

# TRA

VOL. 1 - No. 1  
YEAR/AÑO 2008  
ISSN 1997-2520

JOURNAL OF TOURISM RESEARCH / REVISTA DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO



# Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana

**René Villareal**

Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), México, D.F., México

**Andrés van der Horst**

Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana (CNC), Santo Domingo, Rep. Dominicana

---

## Resumen

■ El turismo es la actividad económica más importante de la República Dominicana que bien puede -como ha sido la experiencia exitosa de otros destinos turísticos- ampliar sus efectos positivos hacia una mayor equidad en la distribución del ingreso y desde luego a disminuir la pobreza.

Dado que el turismo es un motor indiscutible del crecimiento económico y, sobre todo, una fuente importante de empleo con amplio impacto en las comunidades locales puede y debe contribuir a mejorar la calidad de vida de la población más pobre del país a través de su integración al desarrollo turístico.

La estrategia general del modelo para avanzar hacia una nueva etapa de desarrollo turístico competitivo y sustentable se detalla en el Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana (PNCS-RD), el cual fue presentado por el Presidente Dr. Leonel Fernández el 21 de marzo del 2007. En este artículo se presenta un panorama de la estrategia general sugerida para diversificar el modelo de desarrollo turístico de la República Dominicana.

### *Palabras clave:*

turismo sostenible, crecimiento inclusivo, equidad, diversificación oferta, desarrollo sostenible

## Abstract

■ Tourism is the most important economic activity in the Dominican Republic and quite well could – as it has been the successful experience of other touristic destinations – expand its positive effects towards higher equality in income distribution and also to reduce the levels of poverty.

Given that tourism is the undefeatable engine of economic growth and, above all, an important source of employment with a vast impact on the local communities, it can and should contribute to improve the quality of life of the poorest segments of a country's population by the means of an inclusive touristic development scheme.

The model's general strategy to move towards a new phase of competitive and sustained tourism development is outlined in the National Systemic Competitiveness Plan of the Dominican Republic (PNCS-RD), which was presented by the President Dr. Leonel Fernández on March 21st 2007. In this paper we present the general strategy for the diversification of the tourism development in the Dominican Republic.

### *Keywords:*

sustainable tourism, inclusive growth, equality, supply diversification, sustainable development

## Introducción

---

■ En este artículo se resumen los puntos más importantes de la estrategia del modelo de desarrollo turístico de la República Dominicana, la cual parte de transitar del modelo de turismo de enclave –con sus fortalezas y debilidades –, caracterizado por una baja capacidad de arrastre de la economía interna y escasa integración de

la comunidad, a uno competitivo y sustentable, bajo la visión de futuro de mantener a la actividad turística como una locomotora de la economía dominicana, potenciando toda la capacidad de integración de todos los participantes del sector en el desarrollo competitivo y sustentable del turismo.

## El Panorama Turístico Dominicano

■ La importancia del sector turístico radica en que crea puestos de trabajo, paga mejores salarios que el promedio nacional, fomenta el desarrollo regional, acelera la inversión en proyectos de infraestructura, difunde los atractivos culturales y naturales de la nación, mantiene la equidad de género y promueve el desarrollo del capital intelectual. Por todo esto se considera una locomotora de la competitividad. La República Dominicana goza de un sitio privilegiado al ubicarse como la primera potencia de la región medido

por número de llegadas (4, 383,765 visitantes) y por ingreso turístico (3,800 millones de dólares). El sector turístico dominicano ha logrado duplicar su participación dentro del Producto Interno Bruto en la última década. Este comportamiento sumado a las significativas contribuciones realizadas en términos de generación de empleos, lo convierten indiscutiblemente en uno de los sectores más dinámicos e importantes de la economía nacional.

**Tabla 1. Número de turistas en la República Dominicana (2000-2006)**

Detalle	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	T.C. (%)	
								2000-06	2005-06
<b>Total</b>	3,325,335	3,199,318	3,131,179	3,583,847	3,783,628	4,081,295	4,383,765	4.7%	7.4%
<b>Residentes</b>	347,311	317,319	320,162	301,709	333,236	390,603	418,710	3.2%	14.8%
Dominicanos	321,642	293,580	293,604	273,357	302,098	355,155	380,545	2.8%	7.1%
Extranjeros	25,669	23,739	26,558	28,352	31,138	35,448	38,165	6.8%	7.7%
<b>No residentes</b>	2,978,024	2,881,999	2,811,017	3,282,138	3,450,392	3,690,692	3,965,055	7.4%	11.6%
Dominicanos	514,527	487,176	502,148	523,588	577,501	602,445	622,949	4.9%	3.4%
Extranjeros	2,463,497	2,394,823	2,308,869	2,758,550	2,872,891	3,088,247	3,342,106	7.9%	8.2%

Fuente: Elaborado con datos del Banco Central de la República Dominicana. Los datos están disponibles en la página de internet: [http://www.bancentral.gov.do/estadisticas.asp?a=Sector\\_Turismo](http://www.bancentral.gov.do/estadisticas.asp?a=Sector_Turismo)

Hacia diciembre del 2006 la oferta hotelera en número de habitaciones asciende a las 63,000, lo cuál representa un crecimiento anual promedio de 6 por ciento en la última década. Asimismo el sector genera un total de 188,200 empleos directos e indirectos y 3,800 millones de dólares como aporte a los ingresos en divisas de la economía, las cuáles representan un 13 por ciento del PIB del país. Asimismo, el turismo es la fuente de inversión extranjera directa más importante con 276 millones de dólares en el 2006 (22 por ciento del total).

Recientemente el Foro Económico Mundial de Davos Suiza publicó por primera vez el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (TTCI, Travel & Tourism Competitiveness Index 2007) que estudia a 124 países. Su objetivo es medir los factores y políticas públicas que influyen en el desarrollo del sector en distintos países.

