los ingresos por exportaciones, crecimiento económico regional, y de empleo. El sector de tabaco podría obtener mejores resultados por medio de la producción local de capa (con un potencial de US\$50 millones por año y gran expansión del empleo y valor agregado). La atracción de inversionistas para la producción de cigarros hechos a máquinas podría generar un aumento en la demanda por tabaco producido localmente, y agilizar la creación de empleos en la manufactura de este producto. El sector de la confección estará tratando de atraer un cluster de industrias relacionadas y de soporte que les permita ofrecer servicios de paquete completo. Los clusters de tabaco, confección y servicios de salud no habían trabajado juntos anteriormente en

esta forma. En adición, cierto trabajo preliminar se ha hecho en el cluster de turismo y en el cluster de educación.

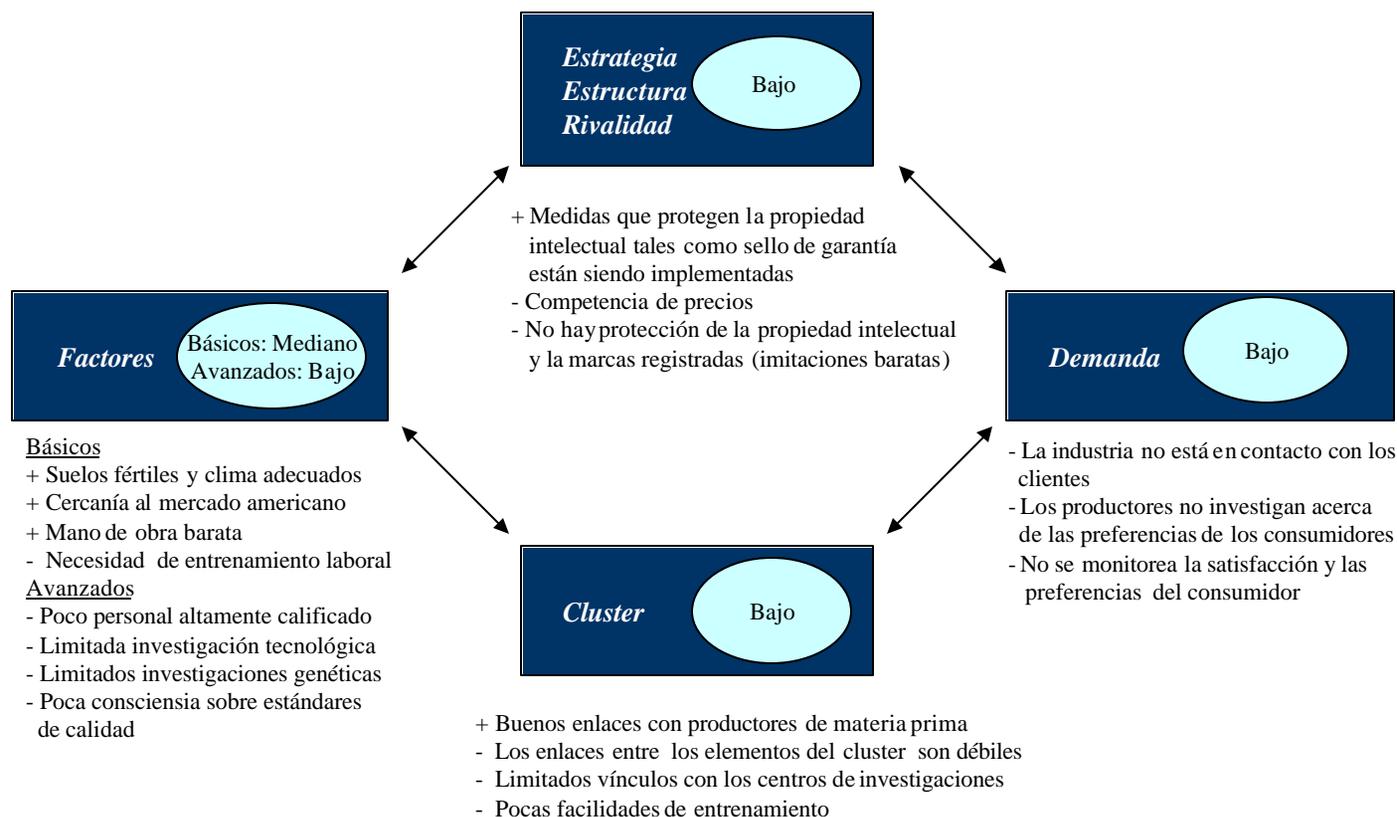
Resultado #5: Se han establecido claras prioridades para las iniciativas de gran impacto. Estas han sido establecidas con el concurso de líderes prominentes de la región de Santiago. Esos líderes están ahora visualizando si líderes individuales estarán asumiendo responsabilidades personales u organizacionales para cada una de esas iniciativas, mientras todos ellos se apoyan mutuamente.

