CONSULTORÍA INDIVIDUAL EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD PARA CLÚSTER DE TURISMO

Guillermo van der Linde
Consultoría Estratégica y de Negocios
Santo Domingo, R. D.
Diciembre 2014.

Ministerio de Turismo
REPÚBLICA DOMINICANA

Consejo Nacional de Competitividad

BID

CLUSTER TURISTICO
SANTO DOMINGO INC.

Tabla de Contenidos

Marco Teórico…….. 3

Análisis del contexto del Clúster Turístico de Santo Domingo……...18

Análisis interno del Clúster Turístico de Santo Domingo……...25

Evaluación de los logros del plan estratégico existente……...27

Evaluación de la implantación de la Agenda Única……28

Definir el sector, describir su desarrollo y el papel del clúster……..29

Desglose del cuadro de mando integral e indicadores para el clúster como un todo……...37

Desgloce de cuadro de mando integral e indicadores por unidad organizativa…….38

Conclusiones……56

Recomendaciones……56

Referencias……57

Marco Teórico

El rol de los clústeres en el proceso de formación de la sostenibilidad y competitividad turística de un sector.

Introducción

El turismo es una actividad retadora para ser descrita y gestionada, aún en su forma más evidente, un destino turístico debido a sus variadas formas e interrelación con otras actividades que es difícil de cuantificar, liderando la discusión de actividades periféricas (Smith, 1994). Con la oferta de productos turísticos, frutos de diferentes tipos de empresas, cada destino turísticos es una aglomeración de negocios, cada uno con sus agendas y prioridades; es una industria que debe ser coordinada y gestionada en el nivel de destino.

Relevancia e los clústeres en los destinos turísticos

En la moderna economía global con su intensa competencia, el trabajo original de Porter en ventaja competitiva (Porter, 1980 y 1990), ha recibido una amplia aclamación y aplicación. Aunque su trabajo fue principalmente enfocado a la manufactura y las economías nacionales, fue reconocido que también podía ser aplicado a los servicios, como el turismo. Las bases de su argumento es que la ventaja competitiva está construida sobre tres dimensiones:

(a) Diferenciación.
(b) Liderazgo en costo logrado sobre la base de economías de escala.
(c) Desarrollo de una fuerza laboral capaz y enfocándose en la segmentación del mercado que apreciaría la posición en una de las dos dimensiones de la empresa o nación (Porter, 1980).

En términos turísticos, hace tiempo que se ha reconocido que algunas formas de diferenciación, en este saturado mercado, es una ventaja distintiva. Muchos destinos se están enfatizando en su tradición local y el sentido de diferencias del lugar como atractivos del mercado (Murphy, 1985; Gunn, 1997). Aunque el liderazgo en costos ha recibido menos atención que el sector manufacturero, su relevancia está aún presente en la forma de calidad de servicio y el precio real relativo de entregar dicho servicio. Por lo tanto, muchas naciones han hecho el intento de mejorar los estándares profesionales de sus sectores turísticos a través de proveer educación terciaria en el área y han adoptado un conjunto de códigos de desempeño. Estas dos dimensiones, que son producto y precio, vienen juntas en las investigaciones de los segmentos de mercado y resultan en el objetivo de las promociones de mercadeo de los destinos turísticos (Kotler et al., 1993).

Revisando la situación de la ventaja competitiva en la literatura, Porter indica que el énfasis en las empresas y luego en las naciones, tienden a minimizar la importancia de la localización. Pero esta perspectiva, aunque ampliamente arraigada, no está de acuerdo con la realidad competitiva (Porter, 1998) por lo que el introduce la documentación del concepto de clústeres para rescatar la importancia de la localización y el análisis espacial a un rol más apropiado en el orden de las cosas para la competitividad. Los clústeres de Porter son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suplidores especializados, suplidores de servicios, firmas en industrias relacionadas e instituciones asociadas (ej. universidades, agencias y

asociaciones comerciales) en campos particulares que compiten, pero que también cooperan (Porter, 1998). Esto el entiende que ayuda a explicar la relativa fortaleza competitiva de varias localizaciones y entendemos que contribuye a la competitividad relativa de varios destinos turísticos.

A continuación una descripción comprensiva de las ventajas competitivas que pueden existir en una aglomeración de negocios turísticos. Las siguientes características son las identificadas por Hjalger (2000) que son las más repetitivas mencionadas en los distritos industriales. Todas ellas son incorporadas en la explicación de clústeres competitivos descritas por (Porter 1998).

1. La independencia de las firmas es un factor clave de los distritos industriales y es que los negocios individuales son operaciones independientes pero están unidas en una cadena de valor. En el sentido del turismo, esto ocurre cuando los negocios se apoyan unos a otros para poder ofrecer una experiencia del destino que combina asuntos importantes internos y externos de las empresas. Porter se refiere a este aspecto de la teoría de los clústeres como complementariedades entre los productos.
2. La flexibilidad de las fronteras de la firma acontece cuando los negocios crecen y se reducen acorde a las condiciones del mercado. Estas características son particularmente relacionadas a destinos que son frecuentemente enfocados como estacionales y deben de ajustar sus niveles operacionales a la fluidez de la demanda del mercado. Hjalager se refiere a esto como temporal, espacial, flexibilidad funcional y la habilidad de las firmas a evadir discontinuidades fatales. Muchos destinos turísticos exponen signos de flexibilidad temporal dentro de sus posibilidades limitadas para crear un mercado laboral integrado y capaz. Una de las características de los clústeres de Porter es que incorporan instituciones educativas como miembros de los clústeres. Estas instituciones educativas deben ofrecer cursos en turismo y hospitalidad. Esto confiere flexibilidad funcional y temporal como una fuerza de trabajo integrada y bien educada. Los estudiantes entrenados estarán disponibles para trabajar en las vacaciones universitarias que generalmente corresponden con la temporada alta de turismo.
3. Competencia cooperativa lograda a través de modelos de comportamiento tácitos en vez de regulaciones explícitas impuestas desde afuera representan una de las características paradójicas de los distritos industriales de acuerdo con Hjalager (2000). Ofrece el proceso de socialización y la necesidad de la investigación colaborativa como alguna de las razones de esta coexistencia de cooperación y colaboración. Aunque en el mundo de los negocios de turismo dicha filosofía ha alcanzado el estatus de "mantra" en la frase "vende el destino primero y luego su negocio", los negocios individuales solo tienen esperanza de atraer turistas si estos turistas están visitando un destino particular. Este concepto, ante los ojos de los clústeres de Porter, son más amplios que las industrias porque capturan enlaces importantes, complementariedades y excedentes de tecnología, habilidades, información, marketing y necesidades de los clientes que atraviesan firmas e industrias (Porter, 1998).
4. La confianza y la colaboración sostenida representa el entendimiento tácito entre los dueños de negocios que va más allá de contratos escritos. Como resultado de una larga relación de negocios, la confianza se construye entre los diferentes actores y asiste en la supervivencia de pequeñas crisis y la sostenibilidad del distrito. Porter está de acuerdo que esta colaboración nos puede guiar al mejoramiento ya que un grupo de firmas y mejoramientos mutuos son las oportunidades principales para la coordinación en áreas de interés común sin amenazar o distorsionar la competencia o limitar la intensidad de la

rivalidad (Porter 1998). Un distrito industrial crece y sobrevive si se establece la institucionalidad de servicios como redes de negocios y parques de investigación y desarrollo que ayudan a ensanchar una cultura comunitaria con soporte de políticas públicas. En el sector turístico, las políticas públicas son de gran preocupación con la provisión de infraestructura física y el planeamiento del uso de suelos (Hjalager, 2000).

5. El rol de los gobiernos en la teoría de los clústeres es una de proveer infraestructura de transporte y comunicación, un sistema legislativo estable y trabajando con las fuerzas del mercado para promover enlaces generales y externalidades, que el de tener objetivos en industrias especificas y sus distritos industriales.

Mientras los clústeres de Porter reflejan todas las características de los distritos industriales de Hjalager, su enfoque en las ventajas competitivas extienden las particularidades de los clústeres más allá en varias características claves. El esfuerzo en el desarrollo de clústeres debe abrazar la búsqueda de ventaja competitiva y especialización, en vez de tratar de imitar lo que está presente en otras localidades. Esto requiere de la construcción de diferencias locales y fuentes de diferenciación únicas donde sea posible, convirtiéndolas en fortalezas (Porter, 1998) adicionales que reflejen el énfasis en factores sociales e institucionales.

Una característica importante en el desarrollo de clústeres es la presencia de un entendimiento de la ética de los negocios. Esto implica que los participantes del clúster entiendan que es la productividad e innovación lo que contribuye con la ventaja competitiva, no salarios bajos, bajos impuestos o devaluación de la moneda. El rol del estado en este contexto no incluye la protección o subsidio del sector. Empresas dentro del clúster deben haber cumplido con las investigaciones de mercado y la heterogeneidad de negocio del turismo, envueltos en el clúster. También deberán reducir las tendencias a estructuras de mercados oligopólicos que frecuentemente son una característica de la industria del turismo.