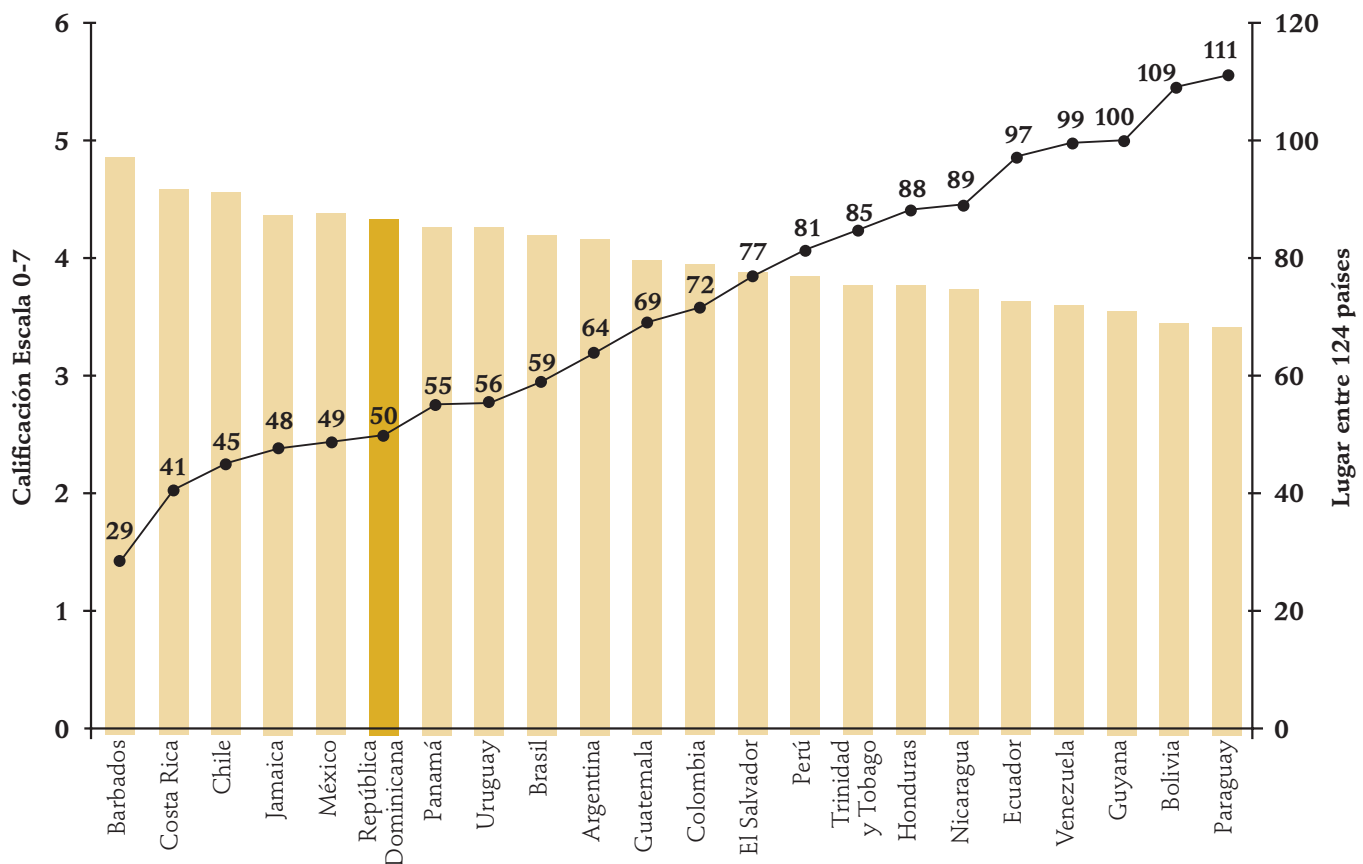
La calificación general del TTCI le otorga a la República Dominicana 4.3 -en una escala de 1 a 7- y la coloca en el lugar 50 de 124 países analizados. En América Latina sólo lo supera Barbados, Costa Rica, Chile, Jamaica y México, tal como se observa en la figura 1.

El índice se basa en la calificación de 13 pilares, los cuales se organizan en tres subíndices que capturan las principales características que influyen en el desarrollo de la industria turística. El subíndice A incluye el contexto del marco regulatorio, el medio ambiente e infraestructura se resume en el subíndice B y la calidad de los recursos humanos, culturales y naturales en el subíndice C.

El subíndice A califica el marco regulatorio que incluye temas como reglas de política y regulaciones, regulación del medio ambiente, seguridad, salud e higiene, prioridad de las estrategias de impulso a la industria de viajes y turismo. En estos rubros la República Dominicana se ubica en el lugar número 51 (de 124 países) con 4.5 de calificación.

El subíndice B mide la infraestructura aeroportuaria, infraestructura de transporte terrestre, infraestructura turística, infraestructura en tecnologías de información y comunicaciones y la competitividad en precios de la industria de viajes y turismo. En este caso la República Dominicana obtiene una calificación de 3.3 que la ubica en el lugar 71 entre 124 países.

Figura 1. Índice de competitividad en viajes y turismo



Fuente: Elaborado con datos del Travel & Tourism Competitiveness Report, marzo 2007. Foro Económico Mundial.

Finalmente, el subíndice C mide la calidad de los recursos humanos, en temas de educación y entrenamiento, habilidades de la mano de obra calificada, bienestar de los trabajadores. Además de medir la percepción nacional del turismo y la situación de los recursos naturales y culturales. En este rubro la República Dominicana se ubica en el lugar 29 (de 124 países), por arriba de importantes mercados turísticos como México y Brasil.

Dentro del nuevo contexto de hipercompetencia global en los mercados locales, el jugador más veloz impone el ritmo de la competencia, forzando a los demás jugadores a elevar su capacidad y agilidad de respuesta ante los cambios, por lo cual resulta fundamental analizar la evolución de la participación en el mercado de los principales jugadores del turismo mundial.

Para lo anterior se definen tres conceptos de ventajas competitivas:

1. La Ventaja Competitiva Básica (VCB): reside en la capacidad de lograr mejoras en costo, calidad y servicio integral al turista; este tipo de ventaja es necesaria sólo

para ingresar al mercado, pero no garantiza la permanencia dentro de éste.

2. La Ventaja Competitiva Revelada (VCR): representa el posicionamiento dentro de la carrera de la hipercompetencia global. Se obtiene a través de igualar lo que la competencia hace, sus técnicas de efectividad operacional y sus tácticas de penetración del mercado, entre otras; describe así la participación del producto, empresa o país en el mercado internacional.

3. La Ventaja Competitiva Sustentable (VCS): se obtiene cerrando la brecha de la competitividad con respecto al líder en la carrera y ampliándola con respecto al competidor que viene detrás. La innovación continua a través de la inversión en investigación y desarrollo es la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo.

En este contexto, Francia, España y Estados Unidos ocupan los tres primeros lugares por número de llegadas de turistas internacionales, por su parte la República Dominicana se ubica en el lugar 46 con relación al número de llegadas de turistas internacionales con casi 4 millones de turistas

**Tabla 2. Subíndices de competitividad en viajes y turismo (Comparativo entre países de latinoamérica)**

Subíndice A: Viajes y Turismo Marco Regulatorio			Subíndice B: Viajes y Turismo Infraestructura y Medio Ambiente			Subíndice C: Recursos Humanos, Culturales y naturales		
País	Lugar	Puntuación	País	Lugar	Puntuación	País	Lugar	Puntuación
Barbados	31	5.08	Barbados	36	4.14	Barbados	17	5.38
Chile	38	4.82	Chile	42	3.87	Costa Rica	20	5.34
Costa Rica	39	4.8	Brasil	48	3.76	República Dominicana	29	5.24
Uruguay	43	4.76	Costa Rica	52	3.66	Jamaica	36	5.17
México	48	4.55	Panamá	53	3.66	Argentina	45	5.05
Jamaica	49	4.54	México	57	3.6	Chile	47	5.03
República Dominicana	50	4.52	Argentina	58	3.58	México	50	4.98
Panamá	56	4.41	Jamaica	59	3.53	Panamá	63	4.76
Brasil	67	4.14	Trinidad y Tobago	65	3.35	Uruguay	64	4.75
Guatemala	68	4.14	El Salvador	66	3.34	Brasil	67	4.7
Colombia	69	4.12	Uruguay	67	3.32	Guatemala	69	4.69
Perú	74	4.04	República Dominicana	71	3.28	Colombia	78	4.62
El Salvador	75	4.01	Guatemala	76	3.16	Perú	80	4.59
Nicaragua	82	3.97	Colombia	77	3.15	Nicaragua	82	4.54
Honduras	83	3.93	Venezuela	78	3.12	Honduras	91	4.44
Argentina	84	3.9	Honduras	83	2.97	Venezuela	92	4.41
Trinidad y Tobago	88	3.83	Perú	85	2.95	Ecuador	94	4.38
Guyana	96	3.67	Guyana	88	2.93	El Salvador	98	4.36
Ecuador	98	3.66	Ecuador	90	2.87	Bolivia	103	4.2
Paraguay	107	3.5	Paraguay	92	2.84	Trinidad y Tobago	104	4.2
Bolivia	109	3.46	Nicaragua	99	2.76	Guyana	109	4.09
Venezuela	117	3.32	Bolivia	101	2.73	Paraguay	113	4

Fuente: Elaborado con datos del *Travel & Tourism Competitiveness Report*, marzo 2007. Foro Económico Mundial.

al año que representa el 0.5 por ciento de participación de mercado. Lo cual muestra una ventaja competitiva revelada (VCR) que la ubica, en América Latina, sólo por debajo de México, Brasil y Argentina.