ANEXO A

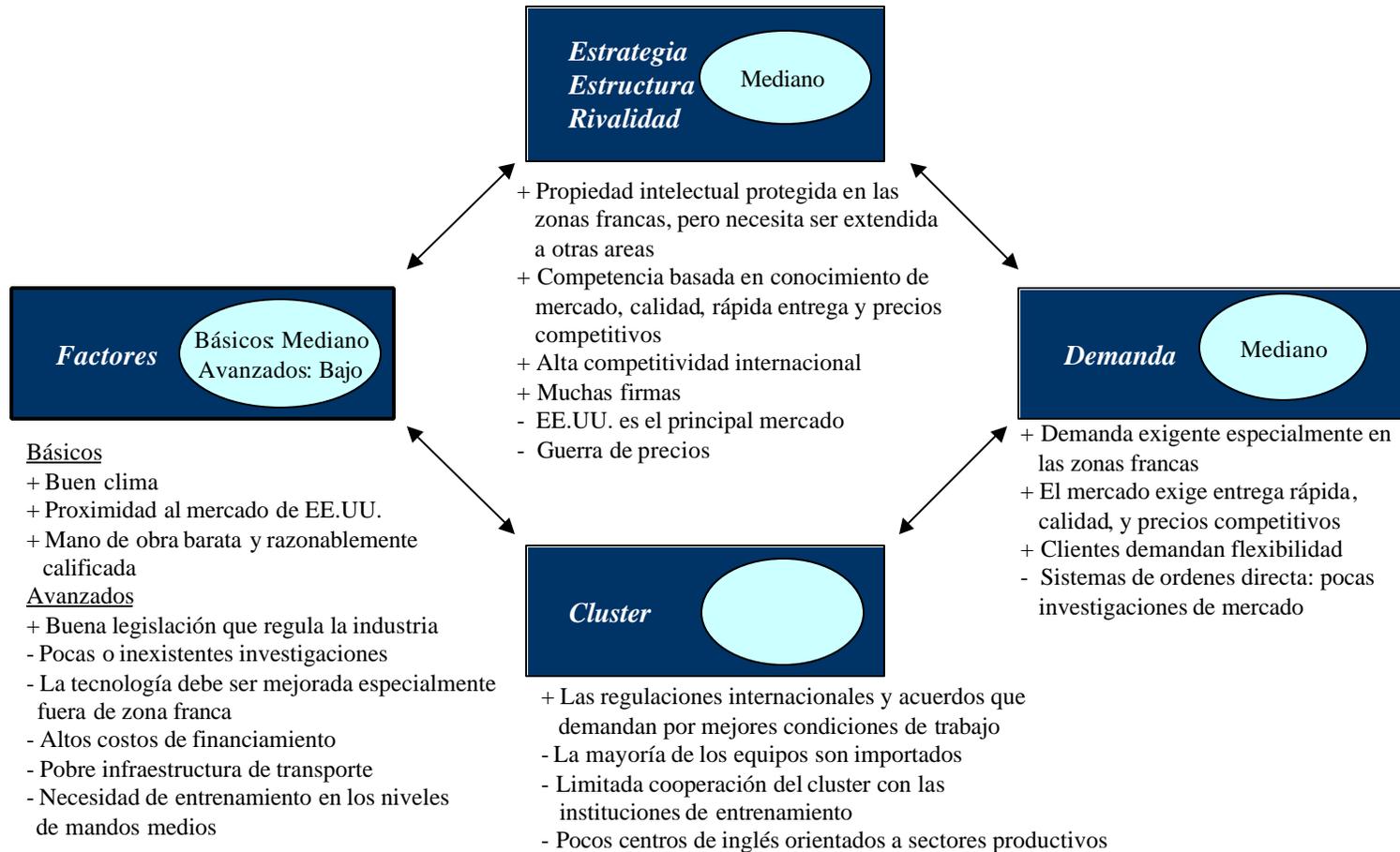
Diamantes de Competitividad y Análisis FODA de los Clusters