Porter (1998) aboga por un liderazgo privado dinámico del desarrollo de clústeres en vez de ser controlado por el estado. En el análisis de los clústeres, el soporte del gobierno es más enfocado en la mejora del entorno y en el desarrollo de la infraestructura pública o cuasi pública de bienes que impactan la industria turística.

Los clústeres toman varias formas dependiendo de su profundidad y sofisticación, pero la mayoría presenta una participación amplia de los miembros. En la definición apropiada de clusteres es importante incorporar todas las industrias e instituciones donde existen externalidades de actividades económicas que afectan a los que no están directamente involucrados, como las organizaciones que proveen entrenamiento organizado y soporte técnico y las agencias de fijación de estándares (Porter, 1998). Con la creciente importancia del turismo y sus necesidades para un mayor desarrollo sostenible existe una necesidad de que los destinos integren esta industria fragmentada, incluyendo las actividades periféricas como las identificadas por Porter, a un concertado proceso de administración estratégica. Donde el destino posee una institución terciaria de educación, esta estructura organizacional debe incluir entrenamiento, educación e investigación.

Porter enfatiza fronteras apropiadas para el clúster (Porter, 1998). Las fronteras de los clústeres deben reflejar la realidad económica en vez de la jurisdicción política. Luego del desarrollo exitoso de un clúster activo, Porter enfatiza la importancia de la institucionalización de los conceptos, relaciones y enlaces necesarios para mantener la salud y sostenibilidad del clúster. La importancia de organizaciones comerciales y profesionales en el mantenimiento de esas relaciones institucionalizadas, es enfatizada. Porter (1998) plantea que la unión social mantiene a los clústeres

unidos, contribuyendo al proceso de creación de valor. El entiende que los mecanismos de producción solos, no pueden realizar por completo el potencial de clúster y que algunas formas de estructuras sociales y relaciones personales son necesarias para apuntalar el libre flujo de información y el deseo de trabajar a través de las organizaciones.

Deseo señalar la apreciación de Porter de que los clústeres tendrán su propio ciclo de vida, que se alinea con el modelo evolucionario de Butler (1980) de los destinos turísticos. La intensidad de la competencia local, el ambiente favorable a la formación de nuevos negocios y la eficiencia de los mecanismos formales e informales son necesarios para lograr la unidad de los participantes del clúster (Porter, 1998). Las causas de atrofia y declive pueden ser encontradas en las circunstancias endógenas y exógenas. Las fuentes internas de declive vienen de la rigidez que minimiza la productividad y la innovación. Las fuentes externas incluyen discontinuidad tecnológica y cambios en las necesidades de los compradores (Porter, 1998).

La utilización de los modelos de clústeres de Porter nos permiten un diagnóstico inicial de las fortalezas y debilidades estructurales del destino turístico, y nos indican donde podemos hacer mejoras. Como sugieren Jacobs y Man (1996), haciendo las dimensiones del clúster explicitas, proveemos las bases con que desarrollar políticas. Consecuentemente la efectividad de las políticas y estrategias serán mejoradas.

Las precondiciones y condiciones para la revelación de la competitividad del destino turístico.

El turismo como forma de actividad económica es excepcionalmente relevante para las regiones que no tienen o tiene muy pocas fuentes alternativas de competitividad, por ejemplo regiones que solo tienen recursos naturales, regiones pobremente urbanizadas y regiones con un bajo potencial de industrialización. Rosenfeld(1997), Fereira y Estevao (2009) plantean que un activo desarrollo del turismo puede indirectamente incrementar el potencial natural e histórico cultural de los destinos turísticos estimulando el mantenimiento y mejora de varias cosas que pueden ser el atractivo de los turistas. Varios autores (Opperman, 1993; Sharpley, 2002 et al) enfatizan que el desarrollo del sector turístico tiene una estimulación positiva que influencia a toda la economía que se demuestra a sí misma con la creación de nuevas empresas y puestos de trabajos.

La competitividad del sector turístico, así como la competitividad de cualquier otro sector de la economía, no puede ser separada del desarrollo sostenible y harmonioso de los destinos turísticos. El desarrollo de los destinos turísticos debe ser sostenible, no solo en términos económicos, sino en términos de políticas sociales, tecnología, naturaleza, ecología y cultura. La orientación a largo plazo hacia el desarrollo cualitativo de la industria también agrega el mejoramiento de la imagen del destino turístico. Estos factores no son roles relacionados directamente al turismo, aunque es común que los países económicamente fuertes tienen una mejor base de desarrollo de infraestructura y base de servicios turísticos. También poseen una imagen turística mucho mejor que los países más débiles por lo que el desarrollo económico general esta cercanamente relacionado no solo a los cambios cualitativos internos de un país pero también al nivel competitivo internacional (Navickas, Malakauskaite, 2009b). La relación entre competitividad, cambios cualitativos internos de las firmas e impacto ambiental han sido analizados en numerosos artículos científicos (Strandskov, 2006; Snieška, Drakšaitė, 2007; Navickas, Malakauskaitė, 2007; Gerasymchuk, Sakalosh, 2007; Rutkauskas, 2008; Banytė, Salickaitė, 2008; Snieška, Bruneckienė, 2009; Žostautiene, Daraškevičiūtė, 2009; Malakauskaitė, Navickas, 2010).

Debe ser notado que el precio es todavía un factor determinante muy importante en la competitividad del destino turístico (Dwyer, Forsyth et al, 2000). Sin perjuicio de un amplio nuevo enfoque de los últimos años, la competitividad de los destinos turísticos depende de la combinación de varios determinantes, por lo tanto, una zona geográfica caracterizada por diferentes factores competitivos es conocida como destino competitivo en la literatura económica (Pearce, G., 1997; Ritchie) Aunque el término "destino competitivo" no es sinónimo del término "destino clusterizado", se puede presumir la creciente importancia del enfoque de crecimiento del turismo basado en clústeres y eventualmente resultará en cognación de los términos antes mencionados. Los clústeres tomarán un lugar muy importante entre los determinantes de la competitividad del sector turístico.

Factores y tendencias desarrolladas para la influencia de los clústeres en la competitividad del sector turístico.

La mayor parte de las ventajas competitivas relacionadas a los clústeres llegan desde una variedad de formas de sociedades entre organizaciones, unidades de negocios, universidades, cuerpos gubernamentales e instituciones asociadas. Debe ser notado que los clústeres deben ser tratados como sistemas y no como la suma de los miembros constituidos (Navickas, Malakauskaitė, 2008, 2009[a]).

Ferrera y Estevão (2009) identifican la posición de los clústeres en turismo y negocios relacionados con la ayuda de un modelo teórico. Los elementos básicos de este modelo son: factores competitivos del turismo, estrategias competitivas dentro y fuera del clúster, influencia del turismo en el desarrollo económico nacional o regional, factores controlables del atractivo turístico del destino y rol de las instituciones gubernamentales y académicas en el desarrollo del clúster turístico.

De acuerdo al análisis llevado a cabo por Ferrera y Estevão (2009), el modelo estructural principal de un clúster del sector turístico puede ser creado. En este modelo el clúster es identificado con los destinos turísticos clusterizados. Este modelo permite nominar los principales determinantes del clúster (ver figura # xx).

La competitividad del clúster es determinado por:

- Existencia de negocios relacionados y complementarios.
- Acseso a recursos (fuerza de trabajo, materiales, etc.).
- Integratividad de los negocios y estrategia de marketing.
- Nivel de competitividad y razón de concentración del mercado.
- Sinergia de todos los determinantes.

La eficiente estrategia competitiva dentro y fuera del clúster están basadas en:

- Cooperación entre las firmas.
- Creación de barreras de entrada.
- Creación de barreras de salida.
- Diferenciación e innovación de productos.

La influencia positiva del turismo en el desarrollo económico nacional (regional) es determinado por:

- Atractivo de los recursos naturales, históricos y culturales.
- Alto nivel de desarrollo de la industria del ocio y el entretenimiento.
- Organización de eventos y festivales.
- Alta calidad de la infraestructura turística y servicios complementarios.

Factores controlables del atractivo turístico:

- Marketing turístico.
- Información educacional y promocional turística.
- Emprendimientos y desarrollo de nuevos negocios.
- Oferta de servicios y bienes complementarios (guias, centros de informacion, etc.).
- Calidad del trabajo del personal de las empresas relacionadas con el turismo.

Las instituciones gubernamentales estimulan el desarrollo turístico a través de:

- Creación de infraestuctura fisica e introducción de servicios complementarios.
- Creacción de la accesibilidad a los recursos turísticos del destino.
- Provisión de ayuda financiera para ayudar las inversiones de proyectos turísticos del destino.
- Mejora de la seguridad del destino turístico.
- Preservación de los recursos naturales, históricos y culturales del destino turístico.

