

ACTUALIZACION DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS DEL CLUSTER TURISTICO DE SAMANA

Introducción

El Cluster Turístico de Samaná cuenta con Plan de Negocios que fue realizado en el año 2009. Desde la fecha de preparación del Plan hasta este momento, octubre de 2015 han transcurrido seis años, durante los cuales se han cumplido algunos de los objetivos del citado plan. De la misma manera, se han ejecutado diferentes actividades en orden a garantizar la sostenibilidad del Cluster que no fueron previstas en el documento original, pero que han dado buenos resultados.

El trabajo que ahora abordamos, tal como se solicita en los TDR de la consultoría, pretende actualizar el Plan de Negocios del Cluster con que cuenta el destino Samaná. Para ello se eliminarán del documento las acciones ya ejecutadas y las que el desarrollo del trabajo del Cluster ha demostrado que deben desestimarse. Una vez depurado el documento se incluirán actividades ya previstas que de forma realista pueda ejecutar el Cluster y actividades nuevas que apoyen la viabilidad económica de la institución de manera sostenible.

Para actualizar el Plan de Negocios se ha preparado un Plan de Trabajo que cuenta con las siguientes etapas:

- 1 – Estudio de la Estrategia de Negocios y el Plan de Acción del Clúster existente.
- 2 – Preparación del análisis FODA actualizado del Cluster.
- 3 – Actualización del Plan de Negocios existente.
- 4 - Recopilación de la información sobre la situación de la membresía del Cluster y los posibles candidatos a integrarse dentro del Cluster.
- 5 – Realización de la presentación la Estrategia de Negocios actualizada del Cluster en Las Terrenas:
 - Invitación personalizada a los potenciales nuevos miembros del Cluster.
 - Organización del evento junto con la Dirección Ejecutiva del Cluster.
 - Presentación del análisis FODA del Destino.
 - Motivación para la integración en el Cluster.
- 6 – Entrega del Informe Final de la consultoría.

Consideramos que una vez realizada la actualización del Plan de Trabajo, el Cluster Turístico de Samaná contará con una herramienta adecuada para afrontar sostenibilidad económica del Cluster por otro periodo de cinco años, tal como fue previsto en el documento objeto de la presente actualización.

Datos generales del Cluster Turístico de Samaná

El Cluster Turístico de Samaná (CTS) se incorpora mediante el Decreto No. 0420 del año 2009. El Cluster es una organización apolítica y sin fines de lucro, que agrupa instituciones públicas y privadas vinculadas al sector turismo y está regido por la ley nº 122-05 de 7 de febrero del año 2005, sobre la regulación y fomento de las asociaciones sin fines de lucro y por las disposiciones contenidas en sus estatutos y las leyes de la República Dominicana.

- Oficina principal: Edificio La Cumbre, piso 8, calle Presidente González, ensanche Naco, Santo Domingo.
- Oficina en Samaná: Avenida de La Marina, Tiro al Blanco, Santa Bárbara de Samaná.

Junta Directiva 2013 / 2015

Socio	Cargo
1) VIVA WIDHAM LAS TERRENAS S.A., representada por el Sr. Rafael Blanco Tejera.	Presidente
2) BALCONES DEL ATLANTICO S.A, representada por Jaime Barceló.	Vice-Presidente
3) BAHIA CRUISE ltd., representada por Federico Schad.	Secretario
4) MORONTOUR S.A., representada por Yandra Portela.	Tesorero
5) PUERTO BAHIA., representada por Manuel Bancalari.	Vicepresidente de Santa Bárbara de Samaná
6) HOTEL ATLANTIS, representada por Gerard Prystasz	Vicepresidente de Las Terrenas
7) AEROPUERTOS DOMINICANOS SIGLO XXI, S. A., representada por Riad Simón.	Vicepresidente de Arroyo Barril
8) MAURITIUS OVERSEA TRADING CORPORATION SA, representada por Maggie Miqueo.	Vicepresidente del Limón
9) AMHSA MARINA GRAND PARADISE SAMANÁ (CASA MARINA SAMANA, S.A.S., representada por Floria Imbert.	Vicepresidente de Las Galeras
10) CORAL HOSPITALITY CORP. S.A/ PANAVIA, S.A, representadas por Tomas Hungría.	Vicepresidente de Sánchez
11) PAHIA PRINCIPE (INVERSIONES WHALE BAHIA, S.R.L.), representada por Jesús Duran.	Consejero
12) COMPAÑÍA DE LUZ Y FUERZA DE LAS TERRENAS, S.A., representada por Alejandra Orsini.	Consejero
13) PATRONATO DE SAMANA, representada por Santiago Maldonado.	Consejero
13) DE MARCHENA KALUCHE S.A.S, representada por Patricia Guzmán Parra.	Consejero Consultor Jurídico

Misión y Visión del Cluster

Misión: Ayudar como organización a establecer y mantener a Samaná como un producto turístico particular que está basado en la calidad de servicios y apoyado en la sostenibilidad de sus excepcionales recursos naturales y ubicación geográfica.

Visión: Ser un modelo de destino turístico con una explotación sostenible de su patrimonio natural y cultural, con una repartición equitativa de los beneficios de nuestra actividad.

Objetivo del Cluster

Ser una real entidad de Gestión de Destino en la que converjan los diferentes actores e intereses del destino de manera que se unifiquen esfuerzos para mejorarlo y desarrollarlo.