Con respecto a la captación de ingresos por turismo en el periodo 2000-2005, EE. UU. se mantiene como líder de mercado, durante el 2005 obtuvo más de 81 mil millones de dólares que representan el 12 por ciento del total de ingresos que genera el turismo en el mundo. Al mismo tiempo, Francia que por muchos años ha sido uno de los destinos turísticos más importantes, demostró no tener una VCS, ya que en este período, disminuyó un lugar en el

ranking mundial, siendo superado por España y perdiendo más de un punto porcentual del mercado. En este contexto, España ha logrado consolidar su estrategia y mostrar una VCS, ya que no sólo aumentó una posición, colocándose como el segundo en captación de ingresos desplazando a Francia, sino que también mantuvo su participación en el mercado.

Por su parte, la República Dominicana obtiene 3,500 millones de dólares que la ubican en el número 44 a nivel mundial con el 0.5 por ciento de participación en el mercado mundial de los ingresos por concepto de turismo. En esta clasificación se ubica sólo por debajo de México

**Tabla 3. LLEGADAS DE TURISTAS: Ventaja Competitiva Revelada (VCR), 2000-2005**

VCR 2000				VCR 2005			
	País	Miles de turistas	Participación mercado		País	Miles de turistas	Participación mercado
1	Francia	77,190	11.2%	1	Francia	76,001	9.4%
2	EE. UU.	51,219	7.5%	2	España	55,882	6.9%
3	España	47,898	7.0%	3	EE. UU.	49,206	6.1%
4	Italia	41,181	6.0%	4	China	46,809	5.8%
5	China	31,229	4.5%	5	Italia	36,513	4.5%
6	Reino Unido	25,209	3.7%	6	Reino Unido	29,970	3.7%
7	México	20,641	3.0%	7	México	21,915	2.7%
8	Canadá	19,555	2.8%	8	Alemania	21,500	2.7%
9	Alemania	18,992	2.8%	9	Turquía	20,273	2.5%
10	Austria	17,982	2.6%	10	Austria	19,952	2.5%
28	Brasil	5,313	0.8%	37	Brasil	5,358	0.7%
41	Rep. Dominicana	2,978	0.4%	44	Argentina	3,895	0.5%
42	Argentina	2,909	0.4%	46	Rep. Dominicana	3,691	0.5%
56	Chile	1,742	0.3%	58	Cuba	2,261	0.3%
57	Cuba	1,741	0.3%	59	Chile	2,027	0.3%
63	Jamaica	1,323	0.2%	64	Costa Rica	1,679	0.2%
68	Costa Rica	1,088	0.2%	72	Jamaica	1,479	0.2%
88	Barbados	545	0.1%	94	Panamá	702	0.1%
92	Panamá	484	0.1%	102	Barbados	548	0.1%
TOTAL MUNDIAL		687,000		TOTAL MUNDIAL		806,000	

**LLEGADAS DE TURISTAS: Ventaja Competitiva Sustentable (VCS), 2000-2005**

País	VCS 2000-2005			
	Posición en:		Cambio en el Posicionamiento	
	2000	2005	Lugares ganados o perdidos	Puntos Porcentuales
Turquía	16	9	7	1.12%
Costa Rica	68	64	4	0.05%
España	3	2	1	-0.87%
China	5	4	1	1.26%
Alemania	9	8	1	-0.10%
Francia	1	1	0	-1.81%
Reino Unido	6	6	0	0.05%
México	7	7	0	-0.29%
Austria	10	10	0	-0.14%
EE. UU.	2	3	-1	-1.35%
Italia	4	5	-1	-1.46%
Panamá	92	94	-2	0.02%
Cuba	57	59	-2	0.00%
Chile	56	59	-3	0.00%
Argentina	42	44	-2	0.05%
República Dominicana	41	46	-5	0.02%
Jamaica	63	72	-9	-0.01%
Brasil	28	37	-9	-0.11%
Barbado	88	102	-14	-0.01%

Fuente: Elaborado con datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

**Tabla 4. INGRESOS POR TURISMO: Ventaja Competitiva Revelada (VCR), 2000-2005**

VCR 2000				VCR 2005			
	País	Millones de dólares	% Mundial en los ingresos		País	Millones de dólares	% Mundial en los ingresos
1	EE. UU.	82,400	17.1%	1	EE. UU.	81,680	12.0%
2	Francia	30,757	6.4%	2	España	47,891	7.0%
3	España	29,968	6.2%	3	Francia	42,276	6.2%
4	Italia	27,493	5.7%	4	Italia	35,398	5.2%
5	Reino Unido	21,857	4.5%	5	Reino Unido	30,675	4.5%
6	Alemania	18,693	3.9%	6	China	29,296	4.3%
7	China	16,231	3.4%	7	Alemania	29,204	4.3%
8	Canadá	10,778	2.2%	8	Turquía	18,152	2.7%
9	Austria	9,931	2.1%	9	Australia	16,866	2.5%
10	Australia	9,274	1.9%	10	Austria	15,467	2.3%
12	México	8,294	1.7%	14	México	11,803	1.7%
36	Argentina	2,904	0.6%	42	Brasil	3,861	0.6%
37	Rep. Dominicana	2,860	0.6%	44	Rep. Dominicana	3,508	0.5%
47	Brasil	1,810	0.4%	49	Argentina	2,753	0.4%
49	Cuba	1,737	0.4%	58	Cuba	1,920	0.3%
53	Jamaica	1,333	0.3%	61	Costa Rica	1,570	0.2%
54	Costa Rica	1,302	0.3%	62	Jamaica	1,545	0.2%
62	Chile	819	0.2%	66	Chile	1,256	0.2%
65	Barbados	723	0.1%	80	Panamá	780	0.1%
75	Panamá	458	0.1%	81	Barbados	776	0.1%
TOTAL MUNDIAL		483,000		TOTAL MUNDIAL		682,000	

**INGRESOS POR TURISMO: Ventaja Competitiva Sustentable (VCS), 2000-2005**

País	VCS 2000-2005			
	Posición en:		Cambio en el Posicionamiento	
	2000	2005	Lugares ganados o perdidos	Puntos Porcentuales
Japón	33	13	20	1.1%
Turquía	14	8	6	1.1%
Brasil	47	42	5	0.2%
España	3	2	1	0.8%
China	7	6	1	0.9%
Australia	10	9	1	0.6%
EE. UU.	1	1	0	-5.1%
Italia	4	4	0	-0.5%
Reino Unido	5	5	0	0.0%
Francia	2	3	-1	-0.2%
Alemania	6	7	-1	0.4%
Austria	9	10	-1	0.2%
México	12	14	-2	0.0%
Canadá	8	12	-4	-0.2%
Chile	62	66	-4	0.0%
Panamá	75	80	-5	0.0%
República Dominicana	37	44	-7	-0.1%
Costa Rica	54	61	-7	0.0%
Cuba	49	58	-9	-0.1%
Jamaica	53	62	-9	0.0%
Argentina	36	49	-13	-0.1%
Barbado	65	81	-16	0.0%

Fuente: Elaborado con datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

## La estrategia para el impulso de la competitividad turística sustentable de la República Dominicana

■ El espacio geográfico en el que se desarrolla la mayor parte de la actividad turística en la República Dominicana son las costas, por lo tanto el producto dominante es el “turismo de sol y playa”. Sin embargo, se empieza a vislumbrar un desarrollo incipiente en nuevos nichos de producto como turismo de aventura, deportivo, ecológico, cultural, entre otros, además de un escaso, pero creciente turismo de segunda residencia. Dentro de este nuevo marco de diversificación de la oferta surge precisamente la discusión sobre el denominado desarrollo turístico competitivo y sustentable.