Diamantes de Competitividad y Análisis FODA de los Clusters

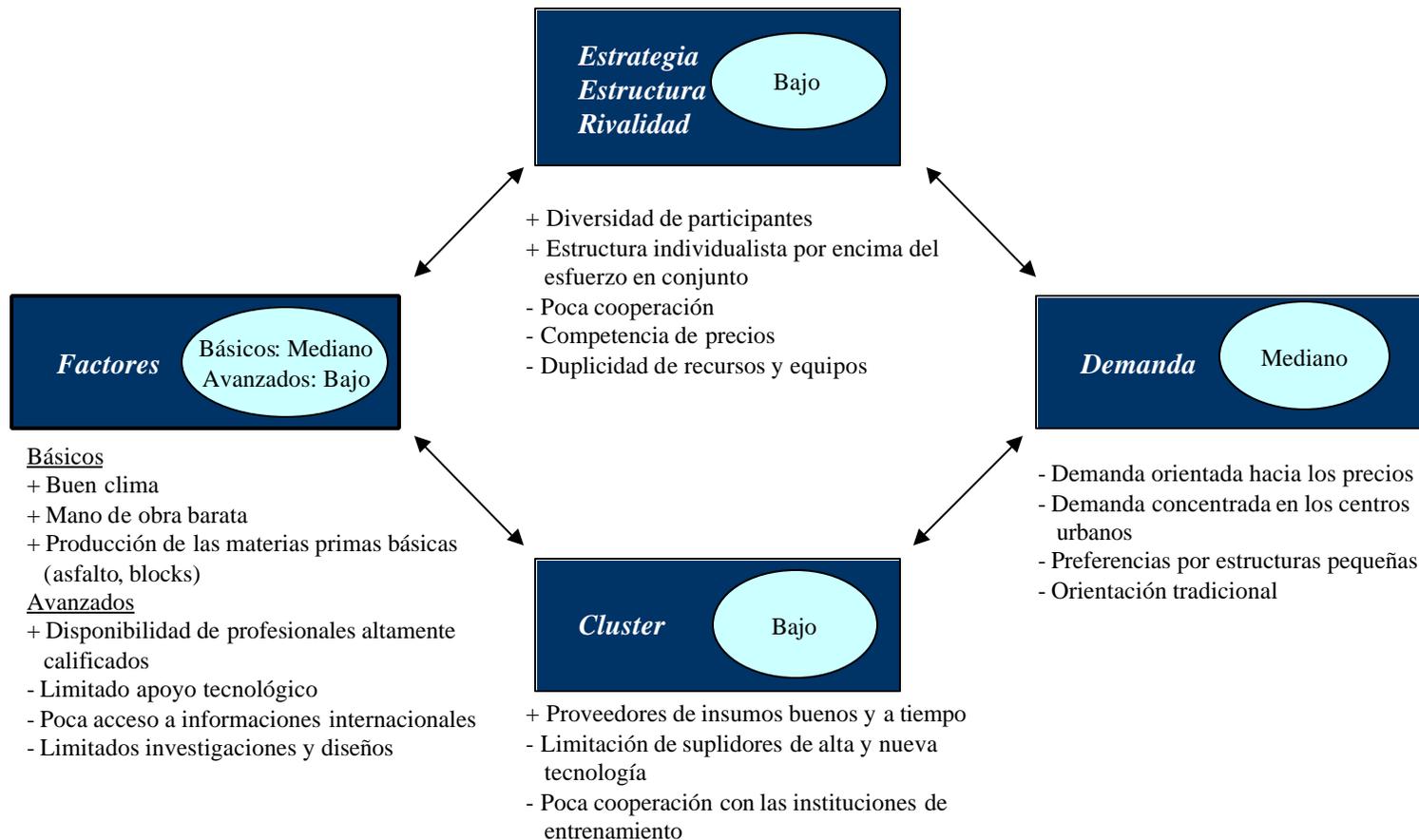
TABACO: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE SANTIAGO