Análisis FODA del Cluster Turístico de Samaná

Fortalezas

- Cluster constituido y operando.
- Estructura administrativa operativa.
- Cadena de valor identificada.
- Mesa de Trabajo Público – Privada.
- Encuentro turístico anual.
- Potencial turístico de primera calidad: playas, recursos naturales y culturales.
- Capacidad para generar proyectos y obtener financiación de donantes.
- Referente del turismo regional para el CNC.
- Referente del turismo regional para MITUR.
- Reconocimiento de su labor en el Destino por las comunidades y las empresas.
- Apoyo de todo el sector turístico de Samaná.
- Carreteras, aeropuerto, puerto.
- Página web.
- Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Samaná 2014 – 2014.
- Plan de Acción del Cluster de 2014.
- Plan de Membresía en funcionamiento

Oportunidades

- Apoyo de instituciones de cooperación a la estrategia de clúster.
- Departamento de Promoción de MITUR.
- Puesta en marcha del Instituto de Formación Turística INCOTUR.
- Aplicación del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Samaná 2014.
- Aplicación del Plan de Acción del Cluster de 2014.

Debilidades

- Reducida cantidad de miembros.
- Ingresos insuficientes.
- Área geográfica con zonas turísticas dispersas.
- Insuficiente apoyo de MITUR.
- Insuficiente colaboración de las autoridades locales.
- Grandes carencias de infraestructura turística en el destino.
- Bajo nivel educativo de la población.

Amenazas

- Reducción de las llegadas de turistas.
- Declive de la industria de cruceros en Samaná.
- Clientelismo político

Análisis de las Debilidades

Reducida cantidad de miembros.

Pese a que el Cluster Turístico de Samaná cuenta con una cantidad representativa de miembros y que en su membresía se encuentran las empresas turísticas más importantes del destino, aun faltan muchas empresas, sobre todo MiPymes, que todavía no se integran en la organización. Esta situación debe ser abordada con firmeza y poner los medios adecuados para que se incremente considerablemente la membresía del Cluster.

Ingresos insuficientes.

A pesar de que en la membresía del Cluster se integran las empresas más grandes del sector turístico y que pagan membresía, los ingresos que se generan todavía no cubren los gastos administrativos del Cluster. Potenciar la entrada de nuevos miembros y cobrar las cuotas de membresía correspondientes es fundamental para la supervivencia del Cluster. Del mismo modo es importante crear otro tipo de programas que permitan captar fondos para el Cluster.

Área geográfica con zonas turísticas dispersas.

La heterogeneidad de la oferta turística de Samaná hace que cuente con seis focos de turismo bien diferenciados con distintos niveles de desarrollo y ofertas también diferentes: Sanchez, Coson, Las Terrenas, El Limón, Samaná y Las Galeras. Esta situación requiere presencia del Cluster en varias zonas, además de obligar al personal a realizar múltiples desplazamientos. Igualmente cualquier actividad a nivel de destino debe realizarse en varios puntos geográficos o proveer de transporte a los asistentes, lo cual encarece mucho el presupuesto del Cluster.

Insuficiente apoyo de MITUR.

Pese a la buena voluntad de algunos cargos de MITUR, lo cierto es que el apoyo que ofrecen al Cluster es insuficiente. La falta de aplicación de las normativas oficiales, casi nunca sancionadas por el Ministerio, la impunidad de los furtivos a todos los niveles dada la falta de respuesta de CESTUR a sus desmanes. La enorme carencia de fondos de CESTUR y el deficiente manejo del Punto de Información Turística, impiden que el Cluster Turístico se fortalezca.

Insuficiente colaboración de las autoridades locales.

Las autoridades locales se ocupan más de evitar problemas con los pobladores del Destino que de hacer cumplir las leyes y normas. Dada esta situación el Cluster que agrupa empresas que cumplen las leyes y se desarrollan dentro de un sistema leal de competencia, las cuales son negativamente afectadas, pierde capacidad de maniobra y credibilidad antes las empresas locales, dado que se le dificulta enormemente afrontar y solucionar los problemas más candentes del turismo samanense.

Grandes carencias de infraestructura turística en el destino.

A pesar de contar con grandes facilidades de carreteras, puerto comercial y aeropuerto, Samaná carece de otras infraestructuras fundamentales que son imprescindibles para un desarrollo turístico sostenible, como son plantas de tratamiento de aguas residuales, rellenos sanitarios y centros de formación turística, entre otras. Es necesario solucionar esta situación en el plazo más breve posible para evitar la degradación del destino.

Bajo nivel educativo de la población.

El bajo nivel educativo incide en toda la cadena de valor del Cluster Turístico de Samaná, pues impide que los emprendedores locales cuenten con la formación necesaria para generar empresas de calidad. Por otra parte, la situación educacional dificulta enormemente que los pobladores de la provincia comprendan la trascendencia de mantener un Cluster Turístico incluyente y operativo. Elevar el nivel de la educación y ampliarla hasta el máximo posible es una necesidad que debe ser cubierta si se pretende contar con un Cluster al nivel que requiere la provincia.



Beneficios generales del Cluster

Beneficios Intangibles

- Voz y voto como entidad de referencia del sector turístico ante las autoridades.
- Apoyo en cualquier iniciativa que requiera del beneplácito de las autoridades.
- Entidad que engloba conocimientos e intereses para beneficio común.
- Sentarse en la misma mesa con todos los actores que forman la cadena de valor del turismo de Samaná y aumentar la red de contactos.
- Tener una organización legalizada que trabaja en función de la colectividad.
- Información constante sobre los asuntos que afectan al turismo provincial a través de la oficina del Cluster.
- Servir al destino como “fuerza de presión” o “grupo motorizador” de las necesidades comunes de los miembros.
- Elaborar proyectos con los recursos con que cuenta el clúster.
- Ser parte de una entidad que procura el desarrollo del turismo sostenible en la provincia.

Beneficios Tangibles

- Asesoría turística de la directiva del Cluster en sus oficinas.
- Elementos promocionales: mapas del destino, folletos informativos, etc.
- Página web del Cluster.
- Marketing turístico del destino.
- Mesa público privada.
- Información pormenorizada del destino en las oficinas del Cluster.
- Participación en los proyectos financiados por los organismos de cooperación.