Desde la década de los ochenta en la República Dominicana se viene promoviendo un turismo dominado por los tour-operadores, lo que genera una ocupación intensiva del territorio priorizando aquellos hoteles de gran tamaño y sin incluir un desarrollo de una oferta de productos y servicios complementarios. El problema es que este modelo de turismo de enclave (“todo incluido”) ha socavado, hasta cierto punto, la posibilidad de atraer un “turismo de clase mundial”, el cual genera mayor estancia y gasto promedio; el modelo actual promueve un “turismo de masas” con mucho menor poder adquisitivo y mucho más vulnerable a las crisis económicas.

Un segundo problema es el relativo a la marginación económica a la cual han sido sometidas las comunidades circundantes de los polos turísticos, debido fundamentalmente a los temas de ordenamiento territorial, seguridad ciudadana y salud.

El turismo de enclave genera una distribución inequitativa de los beneficios, este modelo pone en riesgo el aspecto social, económico y sobre todo del desarrollo sustentable de las actividades turísticas en la mayoría de los países en desarrollo, incluyendo a la República Dominicana.

Partiendo de esta realidad, se presentan nuevos modelos alternativos para el desarrollo competitivo y sustentable del turismo, éste es el caso del modelo de producción por clusters, el cual consiste en integrar la cadena de valor del turismo para ofrecer productos con mayor valor agregado destinados a nichos de mercado con mayor poder adquisitivo a través de un nuevo paradigma de competencia cooperativa que parte de la integración de todos los agentes económicos relacionados con el turismo.

De esta forma, en este artículo se propone avanzar hacia una nueva etapa de desarrollo turístico competitivo y sustentable, la cual se fundamenta en una estrategia de competitividad para transitar del modelo de turismo de enclave –con sus fortalezas y debilidades–, caracterizado por una baja capacidad de arrastre de la economía interna

y escasa integración de la comunidad, a uno competitivo y sustentable, bajo la visión de futuro de mantener a la actividad turística como una locomotora de la economía dominicana, potenciando toda la capacidad de integración de todos los participantes del sector a través del modelo de integración de clusters o polos turísticos.

La República Dominicana tiene un enorme potencial para continuar desarrollando, no sólo sus famosas playas, si no también a través de la creación de nuevos destinos de interés para atraer a los turistas a visitar regiones rurales del país y así expandir los beneficios del turismo hacia esas comunidades. La cooperación que fomenta el nuevo paradigma de competencia cooperativa a través de la integración de clusters es una forma muy efectiva para maximizar el potencial turístico de la República Dominicana.

Los clusters turísticos se ubican en puntos estratégicos de la isla, y se conforman por hoteles, empresas, municipios, grupos de defensa al medio ambiente y organizaciones no gubernamentales (ONG's). El PNCS-RD menciona 7 clusters turísticos localizados en distintos polos regionales, los cuales son: Santo Domingo, Puerto Plata, La Altagracia (Punta Cana), Romana-Bayahibe, Samaná, Barahona y La Vega. En el documento sólo se hace un análisis relativo a los tres primeros. Dichos clusters integran grupos que tienen intereses en la actividad turística, fomenta la confianza entre ellos y pretende desarrollar marcas para estas regiones. Al incrementar el valor de marca de nuevos destinos turísticos, la República Dominicana espera atraer a un mayor número de turistas y así generar mayor ingreso para los dominicanos en los años por venir.

En este sentido, la sustentabilidad del turismo dependerá en gran medida de la satisfacción de las necesidades de los visitantes y las comunidades que les reciben, así como la protección y el mejoramiento de los destinos turísticos en general. Dicha tarea por supuesto requiere de la implementación de políticas públicas a distintos niveles, desde el marco regulatorio e institucional, hasta los temas relativos al ordenamiento territorial, innovación, calidad, entre otros.

El turismo como actividad económica y social debe responder a las preferencias del consumidor; el nuevo tipo de turista busca aprovechar su tiempo libre, en espacios geográficos con recursos naturales y culturales los cuales deben satisfacer sus expectativas. Para satisfacerlas, se debe desarrollar el turismo sustentable, el cuál debe contribuir a la conservación de los recursos, mediante una planeación integral sobre el uso y manejo de éstos, así como establecer y desarrollar una cultura turística de cuidado al medio ambiente y al patrimonio cultural,



además debe integrar a las comunidades al desarrollo del sector para promover el desarrollo humano integral.

De esta forma, el nuevo modelo de desarrollo turístico sustentable debe contribuir directamente al desarrollo humano a través del empoderamiento de los habitantes del destino; así la gestión del producto se convierte pues en el nuevo espacio que no es ya privado ni público, municipal ni estatal, pero que necesita de un ciudadano nuevo involucrado y comprometido con la rentabilidad de la zona y dispuesto a apoyar las acciones necesarias para alcanzar la competitividad y el desarrollo sustentable de su comunidad.

Así nace pues la conformación de un nuevo activo, aún poco reconocido pero fundamental en el proceso de creación de valor: el capital social. Debemos aprender a construir estrategias que beneficien a todos los agentes económicos y nos permitan migrar del concepto de “competencia darwinista” al de “competencia cooperativa”. Esto implica cambiar el paradigma de ver al competidor como un enemigo hacia aprender a cooperar con los competidores a favor de causas e intereses que beneficien al municipio, estado y desde luego al país.

La industria turística de la República Dominicana enfrenta una serie de limitantes de índole mercadológica, ambiental,

regulatoria y estructural, las cuales deberán resolverse de forma estratégica y objetiva. Para el caso dominicano, el gobierno conforma un actor clave dentro del desarrollo del sector y él mismo deberá participar activamente a modo de catalizador y ejecutor de aquellas políticas públicas que complementen un accionar exclusivamente privado, asegurando que los problemas de largo plazo sean debidamente tratados y que los intereses nacionales no sean puestos en riesgo.

A su vez, desde la óptica del mercado, el sector privado juega un rol preponderante dada su gran responsabilidad en la promoción de la “competencia cooperativa” entre clusters, polos y productos turísticos con el fin de lograr una oferta cada vez mejor y de clase mundial.

Los principales indicadores y tendencias del sector turístico dominicano y mundial hacen evidente la necesidad de consolidar un verdadero plan de acción encaminado a subsanar las limitantes tanto coyunturales como estructurales que enfrenta el sector. Adicionalmente, conviene analizar las recientes tendencias del mercado turístico del Caribe, el cual muestra una serie de cambios en términos de demanda y preferencias del visitante, los cuales deberán ser incorporados cuanto antes dentro del esquema de la oferta turística nacional. Sólo de este modo se logrará impulsar la ventaja competitiva sustentable de la República Dominicana.