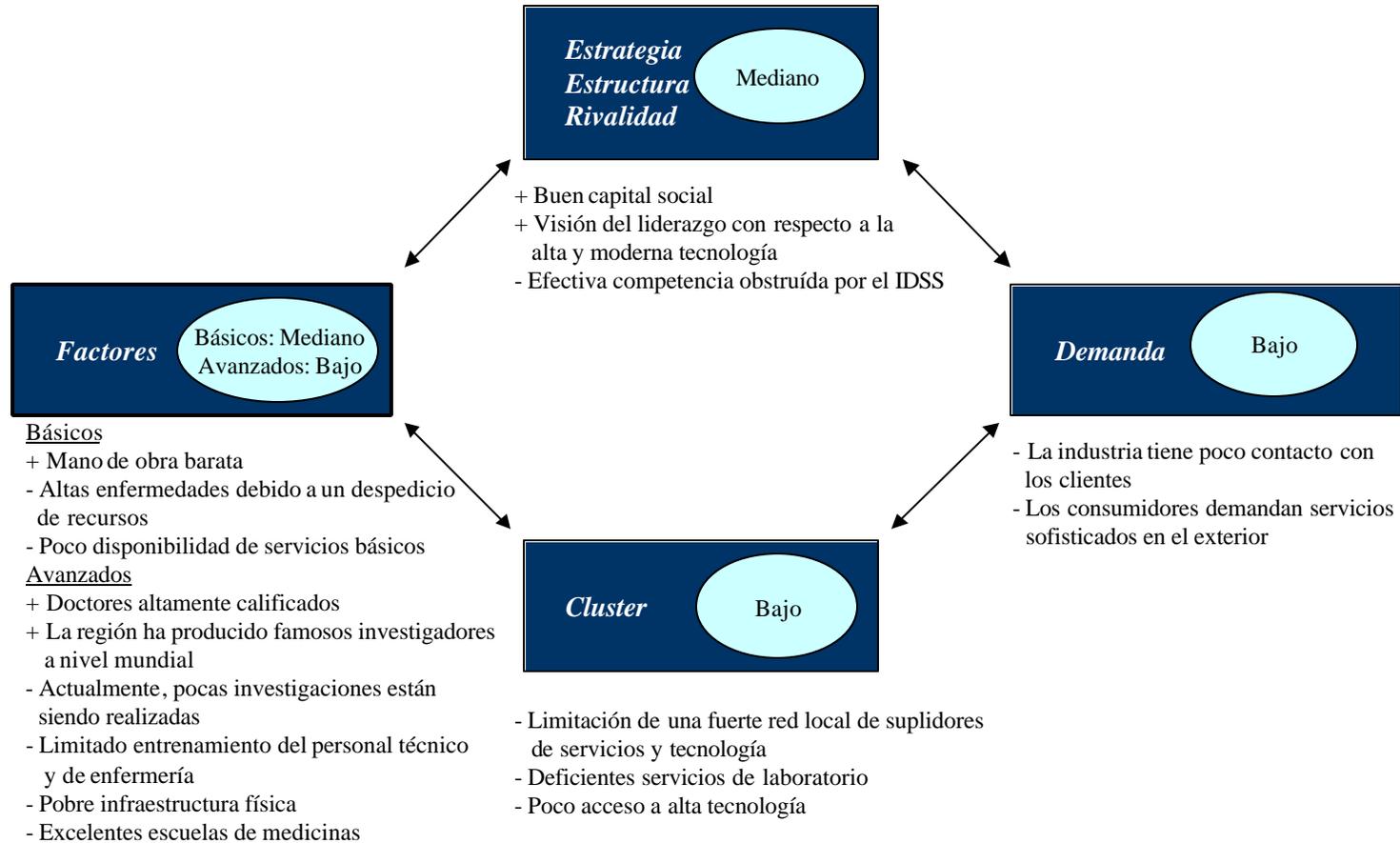
TEXTILES: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE SANTIAGO