Perfil del Destino Samaná

El Destino Samaná cuenta aproximadamente con 3.652 habitaciones hoteleras de todas las categorías distribuidas en 77 hoteles. La mayor parte se encuentran en pequeños hoteles y apartamentos de uso turístico. La oferta de grandes hoteles en régimen de “todo incluido” aunque representa el 46% del inventario hotelero, es reducida en la provincia. Los hoteles se localizan fundamentalmente en Las Terrenas, Santa Bárbara de Samaná y Las Galeras. Existen tres cadenas hoteleras operando en la zona con el Plan Todo Incluido, de las cadenas Bahía Principe y AHMSA Marina, y está prevista la apertura de un hotel de esta modalidad de la cadena ítalo-dominicana Viva Resorts.

En Las Terrenas se ha desarrollado una infraestructura de alojamientos pequeños, como apartamentos, villas y pequeños hoteles, pertenecientes en su mayoría a pequeños inversionistas de nacionalidad francesa. Casi todos estos alojamientos operan la modalidad de AP (American Plan) es decir, alojamiento y desayuno. También hay un hotel resort Todo Incluido, Gran Bahía Principe El Portillo y varios residenciales turísticos de lujo. Las Terrenas cuenta asimismo con una amplia gama de oferta gastronómica gracias a unos 40 pequeños restaurantes de especialidades internacionales. La cocina francesa, vasca, japonesa, italiana, entre otras, son algunas de las posibilidades que se ofrecen en esta zona.

Las Galeras ha tenido un desarrollo de pequeños hoteles de inversión francesa e italiana con un importante número de residentes de ambos países, además de restaurantes y otros negocios turísticos. Cuenta con menos de 10 establecimientos de oferta turística habitacional. El más importante hotel, Ahmsa Marina Grand Paradise de capital nacional, opera bajo el concepto de Todo Incluido. En Bahía Rincón existen proyectos de desarrollo de próxima ejecución. En la comunidad de Los Tocones existe un iguanario, proyecto comunitario financiado entre el Programa de pequeños subsidios de las Naciones Unidas, Helvetas y el tour operador suizo KUONI.

Santa Bárbara ha gozado desde hace varios años de una dinámica actividad que ha girado en torno a los tres-cuatro meses al año en los que las ballenas jorobadas visitan la zona, haciendo de esta localidad el puerto principal de embarque para el avistamiento de dichos mamíferos marinos. Se estima una visitación de unas 50,000 personas que llegan a la península para estos fines. La llegada del Grupo Piñeiro, la renovación de la planta hotelera del Cayacoa, del Cayo Levantado y del Hotel Gran Bahía, sumado a la llegada regular de cruceros, han hecho renacer el pueblo de Santa Bárbara.

De todos los visitantes que llegaron al país en 2014, 52.572 no residentes entraron al país por el aeropuerto internacional Presidente Juan Bosch, El Catey, lo que representa el 1,0% de los turistas que visitaron la República Dominicana. Con respecto al año anterior las entradas por este aeropuerto decrecieron 446 personas. Sin embargo el destino Samaná acogió durante el año 2014 un total aproximado de 222.360 visitantes que pernoctaron en el mismo, generando una ocupación anual del 73.8%. Los visitantes que entraron por el Aeropuerto provenientes de Estados Unidos de América, supusieron el 49% del total, seguido de los que llegaron de Canadá 28% del total y seguido de los europeos con el 12% del total, el resto se estima mercado local. El destino Samaná logró un incremento de visitas en 2013 del 1.0% con

respecto al año anterior y una tasa promedio de ocupación hotelera del 73.8%, la tercera del país, solo superada por Punta Cana y Romana Bayahibe.

La industria de cruceros comenzó a utilizar la bahía de Samaná como fondeadero a partir del año 2004, desembarcando a sus cruceristas tanto en Santa Bárbara de Samaná como en Cayo Levantado. En el año 2009 la cifra de cruceristas alcanzó los 246.000, pero en el 2013, los cruceros se han retirado de esta ruta a tal punto que solamente llegaron 54.000 cruceristas en 2014. Los motivos de la retirada de los cruceros son bien conocidos por todos en la provincia; las constantes quejas de los pasajeros por el acoso al que se ven sometidos en los puertos, la pobreza evidente que envuelve a la ciudad de Santa Bárbara, las complicaciones que se han originado durante el transcurso de algunas excursiones y un servicio que en general consideran deficiente, han hecho mermar esta industria de Samaná.



Revisión de las actividades del Plan de Negocios 2009

El objetivo fundamental del Plan de Negocios de 2009 fue poner en marcha actividades que permitieran al Cluster generar fondos durante los siguientes 5 años, de modo que la entidad pudiera lograr ser auto sostenible. Para ello se propusieron en el plan cinco actividades para generar ingresos:

1. Cobro de membresía.
2. Revista Todo Samaná.
3. Página web.
4. Centro Información Turística: Gift Shop y Centro de Reservas.
6. Festival Gastronómico.

Seguidamente analizaremos la situación actual de cada una de ellas:

1. Cobro de membresía

El Plan de Membresía anual del Cluster contempla las siguientes tarifas para los diferentes tipos de miembros que lo componen:

- Individuos, actores individuales del sector que desean participar y microempresas. Aportación anual: 5.000 RD\$
- Microempresas empresas que operan por temporadas, intermediarios de servicios, operadores turísticos y de excursiones locales: 10,000 RD\$
- Pequeñas empresas, asociaciones de guías, artesanos y otros. Aportación anual: 15.000 RD\$.
- Medianas empresas, negocios medianos, gift shops, alquiler de vehículos, locales, turoperadores, restaurantes y otros. Aportación anual: 25.000 RD\$.
- Grandes empresas, aeropuertos, muelles, proyectos de inversión turística, compañías de transporte, asociaciones que representan empresas y organizaciones del sector público. Aportación anual: 60.000 RD\$.
- Fundaciones, academia, organizaciones no gubernamentales dedicadas al bienestar de la población, el cuidado del medio ambiente, la cultura y la historia; instituciones que capacitan a la fuerza laboral y otros. Aportación anual: En especie cuantificable.