## **El nuevo modelo de desarrollo competitivo y sustentable de la República Dominicana basado en los seis pilares**

■ Dentro del PNCS-RD el sector turístico figura como un eje nodal en el desarrollo económico y social del país, en el cual se plantea la redefinición del modelo de turismo tradicional de sol y playa, a través de la incorporación de elementos necesarios para lograr su sustentabilidad y así diversificar la oferta turística en el marco de las tendencias mundiales del mercado turístico.

La consecución de un desarrollo sustentable del turismo, descansa en el hecho de que los destinos sean capaces de potenciar su papel como puertas de regiones culturales más amplias y diversas que sus propios límites naturales, ampliando así la escala espacial estratégica, e involucrando mayor cantidad de territorio y sobre todo, de personas (un ejemplo de esto es el caso del clúster turístico de la ciudad de Santo Domingo el cual actualmente recibe el apoyo del Consejo Nacional de Competitividad CNC). Del mismo modo resulta estratégico incorporar la promoción de un conjunto de pequeñas y medianas empresas (Pymes) las cuales permitan un desarrollo competitivo y sustentable del sector.

Una de las respuestas planteadas es la integración de las Pymes locales en las actividades del sector. Existen diversas

vías mediante las cuales vincular las empresas privadas relacionadas con el turismo con las comunidades locales, más allá de la provisión de mano de obra a los establecimientos hoteleros, alimentación y animación, servicios de viajes, excursiones y transporte turístico. Por ejemplo, las Pymes comunitarias podrían formar parte de una verdadera red de aprovisionamiento hotelero para insumos y servicios, tales como mobiliario, productos agropecuarios, artesanía, uniformes, sólo por mencionar algunos.

De esta manera los costos y beneficios que se derivan del turismo estarían más equilibrados, ya que los patrones de movilidad dentro de las regiones turísticas aumentan en complejidad, reduciendo la presión en los centros o polos turísticos tradicionales. Se espera que de esta forma la cadena de la oferta turística sea más sólida y diversa.

A su vez se propone una coordinación estrecha entre los hoteles y los restaurantes locales, con el apoyo de las autoridades competentes, ya que podrían establecerse programas de formación de capacidades laborales dirigidos a los miembros de la comunidad. La realidad nos indica una gran desestimación del aporte en valor agregado como resultado de la integración de las comunidades

circundantes a la actividad hotelera en términos sociales y de sustentabilidad del producto turístico.

El resultado esperado de este proceso de reestructuración será que las localidades periféricas puedan tener un papel más activo en la economía turística regional, lo que se podrá conseguir si son capaces de establecer y vender sus propias riquezas culturales, dirigiéndose a visitantes con gustos sofisticados y conectando con la cadena del turismo que ahora está centrada en productos tradicionales. De manera particular, el PNCS-RD destaca aquellas fortalezas del sector en base a una oferta habitacional de calidad, recursos humanos calificados, un entorno socio-económico estable y una adecuada infraestructura de telecomunicaciones y trasportes, sobre todo a nivel aeroportuario.

La mayor parte del análisis estratégico se concentra en un modelo turístico basado en la inversión productiva. Igual se complementa con la parte de formación e integración comunitaria que viabilice la sustentabilidad del modelo de desarrollo turístico – es importante que se reconozca que la comunidad debe necesariamente integrarse a modo de suplidores de oficios o como proveedores materias primas básicas a través de las micro y pequeñas empresas turísticas – para esto se proponen acciones imperativas al fomento de la educación básica, la capacitación laboral, los servicios ciudadanos y de salubridad, la seguridad y la vivienda digna, dirigida hacia estos segmentos poblacionales.

Por otro lado, resulta ineludible el tema de la promoción del destino: República Dominicana. Es por esto que se propone el diseño de una campaña promocional de anuncios publicitarios, info-comerciales y programas documentales que ofrezcan verdadera cuenta del valor agregado de la experiencia de viaje a un destino “comunidad incluida”, en adición a las facilidades hoteleras “todo incluido” y otros productos turísticos tradicionales y no-tradicionales.

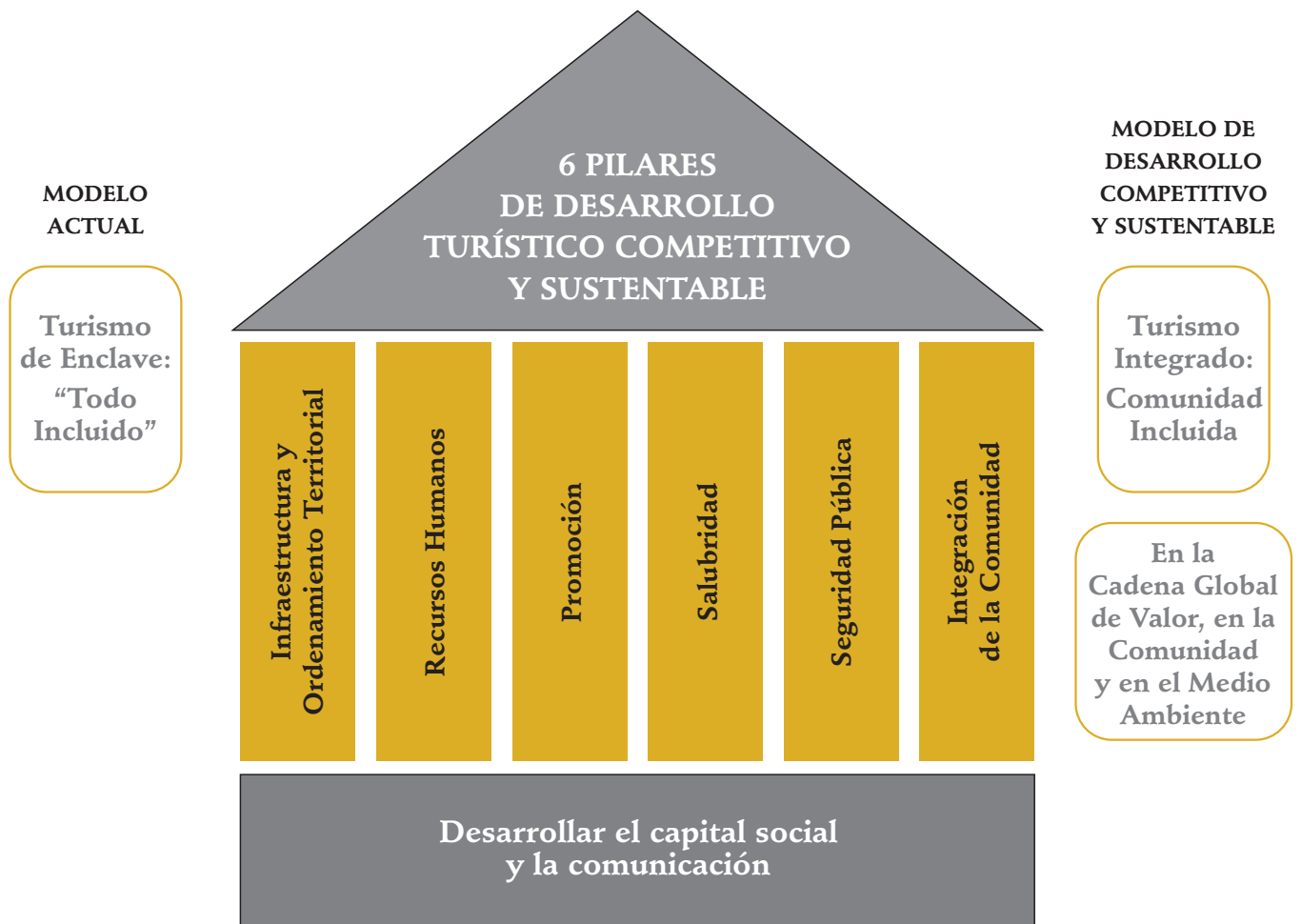
En el Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana (CNC) se entiende que para lograr la aplicación de acciones destinadas a contrarrestar las debilidades y superar exitosamente los retos, se debe priorizar una estricta aplicación del marco regulatorio – sobre todo de las disposiciones para el ordenamiento territorial y urbano, de los reglamentos de construcción y de la legislación en materia medioambiental – esto junto a la definición de políticas públicas que garanticen la provisión efectiva de los servicios ciudadanos. Lo anterior, requerirá tanto de la reestructuración del aparato gubernamental como de la reingeniería de sus procesos en cuanto a toma de decisiones.