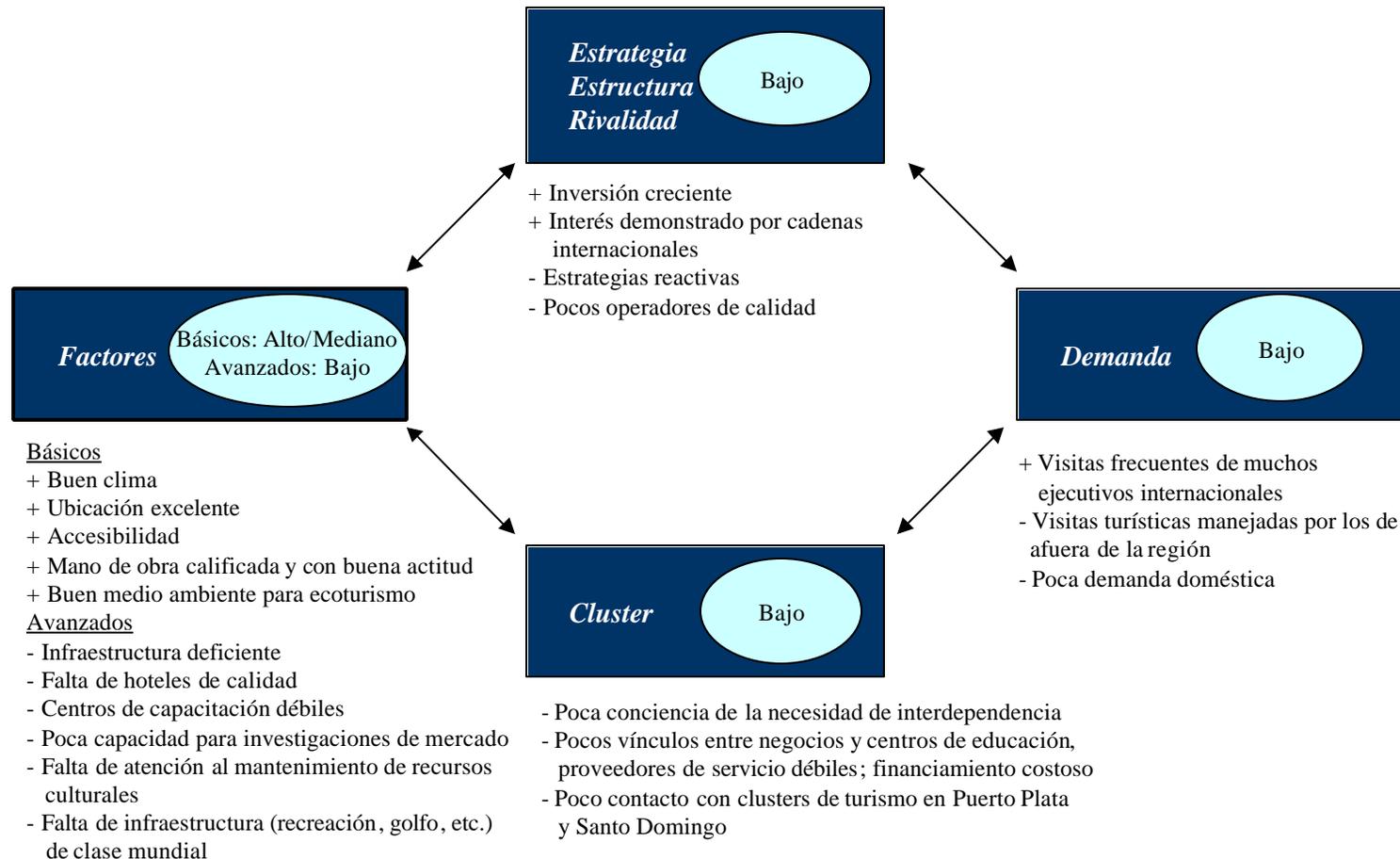
CONSTRUCCION: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE SANTIAGO