Las instituciones académicas estimulan el desarrollo de los clústeres turísticos a través de:

- Educación de los recursos humanos.
- Desarrollo de innovaciones turísticas.
- Participación en la creación de estrategias de diversificación de productos turísticos.

La competitividad turística de una región y la evaluación de sus acciones usando el Cuadro de Mando Integral (*Blalancescorecard*).

La competitividad del turismo en el ámbito regional

A pesar de que la noción de competitividad es muy usual, la interpretación exacta sigue siendo difícil e implica, no sólo el número de tendencias distintas, pero también diferente profundidad. Una definición extensa y universalmente aceptada de competitividad es prácticamente inexistente. Las diferencias son sobre todo en función de si se trata del nivel de competitividad determinado. Entidades individuales (a nivel micro), la competitividad delimitada por la unidad en el plano regional, el sector (nivel meso) o el país (nivel macro). Una perspectiva más cercana de las definiciones y la evaluación posterior se centra únicamente en los resultados de las actividades y el rendimiento, es decir, la evaluación de si y en qué medida es capaz de tener éxito en la competencia. El punto de vista de las definiciones y la evaluación, en particular, se centra más en la trayectoria de los indicadores de desempeño e incluye los factores determinantes de la competitividad.
Generalizando, es posible entender la competitividad como la capacidad de lograr los objetivos - la capacidad de forma eficiente, flexible e innovadora de utilizar los recursos de forma tal de satisfacer

los intereses de todas los grupos de interés (clientes, empleados, propietarios, administradores y residentes).

De acuerdo con (Blazek, 2007), la competitividad de una empresa se percibe como un éxito económico en un mercado pre-definido que resulta de factores internos y externos dentro de la empresa y que se refleja en la prosperidad del negocio.

Más polémico es, sin duda, el nivel macroeconómico, especialmente en relación con la dificultad de definir el éxito o el fracaso de la región y el país. Según (Blazek, 2007), la diferencia fundamental es que los países no tienen tal cosa como un punto de inflexión y el criterio de la llamada supervivencia es inaplicable. Una de las definiciones más tempranas y más frecuentemente citadas de la competitividad a nivel nacional es la formulada por la Comisión de Competitividad Industrial del presidente de Estados Unidos (Blazek, 2007, p 34.): "La competitividad nacional es el grado en que una nación puede alcanzar, bajo condiciones de mercado libre y justo, la producción de bienes y servicios que satisfagan la prueba de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantener o ampliar los ingresos reales de sus ciudadanos ". Otros ejemplos son definiciones de las instituciones internacionales que se ocupan de la evaluación a largo plazo de la competitividad a nivel de país, como IMD
(Klvacova, p 31), la OECD (2014) y el Foro Económico Mundial (2013, p 4). Una definición más amplia del concepto de competitividad lo presenta Kaderabkova (2003, 64 s.): "... un resumen de los requisitos previos para lograr el crecimiento sostenible y por lo tanto aumentar el nivel económico en términos de equilibrio interno y externo".

Algunas definiciones hacen hincapié en la importancia de las empresas locales, además del logro de una mejora en el nivel de vida. Storper define la competitividad regional como "la habilidad de economías locales de atraer empresas estables o con una tajada de mercado que se esté incrementando y también la habilidad de la economía regional de asegurar un nivel de vida estable o en crecimiento de los actores (Huggins, 2003, p 89-96).
Destino turístico es esencialmente un sistema definido territorialmente y desde la perspectiva sectorial. En la definición de la competitividad y el enfoque holístico de su evaluación son entonces necesarios los indicadores de la macro, micro y meso-entorno. Ritchie y Crouch (2003, p 2) definen la competitividad en el turismo como: "... su capacidad para elevar el gasto turístico, para atraer cada vez más visitantes mientras les proporcionan experiencias memorables satisfactorias y de un modo rentable, a la vez que mejora la prosperidad de los residentes del destino y la conservación del capital natural del destino para las futuras generaciones". OECD define la competitividad del turismo como sigue: "La competitividad del turismo de un destino es la capacidad del lugar para optimizar su atractivo para los residentes y no residentes, para ofrecer una calidad innovadora y atractiva (por ejemplo, proporcionando una buena relación calidad-precio) en los servicios turísticos a los consumidores y conquistar cuotas de mercado en los clientes nacionales y mundiales, al tiempo que garantiza que los recursos disponibles de apoyo del turismo se utilizan de manera eficiente y de manera sostenible" OECD.

La capacidad de tener éxito en la competencia permanente en el mercado no puede ser concebida como el logro de un estado bien específico, sino como un proceso, que se convierte en esfuerzos para valorar, no sólo el resultado y el rendimiento, sino también los supuestos que nos llevan a ella (ventaja competitiva). Las bases de los enfoques para alcanzar una ventaja competitiva fueron proporcionadas por David Ricardo y fué formulado posteriormente por varias teorías. Sin embargo, ninguno de ellos es capaz de contener la complejidad de la solución de la competitividad. Las ventajas comparativas se basan en el concepto de Ricardo de la ventaja comparativa en 1817, más

tarde reformulado por el teorema Heckscher-Ohlin en 1919 y 1933, y reflejan la diversidad de los factores comunes. Según su origen se les conoce como exógenas (dada, inmutable) y su origen natural se acentúa. En contraste, las ventajas competitivas se ven como creado (endógena), lo que refleja la capacidad de una manera flexible, eficiente e innovadora de utilizar los recursos. Se basan en la idea original de la innovación tecnológica de Schumpeter en 1912, basado en que las características de la competencia pueden ser mejorados.

Las teorías que siguieron a Ricardo enfatizan la manera de lograr una ventaja competitiva a través de la propiedad de los recursos (enfoque basado en los recursos). En las últimas décadas, el saldo de los recursos que afectan la sostenibilidad de la ventaja competitiva se han desplazado primordialmente de los recursos tangibles a los intangibles. Barney (1991, p 99-120), plantea que para lograr ventajas competitivas los recursos deben tener las siguientes características: ser valiosos, difíciles de alcanzar, difícil de imitar. Los recursos tangibles en el turismo siguen siendo relativamente importantes debido a las características antes mencionadas, sin embargo, en sí mismos no son una garantía del logro de ventaja competitiva.

Un avance significativo en la comprensión y evaluación de la competitividad en los años ochenta es el enfoque de Harvard para el logro de ventaja competitiva, representada principalmente por Michael Porter y sus dos publicaciones emblemáticas: Estrategia Competitiva en 1980 y Ventaja Competitiva en 1985. Básicamente, de acuerdo a los planteamientos de Porter, lograr una ventaja competitiva a largo plazo depende de la capacidad de atracción de la industria (Modelo de las 5 fuerzas) y tomando una posición deseada mediante el uso de las Estrategias Genéricas (Porter, 1980). Porter insiste en la importancia del concepto de la cadena de valor. Este análisis es relevante, no sólo para reducir costos, sino también para aumentar el valor agregado para el cliente (Porter, 1983). Porter traslada los conocimientos adquiridos para la vigilancia de la competitividad de los países y lo resume en la siguiente publicación insignia "Ventaja Competitiva de las Naciones". Su diamante de la competitividad nacional se convirtió en el marco para el diseño de los modelos posteriores. El modelo se basa en el enfoque basado en los recursos y hace hincapié en su asignación y también el contexto en el que opera la entidad. La existencia o la propiedad de los recursos no es una fuente de ventaja competitiva, pero su logro es condicionada a la capacidad de utilizar estos recursos de manera eficaz. Prahalad, Hamel (1990).

En las dos últimas décadas se ha producido un cambio en la adquisición de recursos y competencias. Anteriormente se adquirían con el desarrollo de alianzas y redes de socios. Ahora, también, con el desarrollo de relaciones con los clientes (Zuzak, 2011, p. 105, 112).

Las innovaciones son consideradas como una fuente de mayor calidad de ventajas competitivas. Fundamentos de la teoría de la competitividad se han formulado en las obras nativas de Schumpeter. Schumpeter (2004, p. 151) hace hincapié en el papel del empresario que es la fuerza impulsora detrás de los esfuerzos para lograr el monopolio por encima de la ganancia media y el papel del consumidor, el único capaz de decidir si la innovación es útil para ellos o innecesaria . Desde los años noventa la nueva dirección se separa del enfoque de código. Grant (1996) formuló mayormente su principio. El recurso más importante para lograr una ventaja competitiva es el conocimiento (enfoque basado en el conocimiento), sus propietarios y usuarios. La ventaja competitiva basada en el conocimiento o la creatividad es sostenible a través del tiempo, ya que es capaz de ofrecer un alto valor agregado. Por otra parte, es fundamentada en los recursos humanos y un entorno específico.