Algunas de las políticas públicas estratégicas para impulsar el desarrollo competitivo y sustentable del turismo en la República Dominicana se exponen a continuación:

- La diversificación progresiva del producto en aras de adaptarlo a los nuevos requerimientos de los mercados internacionales, esto es, incorporar ofertas alternativas tales como el ecoturismo, el turismo de deporte y aventura, el turismo cultural, los parques temáticos, el turismo de salud, entre otros.
- El fortalecimiento de la promoción del sector en el extranjero, esto siguiendo las pautas de las nuevas tendencias internacionales en cuanto a las relaciones cliente-empresa, y el nuevo modelo competitivo en materia de gestión de la calidad y servicio.
- El diseño de programas de capacitación efectivos, considerando que el turismo es un sector intensivo en mano de obra y que el desarrollo de capacidades humanas resulta clave para una operación eficiente y competitiva; además esto resulta determinante para ofrecer un servicio de calidad total.
- Agilizar los esfuerzos públicos con miras a romper con la burocracia y demás cuellos de botella que dificultan los procesos de gestión regulatoria tan necesarios para la industria.
- Manejo y preservación del medio ambiente. En la actualidad cada vez más se enfatiza en el impacto de la industria sobre los recursos naturales, por cuanto se debe aprovechar este elemento desde el punto de vista promocional en beneficio de la competitividad e imagen del producto en el plano internacional;
- Igualmente es necesario iniciar un programa de saneamiento urbano y comunitario, el cual incluya la reparación de las estructuras viales, recogida de desechos, tratamiento de aguas negras, concientización ciudadana, entre otros.
- Todo esto sin dejar de lado la necesaria modernización de la infraestructura hotelera existente en algunos de los destinos más antiguos. De esta forma se contribuirá a convertir el producto ofertado en un producto mucho más atractivo, diversificado y seguro para los turistas.

Para atender lo anterior, así como los retos del futuro se requiere promover la implementación de un nuevo modelo de turismo incluyente, competitivo y sustentable, a través del desarrollo de los seis pilares fundamentales de la competitividad sistémica –desde la infraestructura turística de calidad y el ordenamiento territorial, hasta la integración de la comunidad–, enmarcándolos a la vez en un enfoque de encadenamientos productivos regionales que generen economías de aglomeración.

**Figura 2. Modelo de desarrollo competitivo y sustentable de la República Dominicana basado en los seis pilares**



Fuente: Elaboración propia publicado en el PNCS-RD.

Los seis pilares para el desarrollo turístico competitivo y sustentable son:

1. Infraestructura y Ordenamiento Territorial
2. Formación de Recursos Humanos
3. Promoción
4. Salubridad
5. Seguridad Pública
6. Integración de la Comunidad

La implementación de lo antes dicho implica la creación del marco institucional que permita concertar las acciones necesarias para fortalecer a los seis pilares de la competitividad turística sistémica y a la red de clusters turísticos dominicanos, para lo cual se propone aprovechar el Instituto Nacional de Desarrollo Turístico (INDETUR)

presidido por el Secretario de Estado de Turismo y en el cual el sector privado, hotelero e inmobiliario también tienen participación.

El INDETUR, se propone trabajar desarrollando los pilares básicos de la competitividad turística relativos a la infraestructura y planificación y ordenamiento del territorio turístico. También impulsará la oferta complementaria, allí donde la inversión por parte de la iniciativa privada sea insuficiente.

El INDETUR deberá poner atención en el desarrollo, fortalecimiento e impulso de cada uno de los seis pilares, esto garantizará el desarrollo competitivo y sustentable del turismo en la República Dominicana, para mantener al sector como uno de los pilares de la economía dominicana.

## Infraestructura turística y ordenamiento territorial

■ El déficit de infraestructura es un tema crucial en el cual es necesario tomar decisiones, ya que es una de las grandes limitantes para la sostenibilidad del sector. No obstante los esfuerzos realizados, aún no son suficientes, ya que existe un déficit acumulado de 25 años de desarrollo turístico y poca inversión del Estado en la infraestructura básica.

El Estado carece de recursos para la creciente demanda de inversión pública, por lo que una posibilidad es abrir las puertas a la inversión privada, con una ley de concesiones para construir las carreteras, acueductos, alcantarillados y demás instalaciones –sea de oferta complementaria o bien de parques temáticos– que hacen falta.

Asimismo, la falta de un ordenamiento territorial institucional es otro factor que contribuye al desfase, dispersión y descoordinación, entre las instancias administrativas del sector público que inciden en la gestión del turismo. Al mismo tiempo, estimula la arrabalización y crea incertidumbre sobre el futuro de las inversiones.

Una planificación del uso del suelo institucionalmente firme se convertiría en factor de ordenamiento, contribuiría al desarrollo sostenible y es un importante atractivo para nuevos capitales. Además, tiene la ventaja de que al indicar de manera precisa lo que se puede o no se puede hacer, evita las confrontaciones y acelera los procesos lo que incide en los costos iniciales de los proyectos.

## Formación de Recursos Humanos

■ Para la oferta de servicios turísticos de calidad, como para cualquier otra actividad intensiva en mano de obra, uno de los factores que más contribuye a la competitividad es la calidad de los recursos humanos. Es por ello, que resulta prioritario dar solución a la compleja situación actual de la educación –sobre todo en los niveles básico y medio- y al escaso manejo de tecnologías de la información e idiomas extranjeros por parte de la población en general, además de fomentar la vinculación entre el turismo y las instituciones educativas, tecnológicos, universidades y representantes de la comunidad, sobre todo en materia de investigación y desarrollo de nuevos productos.

La modificación a la Ley Orgánica del Instituto de Formación Técnico INFOTEC, tiene la finalidad de incluir en las funciones de la Secretaría de Estado de Turismo el impulso a la inversión en la formación de los trabajadores del sector, incluyendo los indirectos tales como artesanos, vendedores, taxistas, etc., al menos las dos terceras partes de las contribuciones del sector turístico se deberán destinar al fortalecimiento del INFOTEC, el cual tendrá a su cargo el antiguo Hotel San Cristóbal y el Instituto de Formación Turístico del Caribe, creado en el año 1999.