El Cluster Turístico de Samaná tiene un acuerdo firmado con la Asociación de Hoteles y Empresas Turísticas de Samaná donde se crea un cobro de membresía conjunto que en definitiva va a parar al Cluster y es manejado directamente por esta institución. Las categorías mixtas Cluster / Asociación pagan anualmente 2.000US\$, 1,500US\$ y 1.000US\$, dependiendo de la entidad del negocio afiliado.

A la fecha el Cluster Turístico de Samaná cuenta con 36 miembros activos que en total pagan al año la cantidad de 335.000 RD\$ anuales. Sin embargo algunos negocios no pagan puntualmente y otros mantienen deudas de sus anualidades que no se sabe a ciencia cierta si serán satisfechas.

2. Revista Todo Samaná

Nunca se llegó a ejecutar este proyecto. La edición de la revista se descartó por existir una abundante competencia de este tipo de productos en Samaná y constituir un negocio que necesita de profesionales preparados y dedicados en exclusiva a manejarlo.

3. Página web

Se cuenta con la página web www.samana.do desde el año 2011, pero no ha generado beneficio alguno. Actualmente se está poniendo la página web www.gosamana.com en la que se presenta la plataforma digital de promoción de Samaná que tiene previsto aportar fondos para el clúster de la siguiente manera: 1) Aporte por patrocinio, principalmente de MITUR, sin descartar empresas afines que paguen por la exposición de su marca; 2) condicionar el aparecer en la web a ser miembro activo del Cluster.

4. Centro Información Turística: Gift Shop y Centro de Reservas

Nunca se llegó a ejecutar este proyecto.

El centro de información turística no fue autorizado por MITUR.

- La central de reservas fue descartada por la Junta Directiva por constituir un negocio en sí mismo que cae fuera de las posibilidades del clúster y que por otra parte generaría tensiones entre los turoperadores, las agencias de viajes y el Cluster.
- El gift shop se descartó por constituir un negocio independiente que no cabe dentro de la estructura del Cluster.

5. Festival Gastronómico

Nunca se ha llegado a ejecutar este proyecto. Se trató de organizar en 2013, pero los problemas de montaje superaron las posibilidades de financiación y gestión del Cluster dada la reducida plantilla con la que cuenta.

En definitiva podemos afirmar que del Plan de Negocios del 2009 solamente se han podido implementar dos iniciativas: El cobro de la membresía y la página web.

Ingresos anuales por membresía del Cluster

Nº	Categoría conjunta	Hoteles y Desarrolladoras	Cuota USA	
1	AHESTA/CTS	VIVA RESIDENCE	\$2,000.00	
2	AHESTA/CTS	BAHIA PRINCIPE	\$2,000.00	
3	AHESTA/CTS	AMHSA MARINA	\$2,000.00	
4	AHESTA/CTS	AERODOM	\$2,000.00	
5	AHESTA/CTS	CHC	\$2,000.00	
6	AHESTA/CTS	CEB	\$2,000.00	
7	AHESTA/CTS	BALCONES DEL ATLANTICO	\$2,000.00	
8	AHESTA/CTS	PLAYA DOSU S.A.	\$2,000.00	
9	AHESTA/CTS	LUZ Y FUERZA	\$1,500.00	
10	AHESTA/CTS	DMK ABOGADOS	En especie	RD\$787,500
Nº	Categoría conjunta	Operadores y desarrolladores	Cuota USA	
1	AHESTA/CTS	BAHIA CRUISE LTD	\$1,000.00	

2	AHESTA/CTS	NEXUS RD	\$1,000.00	
3	AHESTA/CTS	PLAYA BONITA BEACH RESIDENCE	\$1,000.00	
4	AHESTA/CTS	RINCON BAY / ABRISA	\$1,000.00	
5	AHESTA/CTS	DE COSON	\$1,000.00	
6	AHESTA/CTS	LUNA TOURS	\$1,000.00	
7	AHESTA/CTS	CAP EL LIMON	\$1,000.00	
8	AHESTA/CTS	MORONTOURS S.A.	\$1,000.00	RD\$360,000
Nº	Categorías	Pequeños Hoteles, MipyMes	Cuota RD	
1	Solo CTS	PARADA LA MANZANA	RD\$15,000.00	
2	Solo CTS	CLAVE VERDE	RD\$15,000.00	
3	Solo CTS	TAINO PARK	RD\$15,000.00	
4	Solo CTS	CHALET TROPICAL	RD\$5,000.00	
5	Solo CTS	HOTEL ATLANTIS	RD\$15,000.00	
6	Solo CTS	HOTEL DOCIA BACKPACKERS	RD\$5,000.00	
7	Solo CTS	BALLENAS SAMANA	RD\$10,000.00	
8	Solo CTS	HOTEL CHINO	RD\$15,000.00	
9	Solo CTS	Residencia El Paseo	RD\$15,000.00	
10	Solo CTS	Pedro Musa Velázquez	RD\$5,000.00	
11	Solo CTS	ACTIFS Real Estate	RD\$15,000.00	
12	Solo CTS	Maggie Miqueo	RD\$25,000.00	
13	Solo CTS	Parque Industrial de Arroyo Barril	RD\$25,000.00	
14	Solo CTS	Kaya Energy	RD\$25,000.00	
15	Solo CTS	Cheo Muebles	RD\$15,000.00	
16	Solo CTS	Villa Serena	RD\$15,000.00	
17	Solo CTS	El Pescador	RD\$15,000.00	
18	Solo CTS	El Portillo Beach Club	RD\$60,000.00	RD\$310,000
			Total	RD\$1,457,500