Una gama más amplia de evaluación de la competitividad del destino turístico debe incluir dos conjuntos de criterios. En primer lugar, los criterios de la evaluación de los factores determinantes de la competitividad, en segundo lugar, los criterios de evaluación del éxito del destino, o de lograr con mayor precisión los objetivos de todas las partes interesadas. El primer grupo de factores refleja la evaluación de las fuentes de ventaja competitiva. La clave es un campo de la evaluación de los objetivos alcanzados. Una breve revisión de los diversos enfoques de la competitividad definidas antes de ampliar los criterios de evaluación de éxito desde el punto puramente económico, otras áreas que forman la columna vertebral de la sostenibilidad y teniendo en cuenta los intereses diversos de todas las partes afectadas (administración pública, socios del sector privado, visitantes y residentes). La relación entre la ventaja competitiva y la competitividad es la relación entre causa y efecto. Es importante tomar en cuenta el tiempo transcurrido entre el periodo de exposición de los factores y su proyección sobre el desempeño de la empresa o el destino.

El motivo del desarrollo del método BSC (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral) por Kaplan y Norton (2004) fue este hecho, o más precisamente, la creencia de que el confiar en los indicadores financieros resumidos limita el potencial de la empresa para generar valor en el futuro. BSC conserva los indicadores financieros tradicionales, pero añade nuevos guías de rendimiento futuro (perspectivas financieras, la perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento). De lo anterior, la conexión a la competitividad es obvia. Método BSC establece metas y métricas en el campo de la consecución de ventajas competitivas (en términos de conocimiento y experiencia de los empleados motivados, la mejora de la calidad de los procesos y la creación de valor para los clientes actuales y futuros), que con un cierto retraso, se refleja en el éxito de la empresa o de destino (métricas y objetivos financieros / rendimiento).

Enfoques para la medición de la competitividad del turismo.

Modelos de competitividad estandarizados de la evaluación del turismo reflejan, más o menos, el concepto y la definición de la competitividad del turismo en general y asumen clasificaciones basadas en datos objetivos y subjetivos, así como modelos estándares de evaluación de la competitividad global.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

La ventaja competitiva depende de la capacidad de atracción de la industria (con el uso del análisis de las cinco fuerzas). La posición deseada con respecto a sus competidores se puede lograr mediante el uso de las estrategias genéricas (estrategias de liderazgo de costos y diferenciación dirigidas a segmentos específicos del mercado), (Porter, 1980). Hace hincapié en la importancia del concepto de la cadena de valor. Un número de expertos consideró que era tan obsoleto como los criterios limitados y no coinciden con la actual dinámica de los cambios en el entorno del mercado.

El diamante de la competitividad nacional.

El modelo (Porter, 1990) se convirtió en el marco para el diseño de los modelos posteriores sobre la base de éste. El diseño se basa en los resultados de la investigación empírica de la competitividad en diversos sectores; por lo tanto, el modelo es bien aplicable en el turismo. El enfoque hace hincapié en la asignación de recursos y la naturaleza del entorno en el que opera la entidad. Una cierta desventaja se puede ver en la ausencia de criterios que, además de los recursos y condiciones, también evalúa su aplicación, flexibilidad e innovación.

Modelo de Ritchie y Crouche.

El modelo (Ritchie, Crouch, 2003) se basa en el modelo anterior del diamante de Porter, pero que se extiende de manera significativa y se adapta a la industria del turismo. Los factores de evaluación incluyen, no sólo el micro (medio interno), sino también los factores del entorno macro (entorno externo, global). El modelo se compone de más de treinta indicadores agregados, agrupados en cinco áreas: recursos clave y atracciones (natural, cultural, de ocio organizadas, superestructura de turismo social), recursos de apoyo y factores (disponibilidad, infraestructura, acceso a los recursos, las empresas), gestión del destino, la política turística, la planificación y el desarrollo (marco institucional, la gobernanza y las actividades) y el apoyo y la autonomía de los factores (amplificando determinantes que califiquen la ubicación, seguridad, consistencia ...) La ventaja de este modelo es su amplio alcance, con un énfasis en la política de destino, planificación y gestión de destinos.

El concepto de competitividad de A. Poon.

El concepto (Poon, 1993) es: "la innovación (la introducción de nuevos productos) es mucho más importante que la baja de costos, diferenciación o enfoque." El concepto Poon también tiene dos dimensiones: macro y a nivel micro. Se ocupa de las estrategias competitivas para los productores y destino turístico. Se establecen cuatro áreas claves y estrategias para el logro de los objetivos. La estrategia de los destinos turísticos incluye un área de turismo sostenible ("poner en primer lugar el medio ambiente"), de desarrollo estratégico ("hacer del turismo un sector principal"), el fortalecimiento de los canales de distribución ("fortalecer los canales de distribución en el mercado") y el desarrollo de la asociación dinámica con el sector privado ("construir un sector privado eficiente"). El enfoque de Poon refleja cambios en el entorno del mercado actual y fuerzas impulsoras del desarrollo económico con énfasis en la calidad, la innovación y la cooperación.

Modelo de WES.

Dentro del modelo de WES (Schumpeter, 2004, p. 123-124), no sólo se construyeron los indicadores que miden el rendimiento, sino también los indicadores de la fuerza impulsora detrás del desempeño. Los factores que afectan a la posición competitiva se dividieron en cinco grupos. Dentro de estos grupos, los indicadores parciales se evalúan más el entorno macro, los factores de la oferta, los factores de la demanda y la política de turismo. El modelo enfatiza el peso de los indicadores macroeconómicos y los indicadores que valoran la política turística.

Modelo de Bordas.

El modelo de Bordas (Schumpeter, 2004, p. 126-127) acentúa la percepción de los factores en el lado de la demanda. La demanda a largo plazo para el destino es una función de preferencia en el mercado de origen, el costo y el rendimiento de sistema de ventas percibido. Por lo tanto, para la competitividad a largo plazo son dos elementos esenciales: el valor de la imagen percibida / destino y costos percibidos. La ventaja de este concepto es sin duda que en algunos modelos es subestimado el acceso del cliente. La desventaja es, precisamente, este sesgo, lista incompleta de los criterios de evaluación y validez no confirmada.

WEF – TTCI.

La única institución que actualmente participa en la evaluación de la competitividad en el turismo internacional es el Foro Económico Mundial, el seguimiento de la competitividad en el turismo a través del índice de competitividad del viaje y el turismo. El TTCI se basa en tres subíndices: marco regulador del entorno empresarial de infraestructura y humanos, culturales, y de recursos naturales. Cada uno de ellos está compuesto a su vez por una serie de pilares, de los cuales hay 14 en total (WEF, 2013). Como todos los modelos mencionados anteriormente, incluso éste no incluye los indicadores que evalúan el comportamiento del turismo. Además, el modelo no tiene la capacidad suficiente en el uso de condiciones y recursos, para responder con flexibilidad a las cambiantes condiciones del mercado y ofrecer soluciones innovadoras.

OECD.

La OECD está desarrollando un conjunto de indicadores que deben cubrir todo el tema de la evaluación de la competitividad: la zona de recursos de evaluación, la capacidad de su uso y una transformación en productos de calidad, incluida la evaluación de las políticas públicas y la evaluación posterior del comportamiento del turismo (Dupeyron, MacCallum, 2013). Hasta el momento, la propuesta de un conjunto de indicadores ser el enfoque más completo para evaluar la competitividad del turismo a nivel de cada país.

Propuesta del modelo de competitividad sistémica para nivel regional (local)

Dado que la competitividad a largo plazo es un problema real en cuanto a su contenido, así como implicaciones, es una tarea difícil de preparar un modelo de competitividad relevante a nivel regional de un destino turístico. El modelo presentado destaca principalmente el punto de vista de una empresa de gestión de destinos. Sin embargo se trata de cubrir los distintos niveles de competitividad y sus grupos de interés y/o representantes. Cuatro dimensiones están cubiertos por el modelo regional como describe Cunha y Cunha para clusters turísticos (Cunha y Cunha, 2005):

El nivel meta (por ejemplo, cohesión social), el nivel macro (por ejemplo, las políticas de turismo directo e indirecto, el marco de regulación), el nivel mezzo (relaciones con los organismos y otras instituciones, alianzas y redes entre las empresas del clúster, la cooperación y la interacción y otros), y el nivel micro (por ejemplo, las ventajas de los elementos organizativos, recursos humanos).

La metodología utilizada por el desarrollo del modelo que se describe en la parte anterior tomo ventaja de Ritchie y Crouch modelo (2003), ocupando los estudios multifactoriales de investigación (WEF, IMD), modelo Dwyer y Kim (2003), el análisis de costo-beneficio (ACB) presentaron por Adler y Posner (2001) o Mishan y Quah (2007), la evaluación de los recursos (RBV, teoría de recursos) presentado por Lee y King (2008).

En cuanto a los diferentes enfoques para el concepto de la competitividad y la medición, la línea roja fue elegida y aplicada al modelo de competitividad propuesto. El modelo de competitividad sistémica y holística refleja los siguientes aspectos de la competitividad:

Concepto

- Nivel regional de interconexión a nivel local y nacional, así como el micro y el nivel

macro.