SALUD: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE SANTIAGO



TURISMO: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE SANTIAGO



Cluster de Tabaco Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad • Costos más bajos que Cuba 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco control sobre los canales de distribución • La percepción de calidad en mercados internacionales es más débil que para los productos cubanos • Poca integración entre los productores • Poca integración entre suplidores y productores
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología para implementar una estrategia que levante la imagen de calidad de los cigarros dominicanos • Acercarse a los consumidores a través de nuevas estrategias • Mejorar la calidad a través de la introducción de factores avanzados • Obtener un mayor control sobre la distribución • Incrementar la penetración en los mercados europeos • Apoyar la industria de cigarros hechos a máquinas, la cual está orientada hacia el mercado europeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se da una apertura económica de EE.UU. hacia los productos de exportación cubanos podría afectar los productos dominicanos • Aumento de la publicidad en contra del tabaco • Tendencia de que la industria clave esté concentrada en manos de inversionistas europeos quienes tienen intereses en Cuba

Cluster de Textiles Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • “Paquete Competitivo” en mercado principal (EE.UU.) • Imagen positiva del país y del sector • Habilidad del sector de suplir los requerimientos demandados por el mercado • Disponibilidad de mano de obra barata y buena • Buen marco regulatorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficientes facilidades de entrenamiento • Los programas de entrenamiento no satisfacen las necesidades de las compañías • El sistema de educación formal no responde a las necesidades de la industria • Alto costo de la energía eléctrica • Bajos salarios
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El nuevo aeropuerto internacional • Paridad textil • El mercado europeo • Enlaces estratégicos entre la industria y los sectores relacionados para mejorar la competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia cubana • Excesiva dependencia del mercado de EE.UU. • Finalización para el año 2005 del Acuerdo Multi - Fibra podría favorecer a los países de Asia del Este

Cluster de Construcción Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima barata y de buena calidad (cemento, block, madera) • Disponibilidad de trabajadores altamente calificados • Disponibilidad de equipos pesados • Disponibilidad de tierra • Gran demanda de vivienda • Disponibilidad de financiamiento a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de equipos pesados de servicios de transportación a precios competitivos • Altos costos de financiamiento • Limitación de la mano de obra técnica • Abundancia de mano de obra no especializada • Bajos estándares de contratos • Inexistentes centros de entrenamiento técnico • Inadecuado marco regulatorio y de supervisión concerniente a los estándares de calidad • El sector ha sido fundamentado en la economía informal • El sector está basado en empresas familiares con escasa organización • Limitados proyectos en infraestructura urbana • Problemática de la legislación: <ul style="list-style-type: none"> • Plan Regulador • Guía Normativa • duplicidad de funciones
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Gran demanda fuera de la región • Existencia de dominicanos en el exterior con buena situación económica • Gran crecimiento poblacional • Atracción de capital extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de muchos consorcios internacionales • Entrada de profesionales extranjeros • Altos impuestos sobre los equipos • Problemas sísmicos en Santiago