## Promoción

■ En cuanto a la promoción de la oferta turística, la Secretaría de Estado de Turismo, en coordinación con otras instituciones públicas y privadas, tiene la rectoría en materia de promoción, para lo cual podrían apoyarse en el Fondo de Promoción Turística, con el fin de diseñar la estrategia mercadológica –con base en investigaciones de mercado – para incrementar la captación de turismo, tanto de no inmigrantes, como de residentes, a través de campañas publicitarias –a nivel interno y externo – y participación en ferias y exposiciones turísticas, eventos culturales, artísticos y deportivos. Dentro de los canales para poner en marcha las campañas publicitarias se

encuentran las líneas aéreas y los operadores turísticos. Además se propone la institucionalización de la promoción del destino a través de la creación del Instituto Nacional de Promoción e Imagen Turística, así como la formación y capacitación de recursos humanos, a través de modificar a la Ley Orgánica del Instituto de Formación Técnico INFOTEC, para incluir en la dirección de la Secretaría de Estado de Turismo la inversión en la capacitación y formación de los trabajadores del sector turístico, en los cuales también se incluye a los que participan de manera indirecta como artesanos, vendedores, taxistas, entre otros.

## Salubridad

■ Por su importancia en la actividad turística, es necesario mejorar la eficiencia de la Comisión Nacional de Salud y Turismo, que es el órgano coordinador de las acciones encaminadas a resolver los problemas tanto de salud pública, como sanitarios, relacionados con este sector, de

manera especial la prevención de epidemias como las de malaria y dengue, mismas que debieran estar consideradas dentro de un Plan Integral de Salud y Turismo a nivel nacional a fin de darle continuidad a los programas y proyectos estratégicos.

Para mejorar la apuesta por la salubridad y seguridad y mejorar la calificación en la competitividad del destino, se propone la modificación de la actual Ley Orgánica de la Secretaría de Turismo, para crear las Direcciones Nacionales de Seguridad y Salubridad de las Zonas Turísticas,

las cuales deberán trabajar en colaboración con las Secretarías de Interior y Policía y de las Fuerzas Armadas en todo lo concerniente a la seguridad, y con la Secretaría de Estado de Salud Pública en todo lo relativo al Plan de salubridad de todos los clusters turísticos del país.

## Seguridad pública

■ En términos de competitividad, resulta prioritario para el turismo solucionar eficazmente los problemas que se presenten en materia de seguridad pública, ya que los turistas toman sus decisiones de vacacionar influidos por su percepción, o bien la información obtenida, al respecto

de la estabilidad social y política de las diferentes opciones turísticas, temas en los que la seguridad pública destaca por su impacto. Por ende, garantizar la seguridad y protección de los visitantes de un destino no sólo es una condición necesaria, sino fundamental, para el desarrollo turístico.

## Integración de la comunidad

■ Tanto a nivel mundial, como en la República Dominicana –como es el caso de Bayahibe en la provincia de La Romana–, existen antecedentes exitosos de iniciativas en las que, mediante el empoderamiento de la población local, se ha logrado no sólo agregar valor a los productos y servicios turísticos, sino mejorar la calidad de vida de la comunidad. En este sentido, resultaría de gran valía el establecimiento de hermanamientos de destinos con otros países, en los que se haya transformado exitosamente la problemática local. La filosofía de este tipo de proyectos ha sido transformar las debilidades en fuentes de oportunidades y vinculando a los viajeros con los problemas reales.

agencias de viaje o de transportación turística. Por ejemplo, las micro y pequeñas empresas comunitarias podrían formar parte de una red de proveeduría hotelera de productos regionales, o bien los hoteleros y restauranteros podrían –en coordinación de las autoridades competentes– establecer un programa de formación de capacidades en la comunidad.

Un eje fundamental para lograr este propósito se basa en preservar y poner en valor los recursos culturales y naturales del país en base a una estrategia de empoderamiento a través de la comunidad social. Se propone crear conciencia en las comunidades sobre sus valores culturales y naturales para que se conviertan en sus defensores y promotores y la puedan aprovechar para mejorar la posición competitiva de cada destino.

En base a una plataforma de desarrollo sostenible basada en la cultura se articularía la creación de pequeñas y medianas empresas que ayudarían a la diversificación del producto a ofrecer al turista, creando un nuevo sentimiento de inclusión social en la actividad. Se le asigna una coordinación con la Secretaría de Cultura en la creación de una estrategia nacional de cultura con vista al largo plazo y la articulación de esta visión actuando como organismo técnico de identificación y preservación del patrimonio y el desarrollo de estrategias de participación comunitaria en estas actividades.

Existen muchas maneras para vincular a las empresas privadas relacionadas con el turismo con las comunidades locales, más allá de proveer de mano de obra a los establecimientos de hospedaje, alimentación y esparcimiento,

Es recomendable, al igual que en otros países de la región, el establecimiento de un sistema de observatorio cultural y un marco regulatorio que permita además de preservar los patrimonios culturales, mantener el potencial de la relación entre turismo y cultura cerca de los actores comunitarios a la vez que asegura la calidad de la interpretación cultural.

## Conclusión

■ Al tomar en cuenta el actual proceso de apertura comercial de la República Dominicana, el PNCS-RD parte de identificar nuevos fenómenos y paradigmas globales como:

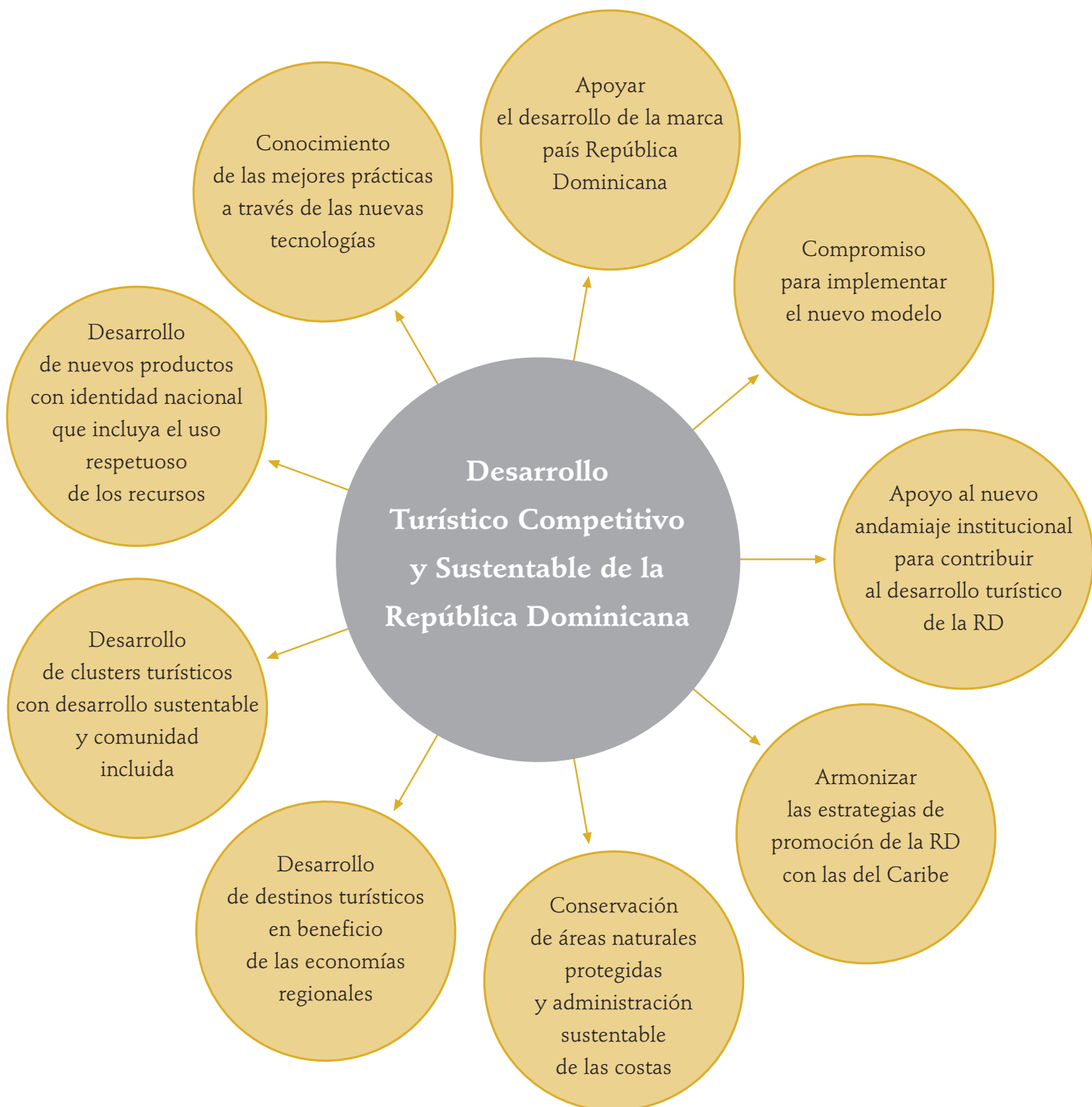
- La globalización del consumo.
- Segmentación y cambios en los mercados.
- El rápido ritmo del cambio tecnológico.
- La presencia de nueva fuerza de trabajo global que permite la producción eficiente de productos y servicios de calidad con entrega inmediata alrededor del mundo.