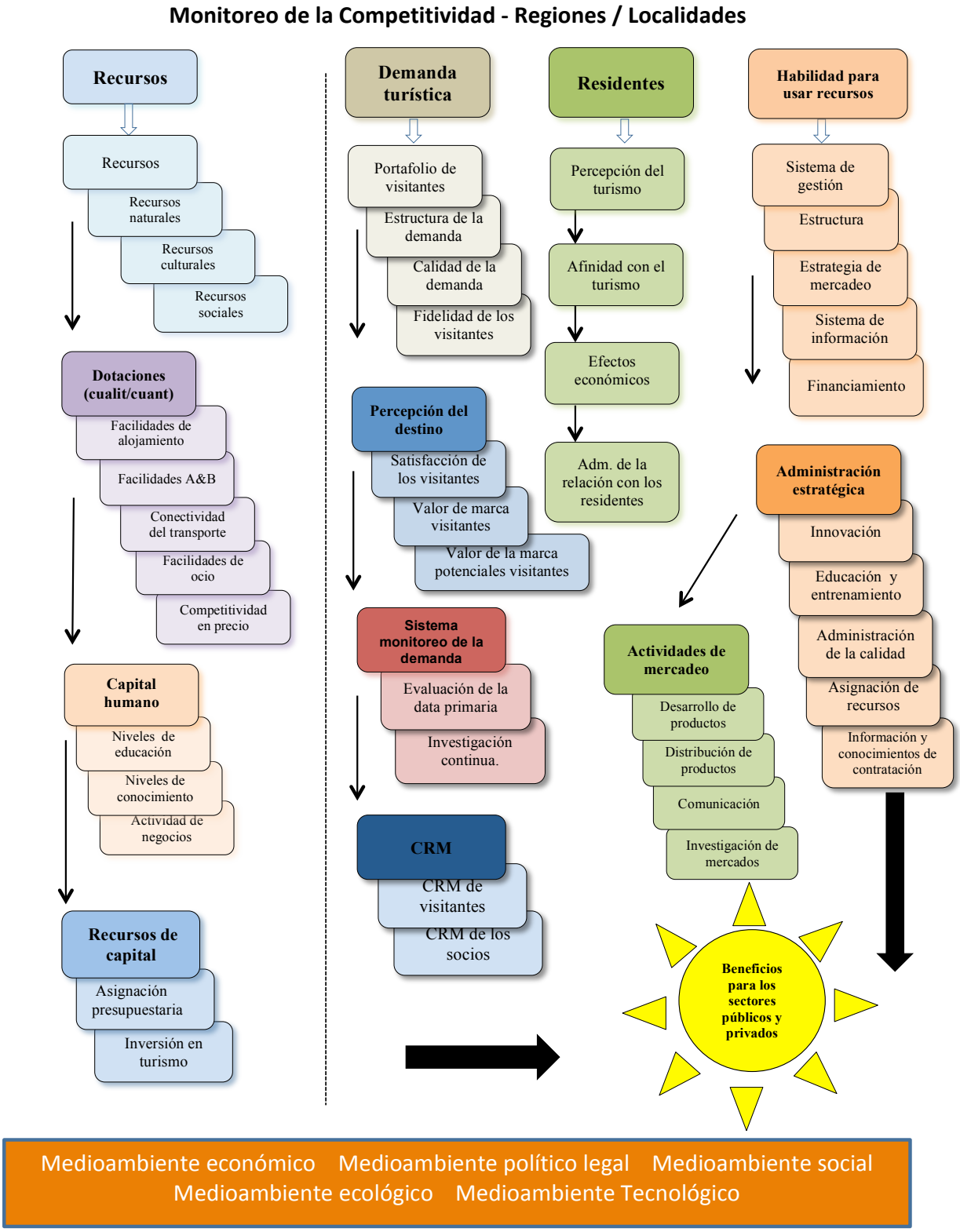
- El turismo interno y el turismo receptivo.
- La dimensión económica y la dimensión socio-cultural y ambiental de acuerdo con el concepto de sostenibilidad de un destino turístico. El modelo se esfuerza para hacer diferencia entre las ventajas comparativas y competitivas.
- El enfoque dinámico a la competitividad combinando los factores de entrada y salida de la competitividad.
- Los diferentes grupos de interés (stakeholders jugadores involucrados en el turismo) pueden percibir la competitividad a largo plazo de diferentes maneras, por lo que el modelo intenta cubrir cuatro grupos principales: las empresas de gestión de destinos, los visitantes (turistas), los actores del sector privado y los residentes.
- El modelo se basa en aproximación a la competitividad (Ritchie y Crouch), así como en el enfoque presentado por la OECD.
- Hallazgos recientes sobre la competitividad se implementan en el modelo: en la innovación, redes de conocimiento, sistemas CRM o la creatividad.

Medición

- La mezcla de datos objetivos (duros) y subjetivos (blandos) se utilizan en el modelo, debido a las diversas partes interesadas en un destino turístico y su percepción de la competitividad.
- El modelo de Ritchie y Crouch (2003), la OECD (2013) y el TTCI (2013), son la base para el modelo, pero complementados con nuevos indicadores que se refieren a la etapa de creatividad impulsada por el conocimiento basado en la innovación y de competitividad.
- Aunque el nivel regional representa el punto central del sistema nacional de gestión de los destinos turísticos, la medición y la evaluación es difícil especialmente en el ámbito del impacto económico del turismo.
- Cada uno de los cuatro pilares del modelo y las partes de los pilares tienen que ser valorados por el peso. La evaluación propuesta de recursos equivale a 40%, para la demanda de turismo 25%, 10% para los residentes y para la capacidad de utilizar los recursos 25%. La distribución de peso propuesto será verificada por la investigación.
- La priorización de los indicadores, el desglose de los indicadores por su prioridad y la disponibilidad a largo plazo.
- La decisión sobre los métodos de recolección y procesamiento de datos y el método de evaluación de los resultados. En cuanto a la evaluación de los resultados, se aplica una escala Lickert de cinco puntos.

El modelo propuesto no pueden ser el final del proceso por sí mismo. Es por eso que los gerentes de destino deben considerar el modelo como una fuente de información relevante para evaluar y elaborar la política de destino.

Figura 1: Monitoreo de la competitividad – Regiones / Localidades



Del modelo de competitividad al cuadro de mando integral

El modelo de competitividad anterior no debe ser el mismo objetivo final. Este modelo debe ser entendido como la herramienta eficaz para la gestión de marketing de destino estratégico y la política de turismo, respectivamente.

Dado que el destino turístico debe ser gestionado como una empresa privada, con algunas excepciones (Palatková, 2011), se adoptó el modelo de cuadro de mando integral (BSC) como el modelo que refleja los parámetros más importantes del modelo de competitividad anterior. En la literatura y en la praxis, el modelo BSC se ha aplicado raras veces en un destino turístico (Palatková, 2012; Palatková y Tittelbachová, 2012, 2013). La aplicación del BSC en la hospitalidad se simplificó a la herramienta de medición de los resultados (Evans, 2005; Sainaghi, 2010). Las oportunidades reales del modelo BSC en la gestión estratégica de llegada se mantienen todavía infrautilizada.

El modelo BSC representa el complemento del mapa estratégico, no sólo en la empresa privada (Kaplan y Norton, 2008), sino también en el destino turístico. El método de gestión de destinos persigue el rendimiento del sistema y la competitividad y permite conectar los procesos y actividades operativas y estratégicas. El modelo BSC permite cubrir diversos grupos de interés, plazos u objetivos estratégicos, operativos y procesos, utilizando las cuatro o cinco perspectivas (Kaplan y Norton, 2005):

En relación con el desempeño de la organización (destino) "... el mapa estratégico y cuadro de mando comunican los resultados a ser alcanzados, lo que permite la innovación en los niveles medios y bajos de la organización para encontrar nuevas y diferentes maneras para lograr el rendimiento previsto." (Kaplan, 2012, p. 542).

La vista detallada en el BSC (Tabla 1) asocia los indicadores dispuestos en el modelo de competitividad. Aunque las perspectivas del BSC se concentran en los socios, residentes, financiamiento, los visitantes, los procesos internos, aprendizaje y crecimiento que recuerdan la estructura de los indicadores establecidos por la OECD (OECD, 2013). La OECD clasifica los indicadores en cuatro grupos: indicadores de seguimiento del atractivo del destino, los indicadores que miden el desempeño y los impactos del turismo, los indicadores de seguimiento de la capacidad del destino para prestar servicios y los indicadores que describen las respuestas de política y oportunidades económicas y de turismo de calidad competitiva.