Cluster de Salud Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos bien preparados y con sensibilidad social • Capacidad física instalada y en proceso de instalación • Líderes de la comunidad médica comparten una visión respecto a la utilización de alta y moderna tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorios no eficientes • Infraestructura pobre, en general • Pocas investigaciones • Bajos salarios • No hay una base de datos de informaciones médicas • Dependencia en un sistema de suministro de energía eléctrica deficiente
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Santiago como un centro de salud • Explotar mercado dominicano y otros mercados • Desarrollo de alta tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de muchas firmas internacionales con tecnología • Demandas médicas • Alto costo de los equipos de alta tecnología y del financiamiento

ANEXO B

Análisis Adicional sobre la Infraestructura Económica de Santiago

ANEXO B

Análisis Adicional sobre la Infraestructura Económica de Santiago

A. Infraestructura Financiera

El trabajo estadístico realizado por el equipo en *Santiago en Cifras* reveló que mientras Santiago tiene 9.8% de la población nacional, recibe sólo el 7.4% de la inversión del gobierno central. El Distrito Nacional, en contraste, recibe 49.3% de la inversión del gobierno central con sólo 31.4% de la población nacional. Una tendencia hacia la descentralización de impuestos financieros y gastos podría ayudar a enfrentar esta situación.

El estudio también reveló la exportación neta de recursos financieros privados hacia fuera de la región. La provincia provee 11.3% de los ahorros al sistema nacional de la banca comercial, el cual a su vez sólo invierte 6.2% de sus préstamos en la provincia. Esta situación puede ser enfrentada tanto por el sector privado (más proyectos financiables, buenas ideas y empresarios capaces) y por el sector público (construyendo infraestructura económica y física que facilite esta inversión privada). El alto costo de las finanzas domésticas fue también citado en varios cluster industriales, un problema a nivel nacional más allá del alcance del esfuerzo regional. El sector de ahorros y préstamos en Santiago, sin embargo, es relativamente fuerte.

B. Infraestructura de Transporte

La ampliación de la autopista hacia la capital ha reducido el tiempo de viaje y es un mejoramiento reciente bienvenido. La principal autopista para carga hacia Puerto Plata está en pésimas condiciones y se está ejecutando un proyecto para ampliarla y repararla. Hay ciertos cuestionamientos sobre si el nuevo gobierno terminará el proyecto del gobierno anterior con el mismo celo a menos que haya una presión sustancial de los líderes de la región.

Hay una necesidad de facilidades portuarias más grandes en Puerto Plata. El área subdesarrollada de Manzanillo, cerca de Montecristi, parece tener mejores condiciones naturales que Puerto Plata para barcos más grandes, pero requerirá infraestructura relacionada. Ya se inició la construcción de la pista del recientemente aprobado aeropuerto internacional y ha ocurrido progresos sustanciales. Aunque inicialmente controversial, el aeropuerto promete incrementar el dinamismo de al menos cuatro ciudades: Santiago, La Vega, Licey y Moca. El valor de las tierras en la vecindad ya se ha incrementado. Hay planes iniciales para que la PUCMM apoye un parque de conocimientos en terrenos que ya posee al lado del aeropuerto.

La terminación de la arteria de circunvalación al sur y al este de la ciudad ha sido importante para el crecimiento económico. Sin embargo, necesita ser completada en el arco norte de la ciudad. Debe también haber mejor planificación y zonificación para el desarrollo económico. Los patrones de tránsito y la renovación del sistema de calles de la ciudad también se necesitan, especialmente a la luz de un salto de 48% en el registro de carros en dos años, tal como fue documentado por *Santiago en Cifras*. Esto también ha contribuido a la contaminación con ruido

dado que los conductores continúan usando sus bocinas para su autoexpresión y otros propósitos que no indican un peligro inminente.