Actividades realizadas entre 2012 y 2014 por el Cluster para obtener fondos

- Fabricación de camisetas promocionales del Destino Samaná, realizado en 2012.
Fondos netos obtenidos: 86.420 RD\$
- Mapa turístico promocional de Samaná, realizado en 2013.
Fondos netos obtenidos: 394.000 RD\$
- Concurso fotográfico Lente Vivo, realizado en 2013.
Fondos netos obtenidos: 53.400 RD\$
- Diplomado de Gestión de Calidad Turística, realizado en 2013.
Fondos netos obtenidos: 139.000 RD\$

- Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná, realizado el año 2013. Fondos netos obtenidos: 1.235.401 RD\$
- Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná, realizado el año 2014. Fondos netos obtenidos: 1.457.093 RD\$

Actividades actualmente en proceso para obtener fondos para el Cluster

- Creación del Instituto de Competitividad Turística, INCOTUR, operativo a partir de noviembre de 2015.
- Plataforma Digital de Promoción Turística, operativa en noviembre de 2015.
- Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná en diciembre de 2015.
- Publicación de las memorias del Cluster Turístico de Samaná, que se editarán en diciembre de 2015.

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE NEGOCIOS DE 2015

Actividades cuya ejecución puede lograrse con fondos propios del Cluster

- Mapa Turístico de Samaná.
- Venta de banners y anuncios en la página web.
- Patrocinio de MITUR de la página web.
- Realización de cursos en el INCOTUR.

Actividades cuya ejecución puede lograrse mediante la presentación de proyectos a entidades de cooperación Nacionales e internacionales.

- Guía ecoturística de Samaná.
- Festival gastronómico de Samaná.
- Certificación de turismo accesible para el destino Samaná.
- Captación de miembros mediante publicidad en la página web.

Situación económica actual del Cluster Turístico de Samaná

El Cluster Turístico de Samaná podría ser auto sostenible si toda la membresía pagase regularmente sus cuotas. Sin embargo algunos retrasos a la hora de pagar y determinados impagos de alguno de los miembros complican seriamente esta posibilidad. Por otra parte lo ajustado del presupuesto de gastos fijos impide que el Cluster pueda afrontar proyectos que favorezcan su crecimiento y el fortalecimiento institucional del mismo.

Presupuesto anual de gastos fijos del Cluster

Honorarios Dirección	960,000.00
Contabilidad	60,000.00
Oficina	179,640.00
Gastos Financieros	4,919.46
Otros	100,000.00
Total de gastos	1,304,559.46

Los gastos fijos del Cluster suponen un monto de 1.304.559 pesos y el aporte de la membresía si se lograra cobrar en su totalidad sería de 1.457.500 pesos, lo que dejaría un reducido superávit de 152.941 pesos. Sin embargo los problemas de pago apuntados anteriormente impiden que las cuentas cuadren dependiendo exclusivamente del pago de la membresía.

Otro de los problemas que genera un presupuesto de gastos tan ajustado, basado en los pagos de la membresía, es la imposibilidad de que el Cluster pueda afrontar contrapartidas económicas de proyectos internacionales que puede captar en beneficio del destino Samaná.

Por este motivo el Cluster ha tenido que generar proyectos para captar los fondos necesarios para ampliar sus actividades. Sin duda, el evento más productivo para el Cluster es el Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná. Mediante la organización de este evento se logran fondos aportados fundamentalmente por el Ministerio de Turismo y por diferentes empresas nacionales. De esta manera y con una organización adecuada siempre se logra obtener un remanente económico que el Cluster utiliza para mantenerse y para desarrollar diferentes proyectos.

En la actualidad la situación económica es estable, pero también es evidente que necesita obtener nuevas fuentes de ingresos para generar proyectos que consoliden su función como Organización de Gestión de Destino y en consecuencia incremente su membresía actual.

Es precisamente el incremento de la membresía el primer factor de sostenibilidad del Cluster que aconsejamos abordar. Igualmente es fundamental mantener el Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná como un evento de la mayor trascendencia en la provincia. En añadidura hay que lograr rentabilizar dos de los proyectos más importantes y exitosos que ha realizado el Cluster: la página web y el Instituto de Competitividad Turística, INCOTUR.

También presentamos una serie de nuevas iniciativas que consideramos factible abordar a corto plazo para que generen fondos al Cluster: imprimir de nuevo el mapa turístico de Samaná con fondos propios y lograr fondos de entidades de cooperación nacionales e internacionales para preparar y editar una guía turística de Samaná, organizar un festival gastronómico anual y crear una certificación de turismo accesible con el fin de implementarla en los negocios turísticos del Destino.