Sistema de cuadro de mando integral (BSC) – NIVEL DE DESTINO – REGIONAL (LOCAL)

Objetivos Globales: Incremento de la competitividad regional basada en turismo sostenible			
1. Perspectiva de los socios y residentes			
Objetivos			
Satisfacción del público y el sector privado	**Indicadores de crecimiento, calidad de vida y desarrollo**	**Presupuesto balanceado de las campañas de marketing**	**Medición de los efectos en los negocios**
Metodología y medición			
Investigación primaria	Investigación primaria	Auditoria de las campañas de marketing	Investigación primaria
Tipo de indicadores (ejemplos)			
# de socios oficiales (sector publico) + tasa de satisfacción	Percepción de los residentes de los beneficios del turismo + actitud hacia el turismo	Indicadores relevantes (OHT, OTS, TVR, PPC, CTR, CPA, y otros)	Ventas generadas por el DMO
Tasa de supervivencia de los negocios	Satisfacción de los residentes	Marketing ROI	# de clientes
2. Perspectiva financiera			
Objetivos			
Competitividad de los precios	Consumo de los visitantes	Indicadores financieros del sector turismo	Impacto económico del turismo
Metodología y medición			
Investigación en línea enfocado en las tasas de acomodación	Investigación primaria e investigación secundaria (CSO)	Investigación primaria e investigación cualitativa secundaria	Investigación primaria e investigación regional (TSA)
Tipo de indicadores (ejemplos)			
Tasa promedio en (CAE)	Consumo de turistas y excursionistas	Volumen de negocios en la muestra seleccionada de (CAE)	Impacto en el PBI
Tasa promedio en servicios seleccionados	Gasto promedio por viaje y estructura del gasto	ADR/ Rev Pac en la muestra seleccionada de (CAE)	Impacto en el empleo
3. Perspectiva de los visitantes			
Objetivos			
Fidelidad de los visitantes / CRM	Satisfacción de los visitantes	Cantidad y calidad de la demanda	Valor de la marca de la región percibida
Metodología y medición			
Investigación cuantitativa y cualitativa / Benchmarking	Investigación primaria / Benchmarking / y análisis de los reportes de los clientes.	Investigación del comportamiento del consumidor	Investigación del comportamiento del consumidor
Tipo de indicadores (ejemplos)			
Tasa de repetición de visitas	Razones de satisfacción	Fuente de información principal (tomadores de decisión)	Ventajas de valor para visitantes potenciales
Promedio de visitas a la pagina WEB del la OGD	Razones de no satisfacción	Categoría y clase de las facilidades de hospedaje	Vitalidad de la marca
Tiempo promedio que se dura en el sitio WEB	Deseo de recomendar el destino	# de noches in CAE(CSO) / IAE relacionado a la 2da perspectiva	Confidencia de la marca
4. Perspectiva de los procesos internos, procesos nuevos e innovadores			
Objetivos			
Planeamiento y financiamiento del turismo	Procesos de gestión de los clientes	Procesos de innovación	Gestión de los recursos
Financiación (asignación)	Sistemas de monitoreo de demanda	Innovación de productos	Asignación de recursos y monitoreo del desempeño de los recursos
Gestión de la calidad	Investigación continua y monitoreo	Innovación de procesos	Gestiónar y compartir la información adquirida
Compartir la información y el conocimiento	CRM	Innovación de mercados	Sostenibilidad
Sistema de información integral	Desarrollo de productos	Estrategia de distribución	Estrategia de comunicación y gestión de marca
5. Perspectiva del crecimiento y el aprendizaje			
Objetivos			
Capital humano	Organización del capital	Información del capital	Tecnología del capital
Colegas motivados y calificados	Gestión del sistema de mercadeo del destino	Sistema de información de marketing	Comunicación de ICT e investigación de mercado

Tabla 1: EL CMI (BSC) – nivel de destino regional

Antecedentes del clúster turístico de Santo Domingo

2007 al 2010

- Diseño y creación de los estatutos de la organización
- Creación de la estructura del Clúster
- Integración del programa USAID-DSTA
- Diseño e implementación del Programa Tutoría a sub-sectores
- Mapeo de inventario turístico
- Reclutamiento de membresía
- Organización de sub-sectores de la cadena de valor
- Creación de un blog del destino
- Diseño y creación de la página web artesanía
- Integración de las juntas de vecinos
- Realización de estudio del destino Empresa THR

2010-2012

- Participación e involucramiento de personalidades
- Color dominicano
- Apoyo a la creación y desarrollo de la infraestructura de información turística
- Difusión de los atractivos medioambientales y culturales del destino
- Líderes formando líderes
- Consejo ampliado, agenda única
- Santo Domingo se vende

2013-2014

- Alianzas estratégicas público-privadas MITUR, CEI-RD, CCPSD, CardNet, Coca Cola, ADN
- Creación Mesa de Arquitectos-MESARQ
- Participación en principales ferias de turismo y cruceros
- Exposición paseo El Conde
- Campaña promocional marca ciudad “Santo Domingo es Alegría”
- Creación de productos culturales mapas, guía de anécdotas.
- 1er. Congreso Nacional de Turismo Urbano
- 1er. Torneo de golf “Santo Domingo Golf Classic”
- 1er. Concurso de Arte Flora y Fauna Endémica
- Gestión proyecto BID - FONDEC
- Carnaval de Ciudad Colonial
- Apoyo a Dominicana Moda
- Tour, Fam y Press Trip para mas de 15 destinos

Análisis del contexto del Clúster Turístico de Santo Domingo

Tendencias económicas.

La economía de la República Dominicana creció un 2.6 % en 2013, 3.9% en 2012 y 4.5% en 2011. Esta desaceleración fue una consecuencia del derrumbe de la demanda externa, la incertidumbre que una vez más nublaba mercados internacionales y la economía nacional. Teniendo en cuenta la necesidad de frenar el déficit fiscal y la persistente incertidumbre en los mercados internacionales, la CEPAL estima que el crecimiento en 2014 será alrededor de 3.5% y la inflación podría alcanzar el límite superior del rango meta del Banco Central de 4% a 6%. Por otro lado la balanza de la cuenta corriente de los pagos podría estar cerca de 6% del PIB a finales del año.

El déficit del gobierno central fue equivalente al 6.6% del PIB al cierre del ejercicio 2012 (2.6% en 2011). El desequilibrio fiscal fue impulsado por fuertes alzas del gasto de capital, que casi se duplicó en 2012, ya que creció un 97.5% y por una expansión sustancial del gasto corriente, en particular, las transferencias al sector eléctrico.

La política monetaria se relajó a partir de junio del 2012. Sin embargo, debido a las condiciones externas y el efecto de retardo, de año en año, la inflación fue de 3.9% frente a 7.8% en 2011, pero con una tendencia al alza que lo puso en el 5% en mayo de 2013. La relajación de la política monetaria provocó un repunte del crédito al sector privado en los últimos meses del año, por lo que en diciembre del 2012 había aumentado en un 11.3% (frente al 10.9% en 2011).

El déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos se situó en el 7.2% del PIB (7.9% en 2011) debido a una fuerte desaceleración de las importaciones, que aumentaron un 1.8% en contraste con la cifra del año anterior del 12.6%. Las exportaciones aumentaron un 5.4%.

Para marzo de 2013, la política fiscal se había vuelto altamente contractiva y el gobierno central registró un superávit de 19% de ingresos y una disminución de 15.7% en el gasto.

En mayo de 2013 la política monetaria produjo un descenso en la tasa de política monetaria del 5% al 4.25% y una resolución innovadora que redujo el encaje legal con el fin de liberar el equivalente a unos US$500 millones para el crédito al sector privado. A finales de mayo de 2013 la inflación interna anual fue de 5%.

Viendo el futuro , creemos que la actividad económica y los ingresos fiscales se incrementarán ayudados por la recuperación de los EEUU en la primera mitad del 2014 y que hay buenas perspectivas para el sector turístico de la RD. Una fuerte demanda externa en la primera mitad ayudará en el incremento de las recaudaciones de impuestos de el sector manufacturero y exportador.

Tendencias sociales.

Los períodos de incremento económico han tenido una huella visible en la reducción de la pobreza. No obstante, se observa también una anomalía muy angustiosa: durante los períodos de mayor prosperidad, la pobreza disminuye poco, pero en los momentos de crisis, aumenta mucho. En comparación con otros países, República Dominicana tiene una de las más bajas elasticidades de la pobreza frente a cambios positivos en la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto. Esto explica que la tasa de pobreza no se haya reducido en relación con el crecimiento acumulado. En

pocas palabras, un año de crisis puede revertir por completo las mejorías conseguidas a lo largo de toda una década.

En materia de desigualdad en la distribución del ingreso, no ha habido adelanto destacable desde mediados de los setenta. El índice de Gini (que es el indicador de desigualdad más comúnmente usado) se redujo ligeramente durante los setenta, pero aumentó de forma enorme con la crisis de mediados de los ochenta; en los dos decenios ulteriores, se mantuvo oscilando alrededor de un nivel alto, con una leve tendencia positiva. CEPAL, 2008 destaca que el ingreso medio de los hogares ubicados en el decil superior supera por casi 28 veces el ingreso medio conjunto de los hogares en los cuatros deciles más bajos de la escala, y el ingreso de los hogares en el quintil más rico de la población multiplica por 23 veces el de aquellos hogares en el quintil más pobre.