C. Factores Políticos, Institucionales y Otros Factores del Ambiente Empresarial

Está más allá del alcance de la iniciativa de competitividad regional tratar la política pública y las instituciones. Sin embargo, es importante notar que la descentralización fiscal y gubernamental será un instrumento poderoso para Santiago si es bien manejada por las autoridades provinciales y locales. La competitividad del sector de confección de ropa (y la mayoría de los otros) es afectada negativamente por la situación energética, donde los costos son más altos que en los países de la competencia y el servicio es menos confiable. Por ejemplo, una zona franca en Honduras depende completamente de la red nacional de energía. Los costos de la electricidad en muchos países promedia ocho centavos por Kw/h, comparado con tarifas más altas en la República Dominicana.

El impuesto del seguro social de 10% sobre la nómina (7.5% del cual es pagado por las empresas) es un desperdicio. La mayoría del mismo va al sistema del IDSS para servicios que la gente normalmente no utiliza debido a la notoria pobre calidad. Dar a los empleadores la opción de comprar el servicio dentro de un esquema de seguros privados proveería mejores beneficios para los empleados, contribuiría a los objetivos nacionales de salud e impulsaría el surgimiento de una industria de cuidados de la salud más competitiva.

A un nivel más controlable, el sector privado podría hacer una contribución notable a la aparente incapacidad de las autoridades municipales para recoger la basura, controlar los ruidos y organizar el tránsito.

Tabla A-1: Estrategias para el Desarrollo de la Infraestructura Económica de Santiago

Estrategias	Iniciativas
Invertir en recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer y/o fortalecer centros especializados de capacitación ▪ Crear programas de certificación en habilidades técnicas claves
Adquirir tecnología mejorada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar, adaptar, transferir y diseminar tecnologías aplicadas para permitir el mejoramiento del valor agregado de los productos y servicios de Santiago y la región circundante
Desarrollar la infraestructura física	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernizar y mejorar los aeropuertos y puertos y proveerlos de capacidad para almacenamiento en frío ▪ Expandir y mejorar el sistema regional de carreteras ▪ Establecer y desarrollar un centro regional de transporte y distribución para el Caribe y Centro América ▪ Desarrollar y mejorar la infraestructura de servicios urbanos en Santiago ▪ Apoyar la participación privada en proyectos que satisfagan las necesidades de infraestructura

Estrategias	Iniciativas
Mejorar el ambiente empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las asociaciones empresariales y el gobierno regional deben tomar el compromiso de una campaña publicitaria que promueva la imagen de Santiago y de sus productos y servicios en la República Dominicana y en el exterior ▪ Promover e implementar legislaciones empresariales mejores y más claras ▪ Promover la preocupación por el ambiente y la conservación ecológica en la región de Santiago ▪ Promover el mejoramiento de sistemas de seguridad pública para Santiago y la región ▪ Las asociaciones empresariales y los líderes de los clusters deben apoyar las reformas macroeconómicas, ambientales, legales y las que regulan el sistema judicial, la labor ambiental, transparencia y seguridad personal
Fortalecer la atracción y promoción de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de una oficina de promoción de las inversiones en Santiago, ya sea como parte de la agencia nacional de promoción de inversiones o como un esfuerzo independiente de la comunidad empresarial de Santiago y del gobierno local ▪ Santiago debe establecer un estrategia regional de inversiones para competir efectivamente con otras regiones en la República Dominicana en las inversiones
Fortalecer el sector de exportación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar y operar un sistema de información dirigido a proveer información de mercado y recursos empresariales ▪ Organizar y facilitar la participación de empresas locales en la misiones nacionales internacionales de negocios y en ferias comerciales
Facilitar el acceso a recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La comunidad empresarial debe apoyar iniciativas para bajar los costos de acceso al financiamiento, tales como facilitar el acceso oportuno a informaciones financieras y al capital extranjero
Invertir en informática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar la adquisición y mejoramiento de la tecnología informática en las zonas francas ▪ Atraer inversiones en recursos de entrenamiento en tecnología informática en universidades e institutos técnicos locales