- Incremento en los vínculos entre la producción nacional, regional y entre las cadenas de valor.
- Reducción significativa en los costos de transporte como resultado de avances en las tecnologías de transporte y telecomunicaciones.
- Alto grado de movilidad de bienes, servicios y factores de producción.
- Mayor nivel de competencia a medida que nuevos participantes entran al mercado a todos los niveles, en distintas partes del mundo y a un ritmo cada vez mayor.

Dado este contexto, cada vez resulta más evidente que las empresas necesitan ampliar su capacidad productiva mediante la adopción de mejores prácticas y aprovechar la transferencia de tecnología. Además se requiere alcanzar una mayor integración de la producción nacional a través de la integración de procesos productivos, así como migrar hacia una estrategia de innovación continua para competir con una estrategia ganadora en el mercado global.

Además, para evitar ser desplazados por la hipercompetencia global en los mercados, en el cuál las empresas se benefician de las ventajas competitivas, se requiere incrementar la eficiencia operativa, la producción tecnológica, aumentar la productividad, así como la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Algunos de los puntos estratégicos para fortalecer la competitividad del sector turístico se muestran en la siguiente figura.

**Figura 3. Puntos estratégicos para fortalecer la competitividad del turismo en la República Dominicana**



Fuente: Elaboración propia.

El PNCS-RD considera que el crecimiento del turismo no está exento de retos. El desarrollo impone presiones a los frágiles ecosistemas del país, incluyendo las selvas y las reservas marinas de las cuáles depende la industria turística. La estrategia de desarrollo competitivo y sustentable de la República Dominicana toma en cuenta el delicado balance que existe entre crecimiento y sustentabilidad.

De esta forma, la estrategia competitiva para el sector turístico dominicano debe ser interpretada como la estrategia de negocios del destino. Se parte de un diagnóstico de las realidades del mercado y de un análisis exhaustivo de sus características y tendencias. Desde luego se suman los insumos aportados por los clusters nacionales, esto es, las capacidades locales de producción y la sinergia entre las iniciativas de inversiones tanto públicas como privadas. El fin último debe ser generar un verdadero compromiso donde todos los miembros de la comunidad asuman sus derechos y responsabilidades.

La estrategia para el desarrollo competitivo y sustentable del turismo incluye al desarrollo humano, a través del empoderamiento de las comunidades locales del destino. Sólo así lograremos el apoyo necesario para que las acciones generen polos turísticos más competitivos y sobre todo más sostenibles.

Por lo tanto, el nuevo modelo de desarrollo del turismo de la República Dominicana debe partir de definir y crear, tanto la visión compartida, como la estrategia de competitividad sistémica, a fin de alcanzar un crecimiento competitivo y sustentable de la industria turística. Además, debe aprovechar las nuevas instituciones para desarrollar e impulsar los seis pilares que permitirán evolucionar a un modelo de turismo de enclave con la comunidad incluida. El principal resultado deberá reflejarse en conservar el liderazgo en la región y aumentar la competitividad del país como destino de clase mundial en el Caribe.

## Referencias

---

- Altés, C. (2006) "El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID" (pp.1-5, 18, 32), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Banco Central de la República Dominicana datos disponibles en su página de internet: [http://www.bancentral.gov.do/estadisticas.asp?a=Sector\\_Turismo](http://www.bancentral.gov.do/estadisticas.asp?a=Sector_Turismo)
- Blande, J., Thea C. (2007), Edit. "Travel and Tourism Competitiveness Report" (pp. xiii-xxviii), Foro Económico Mundial de Davos.
- Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo y Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana, 2007, "Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana (PNCS-RD)" (pp. 69-78), Santo Domingo, República Dominicana.
- Organización Mundial de Turismo (OMT) datos tomados de la base de datos de la OMT en noviembre del 2006. Se hace un comparativo entre los años 2000 y 2005.
- SECTUR (2004), "Turismo Alternativo una Nueva Forma de Hacer Turismo" (pp. 9-12), México.
- Villareal, Rene y Rocío de Villareal (2001), "México Competitivo 2020, Un Modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo" (pp. 99-117) Editorial Océano, México D.F.

## Nota biográfica

---

■ René Villareal es Doctor en economía por la Universidad de Yale, obtuvo el Premio Nacional de Economía en 1976 por su tesis "Industrialización, Competitividad y Desequilibrio Externo en México: Un Enfoque Macroindustrial y Financiero 1929-2010". Actualmente es Presidente del Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) con sede en la Ciudad de México, que es la institución Asociada del Foro Económico Mundial de Davos para la elaboración del Reporte Global de Competitividad.

■ Andrés van der Horst posee un Máster en Marketing y Comercio Internacional de la Escuela de Alta Dirección y Administración de la Universidad de Barcelona, así como un Máster en Gerencia Estratégica de la Universidad de Miami. Ha realizado estudios de postgrado en el Institute of Strategy and Competitiveness, el John F. Kennedy School of Government, Harvard Law School, MIT IESE entre otros. Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana, del cual fue fundador.

## Contacto:

---

René Villareal  
World Trade Center  
Montecito No. 38, piso 21, Ofic. 21 y 22  
Colonia Nápoles, 03810, México, D.F.  
E-mail: [renececic@yahoo.com.mx](mailto:renececic@yahoo.com.mx)  
Página web: <http://www.cecicmx.com>

Andrés van der Horst  
Ave. John F. Kennedy No. 16  
Edificio Empresarial, 1er piso  
Miraflores, Santo Domingo  
República Dominicana  
E-mail: [andres@cnc.gov.do](mailto:andres@cnc.gov.do)