En un enfoque prospectivo, es interesante destacar las tendencias demográficas que probablemente predominarán en los próximos veinte años. Las estimaciones de población indican que, en la actualidad, la población en el país alcanza alrededor de 9.8 millones, y se estima que alcanzará la cifra de 10.4 millones en 2015 y estará alrededor de 12 millones en 2030. La tasa de incremento poblacional tiende a disminuir a lo largo del tiempo, de modo que, mientras en algunas décadas atrás el número de habitantes se expandía a un ritmo superior al 3 por ciento por año, la tasa actual crece a una tasa anual cercana al 1.6 por ciento.

En realidad, el país pasa por un proceso de transición demográfica que está modificando gradualmente la distribución de la población por edades. Se estima que actualmente cerca de 38 por ciento de la población tiene menos de 18 años, pero ese porcentaje se habrá reducido a 30 por ciento en 2030; al mismo tiempo, las personas mayores de 64 años de edad pasarán de representar el 6 por ciento de la población total a alrededor de 10 por ciento. En otras palabras, en las dos próximas décadas, se reducirá el porcentaje de personas económicamente dependientes, mientras aumentará el porcentaje de la población en edad de trabajar.

El cambio en la composición poblacional, según intervalos de edad, tiene grandes implicaciones. Representa una oportunidad para elevar la productividad de la economía, siempre que los trabajadores que entren al mercado laboral cuenten con mayores capacidades que la población que deja la actividad productiva. En adición, los cambios demográficos son una oportunidad para elevar las tasas de ahorro del país, si se aprovecha la reducción en el porcentaje de personas económicamente dependientes dentro de los hogares. Por supuesto, las tendencias que se vislumbran representan también demandas crecientes en materia de servicios públicos, especialmente en materia de salud, educación, agua y urbanización, los cuales representan retos en términos de calidad de vida material y convivencia social.

Tendencias medioambientales

El turismo está altamente relacionado con el medio ambiente, un activo escaso, limitado y que soporta, a la vez, las funciones ecológicas y los servicios valiosos para las actividades humanas y para la supervivencia de los ecosistemas. El ámbito territorial y físico en el que la actividad turística se desenvuelve es una parte importante de los recursos básicos, (el agua, la energía y otros aptos para uso turístico-recreativo), que demanda cualquier destino para sostener su proceso productivo turístico y asimila y captura buena parte de los residuos que resultan de la producción y del consumo (Riera, 2009). De hecho, el entorno natural y las condiciones climáticas se han considerado siempre entre las principales ventajas competitivas de cualquier destino y/o negocio turístico.

Tradicionalmente, las principales inquietudes en el ambiente de la relación entre turismo y medio ambiente se habían centrado en el papel que el desarrollo del turismo podría tener para mejorar la eficacia de la gestión de las zonas ecológicamente sensibles y la conservación de entornos únicos (en ambos casos, básicamente, espacios naturales protegidos). Sin embargo, en los últimos años, el interés se ha inclinado hacia el análisis de los impactos que el turismo puede generar en el medio ambiente como consecuencia de un aumento descomunal en el uso de los recursos. De hecho, las principales tendencias ambientales presentes en el ámbito del turismo incluyen el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales y la pérdida de la diversidad biológica.

La inquietud por los efectos del cambio climático y el calentamiento global en el ámbito del turismo ha sido exorbitantemente tardía (Pulido, 2008). El hecho de que se trate de un fenómeno global y que sus huellas sean transfronterizas, quizás, ha hecho olvidar que sus primordiales efectos se producirán en las escalas locales y regionale (aumento del nivel del mar, cambios en las corrientes del océano, derretimiento del hielo glaciar y polar, pérdida de la capa de nieve, incremento de los índices de calor y altas temperaturas diurnas, y cambios en los esquemas de precipitación) (Viner y Nicholls, 2006). Las previsibles consecuencias del cambio climático sobre la actividad turística pueden resumirse en cuatro grandes ámbitos:

> • *Repercusiones en el espacio geográfico-turístico: se prevé que en todas las zonas litorales peligraran las instalaciones de primera línea de playa y se verán afectadas las reservas de agua dulce, empeorando aún más la situación de abastecimiento de agua en las zonas turísticas.*
> • *Repercusiones en la demanda turística: el clima es un factor de motivación fundamental en la elección del lugar de vacaciones. Los turistas querrán evitar los destinos más afectados por este fenómeno, bien reemplazándolos por otros, bien eligiendo otras épocas del año para visitar estos destinos.*
> • *Repercusiones en la oferta turística: la incertidumbre del clima y unos patrones meteorológicos cambiantes generarán niveles de incertidumbre superiores a los que se consideran normales en toda actividad empresarial. En principio, los operadores turísticos y las agencias de viajes en origen apenas sufrirán este impacto, pues su respuesta será la de ofrecer viajes a otros lugares. El impacto más negativo y directo afectará a las empresas situadas en los destinos más frágiles, que verán disminuir sus ingresos por turismo y aumentar, en consecuencia, sus niveles de desempleo.*
> • *Repercusiones en el transporte: el transporte tiene una considerable incidencia ambiental y climática. Las medidas planteadas hasta ahora para mitigar este impacto pueden traducirse en un incremento en el coste del viaje, que termine retrayendo la demanda turística hacia determinadas zonas. De hecho, ya se plantea la necesidad de desarrollar planes de movilidad sostenible en destinos, de impulsar el turismo de proximidad y de introducir modos de transporte menos contaminantes. (Pulido, 2008: 110-111)*

El turismo no es sólo una víctima del cambio climático, es también un vector. Un estudio publicado por la UNWTO (2008) muestra que el transporte aéreo suma aproximadamente el 40% del 75% de las emisiones. El *Cuarto Informe de Evaluación del IPPC* (2007) estima que la aviación total (nacional e internacional) realiza actualmente, aproximadamente, el 2% de las emisiones globales. En el 2050 se estima que las emisiones generadas por el transporte aéreo habrán ascendido al 4.5%, el cual acumula un mayor porcentaje de las emisiones globales (Goldin, 2010).

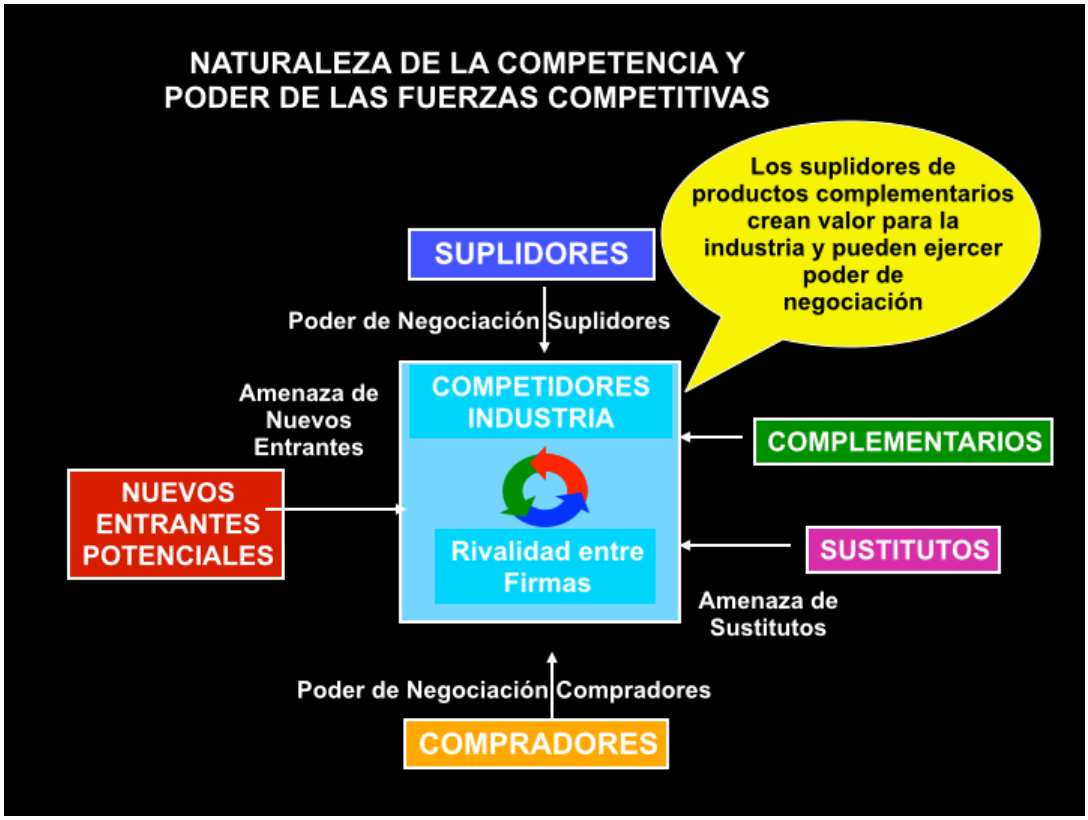
La segunda de las grandes inquietudes es el agotamiento de los recursos naturales y la pérdida de la biodiversidad (Dwyer et al., 2009; Goldin, 2010). El aumento de la población y los niveles de crecimiento a escala mundial están condicionando la disponibilidad de los recursos naturales. La disminución de la producción de petróleo y un aumento espectacular de la demanda se traducirán en mayores costos del combustible, lo que generará una creciente preocupación por la eficiencia energética y una mayor inversión en energías renovables. Al mismo tiempo, la escasez de agua hace prever un aumento de los conflictos por el control de los escasos recursos hídricos. Y, por otro lado, la progresiva demanda generará un aumento en el requerimiento de los alimentos que conllevará a una mayor producción agraria mediante la deforestación de la tierra con gran impacto en los bosques originarios. Por otra parte, la mayoría de los estudios reconocen que la pérdida de hábitat seguirá siendo la principal amenaza para la conservación de las especies y la diversidad biológica. Los destinos que más sufrirán estos efectos serán los especializados en el turismo, fundamentado en la naturaleza.