Propuestas de actividades para la sostenibilidad económica del Cluster

1. Incrementar la membresía

TARIFAS DE MEMBRESIA DEL CLUSTER TURISTICO DE SAMANA		
CATEGORIA	TIPO DE EMPRESA	CUOTA
Especial N°1	Miembros de AHETSA, cadenas hoteleras, desarrollos turísticos operados en régimen hotelero, campos de golf, aeropuertos internacionales, marinas deportivas, puertos de cruceros, empresas asociadas al turismo de gran entidad.	2.000 US\$
Especial N° 2	Miembros de AHETSA, hoteles de más de 200 plazas de alojamiento, compañías de servicios turísticos de gran entidad, grandes negocios de abastecimiento hotelero, desarrollos turísticos privados, compañías de transporte internacional, operadores de excursiones internacionales.	1.500 US\$

Especial Nº 3	Miembros de AHETSA, operadores de excursiones nacionales y desarrolladores inmobiliarios, grandes empresas asociadas a la industria turística, aeropuertos nacionales, muelles, zona franca, hoteles y operaciones inmobiliarias de más de 100 plazas de alojamiento, desarrolladores de proyectos, compañías de transporte nacional, operadores turísticos nacionales e internacionales, asociaciones de empresarios en representación de sus miembros, Ayuntamientos, Ministerios y Direcciones Nacionales y provinciales del sector público.	1.000 US\$
Cluster Nº 1	Grandes empresas, aeropuertos, muelles, zona franca, hoteles y operaciones inmobiliarias de más de 100 plazas de alojamiento, desarrolladores de proyectos, compañías de transporte nacional, operadores turísticos nacionales, asociaciones de empresarios en representación de sus miembros, Ayuntamientos, Ministerios y Direcciones Nacionales y provinciales del sector público. (El estar afiliado en esta categoría permite sin cargo adicional la opción de ser miembro de AHETSA).	60.000 US\$
Cluster Nº 2	Medianas empresas, hoteles de 70 habitaciones o más, restaurantes de 50comensales o más, grandes negocios de alquileres de vehículos, operadores de excursiones que operan más de tres excursiones a nivel de la península.	45.000 US\$
Cluster Nº 3	Medianas empresas, hoteles de 50 habitaciones o más, restaurantes de 30comensales o más, medianos negocios de alquileres de vehículos, operadores de excursiones que operan más de dos excursiones a nivel de la península.	35.000 RD\$
Cluster Nº 4	Medianas empresas, hoteles de 30 habitaciones o más, restaurantes de 20comensales o más, pequeños negocios de alquileres de vehículos, operadores de excursiones que operan más de una excursión a nivel de la península. (Aplicara también a esta categoría aquellas compañías que sean grandes y estén cerradas o a los propietarios de tierras con intención de desarrollar actividades aunque no hayan comenzado.	25.000 RD\$
Cluster Nº 5	Pequeñas empresas, asociaciones de guías, artesanos, tiendas de souvenirs, pequeños restaurantes, ranchos, casas de huéspedes, operadores turísticos y de excursiones que operan una única excursión.	15.000 RD\$
Cluster Nº 6	Microempresas que operan por temporadas, intermediarios de servicios y pequeños operadores turísticos locales.	10.000 RD\$
Cluster Nº 7	Microempresas familiares de pequeña entidad.	5.000RD\$

- En la tabla anterior se contempla ampliar los rangos de pagos por categoría, con el fin de poder integrar a todas las empresas que deseen formar parte del Cluster atendiendo a sus posibilidades reales de pagar sus cuotas correspondientes. De esta manera se ajustan las actuales categorías a las necesidades del Cluster de manera que se pueda facilitar la captación de miembros.
- Por otra parte se propone motivar a las empresas a que se asocien al Cluster Turístico de Samaná utilizando la nueva página web de la institución. Para ello se les presentará ya montado, un anuncio de buen tamaño en la citada página donde aparecen fotos de su negocio y todos los detalles del mismo, además de su contacto. También se incluirá un “link” a su página web. El anuncio se mantendrá durante seis meses a la espera de que el propietario se afilie al Cluster y en caso de no hacerlo en este plazo de tiempo, se

mantendrá en la página web únicamente el nombre del negocio, su campo de trabajo y la categoría del mismo, sin fotografías, números de contacto ni “link” con su web.

Solicitud de Membresía

Datos de la Empresa u Organización	
Nombre del Negocio	
RNC #	# de apartamentos <small>(típico para condominios)</small>
Dirección	
Teléfonos del Negocio	
Correo Electrónico	
Dirección de Pagina Web	
Representante Legal de la Institución o Propietario	
No. de Cedula y/o Pasaporte del Representante Legal	
Datos del Representante ante el Clúster	
Nombre	
Puesto Actual	
No. de Cedula y/o Pasaporte	
Dirección	
Teléfono y Celular	
Correo Electrónico	
¿Cómo prefiere que nos comuniquemos con usted?	

2. Venta de productos informativos del destino Samaná

- Reimpresión del mapa turístico de Samaná:

El Cluster Turístico de Samaná preparó un mapa turístico de la provincia con fondos de cooperación internacional. En la parte posterior se incluyeron varios espacios para insertar publicidad de las empresas de la zona que estuviesen interesadas. Este mapa se entregó gratuitamente en ferias y eventos turísticos en los participó el Cluster. De esta manera se obtuvo un beneficio neto para el Cluster de 394.000 pesos.

Se propone pues volver a imprimir el mapa, realizando previamente la actualización del mismo y vender los espacios publicitarios. Se recomienda la impresión de 15.000 ejemplares, cuyo

precio rondará un costo de 150.000 pesos. La publicidad integrada en el mapa se debe vender por al menos 350.000 pesos, logrando de esta manera un beneficio neto de alrededor de 200.000 pesos para el Cluster. Este proceso puede repetirse anualmente realizando las correspondientes actualizaciones del mapa turístico.



- Preparación de una guía turística de Samaná

La provincia de Samaná aun no cuenta con una guía ecoturística en la que reflejen todos los atractivos naturales y culturales del destino incluyendo una información básica sobre los mismos. Esta información es fundamental para promocionar el destino entre sus visitantes y permitir que conozcan todos los hermosos rincones que se localizan en la península y sus alrededores.

Consideramos muy factible replicar la experiencia de la preparación y publicación de una guía de este tipo que se realizó en el polo turístico de La Romana Bayahibe. Se obtuvieron fondos internacionales de cooperación, concretamente del BID y con ellos se financió la preparación de una guía del destino de la que se imprimieron cinco mil ejemplares en idioma inglés y español. El éxito de la empresa fue rotundo el apoyo a la promoción del destino de esta iniciativa fue realmente grande.

Para preparar la guía hay que plantearse los siguientes pasos: Diseño integral de la “Guía Ecoturística de Samaná”; preparación de los contenidos informativos sobre el destino; estructuración de la guía por secciones informativas; inclusión de las fotografías y mapas correspondientes; diagramación base de la publicación en una versión mixta en español, inglés y francés; seguimiento de la calidad de la impresión durante el trabajo de imprenta. Se recomienda la impresión de, al menos cinco mil ejemplares, por lo que la solicitud de fondos debe comprender la preparación de los contenidos, la diagramación, corrección de estilo y la generación del pdf. Si los costos de preparación e impresión de la guía son financiados a fondo perdido, todo el beneficio de la venta de los ejemplares sería para el Cluster, pudiendo además entregar gratuitamente cierto número de ejemplares a los miembros de la institución utilizando otra parte como regalo promocional en ferias y eventos turísticos.

- Publicación de las memorias del Cluster Turístico de Samaná

La preparación regular de una edición de memorias del Cluster es una iniciativa excelente que además de promocionar la institución mediante la presentación del trabajo realizado, permite obtener fondos en base a la venta de sponsorizaciones y espacios publicitarios en la publicación. Este documento puede autofinanciarse con publicidad y dejar beneficios, pero la manera ideal de gestionarlo es la que actualmente el Cluster maneja, pagando la preparación y la impresión con fondos internacionales de cooperación. Los ejemplares impresos sirven de excelente material publicitario del destino repartiéndolos en los eventos comerciales donde participa el Cluster

3. Manejo de la página web del Destino

La actualización y sensible mejora de la página web del destino Samaná puede proveer al Cluster de una importante fuente de ingresos en base a la publicidad insertada en este medio digital. La página web ha sido creada con una serie de posibilidades que pueden ser utilizadas en el momento que se desee. Para obtener fondos en base a la web hay que, en primer lugar, lograr financiar el mantenimiento anual de la misma. El costo de este capítulo es de aproximadamente 12.500 US\$ anuales. Las posibilidades de autofinanciación de la web son las siguientes:

- Sponsorización de la página web

Se recomienda crear una alianza estratégica con una gran compañía o ente administrativo, preferentemente con el Ministerio de Turismo, para que financie el mantenimiento de la página web. Como contrapartida aparecería un cintillo institucional del patrocinador a pie de página. Los ingresos por este tipo de apoyo serían los mismos que el costo de mantenimiento de la página web, o sea 12.500 US\$ anuales.

- Colocación de banners

Acudiendo a marcas de gran prestigio nacional, como Claro, Presidente, Barceló, CNN o a empresas de gran calibre vinculadas al turismo, como Jet Blue, se puede ofrecer que participen

en la financiación de la página mediante la colocación de banners publicitarios y el pago de los mismos. Los ingresos por cada banner pueden ser de alrededor de 40.000 pesos mensuales.

- Resaltes de información comercial

En los listados de los negocios turísticos del Destino que aparecen en la página web, se puede vender el resalte mediante sellos destacados de preferencia a quienes colaboren en la financiación de la página web. Este tipo de apoyo tendría un costo de 100 US\$ anuales.



4. Organización de eventos

El Cluster Turístico de Samaná ha demostrado una excelente capacidad de convocatoria entre los diferentes grupos sociales, empresariales y políticos de la provincia. Utilizando adecuadamente esta fortaleza se pueden llevar a cabo algunos eventos que pueden revertir en la captación de fondos para el Cluster, tal como ya se hace en uno de los casos.

- Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná

Este encuentro ya se realiza regularmente todos los años, estando actualmente en fase de preparación la edición de 2015. En el evento se presentan charlas y conferencias de gran altura relacionadas con el desarrollo turístico de la provincia y a él acuden todas las autoridades y los más destacados empresarios y líderes sociales locales, siendo un marco incomparable para la discusión de los retos turísticos provinciales. La expectación que genera el evento y su impecable organización, hace posible la venta de patrocinios entre empresas vinculadas al sector y el apoyo económico por parte del Ministerio de Turismo.

Como es natural proponemos la continuación de esta excelente iniciativa que solamente el pasado año ha proporcionado casi un millón y medio de pesos de beneficios para el Cluster.

- Festival gastronómico de Samaná.

La gastronomía samanense está considerada como uno de los recursos culturales asociados al turismo más interesante del Destino. Sin embargo todavía no ha sido explotado comercialmente en la medida que se puede hacer. El elemento principal que da carácter a sus platos tradicionales es el coco. Por otra parte la tradición anglosajona representada por los descendientes de los esclavos libertos que en 1820 llegaron a la isla procedentes de los Estado Unidos, también ha aportado algunas particularidades a la cocina de Samaná.

La realización de un festival gastronómico en la provincia ya fue propuesta anteriormente, pero la complejidad del montaje de la misma desaconsejó su realización. Sin embargo, en la actualidad hay muchas posibilidades de someter este proyecto a los donantes internacionales de fondos y lograr que se destine una partida importante, a fondo perdido, para la celebración de un evento de este tipo. De esta manera el Cluster solamente tendría que contratar la organización del evento a una compañía especializada y centrar sus gestiones en la obtención de patrocinios con el mismo esquema que ya maneja en la celebración del Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico.

5. Realización de cursos de capacitación.

La creación del INCOTUR por parte del Cluster Turístico de Samaná con el apoyo del Consejo Nacional de Competitividad, CNC, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID y el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, INFOTEP constituye una excelente oportunidad para captar fondos para el Cluster. Dado que la financiación de los cursos del INCOTUR será

provista por el INFOTEP, este espacio profesional está abierto a la realización de todo tipo de cursos de capacitación turística.

El Cluster puede organizar cursos de capacitación de manera extracurricular, para completar la formación de los alumnos o para proveer de formación especializada en diferentes campos a los empleados de los negocios turísticos de Samaná. Estos cursos especializados pueden plantearse a manera de becas para ser financiadas por las empresas turísticas, principalmente hoteles y restaurantes, donde desempeñan sus labores profesionales los trabajadores que se pretende formar. También se pueden solicitar becas para los trabajadores a organismos internacionales con el fin de mejorar la formación de los miembros de la comunidad que se emplean en el sector turístico.

De esta manera, a la vez que se realiza una importante labor social de capacitación sin costo para los receptores de las enseñanzas, se obtienen fondos para el desarrollo del Cluster. Los cursos impartidos deben ser complementarios a las especialidades que se impartirán en el INCOTUR. Por ejemplo, como apoyo a un curso de cocineros de restaurante de hotel, se puede contratar a un chef de prestigio para que de un curso especializado en alguna línea particular de platos.



6. Certificaciones turísticas

Las certificaciones turísticas pueden ser un medio de captar fondos para el funcionamiento del Cluster y a la vez un gran apoyo para el desarrollo turístico provincial. Sin embargo se debe buscar un nicho novedoso en este campo, pues ya se cuenta con certificaciones ambientales y de calidad que se manejan en muchos negocios turísticos.

Un nicho que aun no se ha desarrollado en el sector turístico nacional y por supuesto tampoco en el destino Samaná, es el relativo a la accesibilidad de la personas con algún tipo de discapacidad a las facilidades turísticas, como hoteles, restaurantes o excursiones. En la República Dominicana se ha creado el Consejo Nacional de Discapacidad, CONADIS que por

ley tiene la potestad de velar por el cumplimiento de la Ley 5-13 de 2013 que regula las actuaciones que deben manejarse para lograr la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad.

En estos momentos se está realizando una serie de acciones para ofrecer a los discapacitados su participación plena en el disfrute de las infraestructuras turísticas de la República Dominicana. La clientela potencial que suponen las personas discapacitadas es de muchos millones de personas que actualmente solo esperan destinos turísticos que manejen políticas de accesibilidad en su oferta habitacional y de recreación.

Por este motivo proponemos la posibilidad de que el Cluster solicite fondos a organismos internacionales de cooperación para contratar a un consultor que prepare un proyecto para certificar hoteles, restaurantes y excursiones como accesibles para personas discapacitadas de algún tipo. Una vez preparada la certificación, el Cluster se ocuparía de promocionarla entre los negocios turísticos del Destino y contratar consultores que realicen las auditorías necesarias para, por un lado definir las medidas necesarias para obtener la certificación que deben implementar los aspirantes y por otro verificar su cumplimiento y entregar el certificado correspondiente. El Cluster cobraría un “fee” anual por la certificación y la diferencia entre el monto de estas contribuciones y el pago de los consultores serían beneficios económicos para la institución.



CONCLUSIONES

La estrategia de negocios que presentamos es en buena parte fruto de la experiencia adquirida por el Cluster de Samaná durante los últimos cinco años, gracias a la nueva administración que se hizo cargo de la institución. Comparando el documento del 2009 con la situación actual podemos decir sin lugar a dudas que se ha logrado el objetivo principal que planteaba aquel estudio: consolidar institucional y económicamente el Cluster Turístico de Samaná.

En esta nueva etapa el mayor reto es avanzar hacia una estructura administrativa que permita optimizar las excelentes iniciativas que se han gestionado. Para ello es necesario contar con financiación, pues la sencilla estructura que ahora mantiene el Cluster se encuentra ya

desbordada por la cantidad de trabajo y la gestión de todo el trabajo diario que genera la actividad en pro del destino Samaná.

Para manejar las actuaciones que proponemos para lograr financiación que permita funcionar a pleno rendimiento a la Organización de Gestión de Destino que ya es el Cluster Turístico de Samaná, es necesario contar con personal adscrito a la Dirección Ejecutiva y realizar igualas con compañías que gestionen algunas de las iniciativas planteadas. Es por ello que aumentar la membresía es uno de los hitos fundamentales de este Plan de Negocios. De la misma manera, centrarse en rentabilizar la excelente herramienta que supone la nueva página web de Samaná es el puntal del Plan de Negocios. El tercer elemento básico de la financiación del Cluster es el Encuentro Anual Para el Desarrollo Turístico de Samaná que es realmente la iniciativa que ha permitido llevar al Cluster a la posición económica en que actualmente se encuentra.

El presente Plan de Negocios debe ser implementado y monitoreado exhaustivamente, pues al haber sido creado en estrecha colaboración con la Directiva del Cluster, responde a posibilidades reales que pueden ser implementadas por la institución con su actual nivel de desarrollo. Dando seguimiento a las actuaciones planteadas se puede verificar su correcta implementación y ajustar las iniciativas en la medida que su puesta en práctica lo requiera.

La Junta Directiva debe continuar su labor de apoyo a las iniciativas y el monitoreo de las mismas. De la misma manera se debe trabajar paralelamente para localizar otras fuentes de financiación y realizar actividades novedosas que promocionen el Cluster, pues este debe ser visible para la comunidad y para las instituciones. El Cluster Turístico de Samaná mantiene una posición extremadamente activa que es ya apreciada en todo el sector turístico nacional. Tenemos la certeza que con la implementación de la presente Estrategia de Negocios, la presencia del Cluster se incrementará en gran medida en todos los medios y en poco tiempo llegará a formar parte de la élite de las organizaciones de gestión de destinos turísticos del Caribe.

Adolfo José López Belando