Tendencias globales.

Para este análisis, hemos considerado algunos indicadores globales relacionados con el turismo.
A continuación algunos de ellos, según el informe "Tendencias Globales 2030- Ciudadanos en un mundo poli céntrico e interconectado", realizado por el Sistema de Análisis Europeo de Estrategia y Política (ESPAS):

- **Un planeta que es a la vez, una aldea.** Una globalización tecnológica que requiere nuevos criterios de comunicación y que marca grandes insuficiencias, no necesariamente económicas, en países desarrollados. Esta globalización involucra también novedosos criterios de requerimientos y de estandarización a nivel de servicios educativos, de salud, de producción y de prestación de servicios.
- **La multiculturalidad marca casi todo el quehacer global**. Cooperaciones e intercambios entre diversos actores será cada vez más la pauta a seguir. Aislarse y concebirse como una unidad independiente será cada vez menos frecuente.
- **La competitividad acrecienta, y con ella los estándares mínimos de calidad que deberán ser desempeñados.** Los usuarios tienen cada vez mayor cantidad y diversidad de información, por lo tanto, los criterios de calidad en cualquier área serán cada vez mayores, así como las exigencias por parte de terceros.
- **Aumento de la clase media global:** Una movilidad social marcada por el desarrollo económico y acceso a mejores condiciones de vida. Mayor empoderamiento de las clases sociales de nivel medio
- **Un deterioro medio-ambiental creciente, como resultado de la sobre-explotación de los recursos naturales**. Esta será (y casi es), una nueva forma de pobreza.
- **Nuevas formas de pobreza que ya no responden necesariamente a las características antes conocidas (mendicidad, entre otros).** Los nuevos pobres son migrantes, desempleados, ancianos (se advierte un envejecimiento generalizado) y niños desprovistos de seguridades básicas. La demanda de comestibles, agua o energía ascenderá sustancialmente debido al incremento de la población mundial.

Análisis de las fuerzas de Porter.



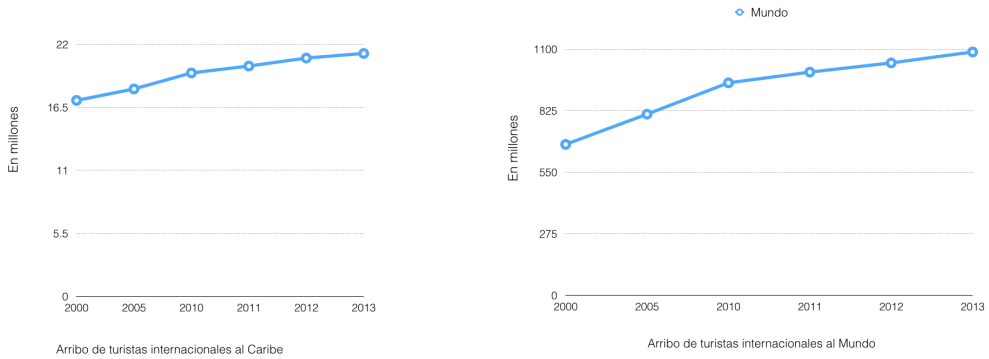
- **Poder de negociación de los suplidores**
  La clusterizacion de un destino puede producir economias de escala, fruto del poder que adquieren los participantes por actuar unidos.
- **Poder de negociacion de los compradores**
  El poder de negociacion de los compradores es sumamente alto ya que prácticamente controlan una parte bien extensa de la cadena de valor del turisno. Una forma de reducir ese poder es via la atraccion de turistas individuales.
- **Nuevos entrantes potenciales**
  En este momento no se perfilan nuevos rivales competitivos para el destino de Santo Domingo. A parte de Cartagena de Indias, Colombia; Cancún, Méjico; San Juan, Puerto Rico y la Habana, Cuba, quienes tienen cualidades similares, no existen otros destinos con patrimonio cultural parecido que pudieran ingresar como nuevos entrantes.
- **Productos sustitutos**
  Existen cantidades de productos sustitutos en la República Dominicana, como en el resto del mundo, con productos turísticos con caracteristicas distintas a las que ofrece la ciudad.
- **Productos complementarios**
  Existe la posibilidad de productos complementarios a la hora de ofertar un paquete turístico con la combinacion del producto Santo Domingo con otros productos existentes como sol y playa, ecoturismo de montañas, parques nacionales, etc.

Factores claves de éxito.

- **Factor atractivo.** Busca captar la oferta de cada destino en términos de atractivos. Aquí diferenciamos el número de atractivos existentes y los que aparecen en el segmento de mercado. Tomamos en cuenta el número de actividades y excursiones que ofrecen los mayoristas que comercializan los destinos del segmento.
- **Factor oferta.** Muestra la capacidad del destino para recibir turistas y se mide por el número de habitaciones disponibles.
- **Factor experiencia.** Capta la calidad de la experiencia de los viajeros y se calcula mediante el resultado de encuestas de satisfacción que suelen realizarse periódicamente en la mayoría de los destinos.
- **Factor disuasivo.** Refleja el riesgo que conlleva la visita a cada destino. Para construirlo, se establecen cinco categorías sobre la base de una muestra de noticias negativas acerca de cada país o destino. La primera categoría se denomina *bajo riesgo* y es cuando no existen noticias negativas. La segunda categoría es *riesgo moderado* caracterizada porque existen algunas noticias negativas de situaciones pasajeras o localizadas, por ejemplo huracanes, erupciones volcánicas, atracos o robos ocasionales. La tercera categoría es *riesgo medio* cuando existen noticias negativas acerca de situaciones generalizadas y recurrentes que representan una amenaza directa para el turista, como huelgas o manifestaciones. La cuarta categoría es *riesgo alto* la cual implica noticias negativas acerca de situaciones que suponen peligro físico para el turista, como secuestros.
- **Factor costo:** Es el precio que tiene el producto turístico en el mercado. La relación del precio con el valor percibido por el turista potencial comparado con los destinos alternos.

Fuerzas impulsoras

- La tasa de crecimiento a largo plazo de la industria.

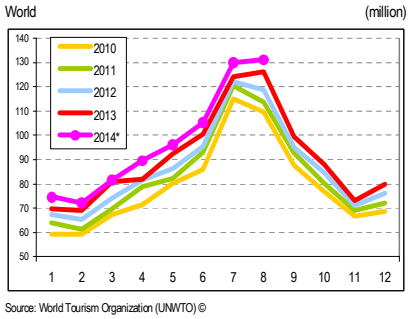


De acuerdo a los datos que suministra la OMT, los ingresos por turismo internacional alcanzaron un nivel récord en 2013, con un monto de 1,087,000 millones de dólares en todo el mundo y un crecimiento real de 5% y se prevé un crecimiento de entre 4 y 4.5% en 2014.

Año	Ingreso por turismo internacional (miles de millones)
2000	677
2005	807
2010	949
2011	995
2012	1035
2013	1087

El comportamiento del gasto promedio de los turistas, en el año 2012. se mantuvo en ascenso respecto al 2011. No obstante, su crecimiento ha sido modesto ya que apenas alcanzó una TCMA de 2.6% en los últimos años (2000-2012). Se trata de un comportamiento inercial, que es posible asociar a una oferta de productos y servicios turísticos que no crean experiencias turísticas diferenciadas e integrales para potenciar una demanda y derrama mayor.

Como podemos apreciar en la grafica siguiente, la demanda turística es estacional por lo que la gestión del destino debe tomar esto en cuenta en su planificación.



Evolución mensual de la llegad de turistas por mes

- Los cambios en los segmentos claves del comprador.
  Podemos visualizar que está ocurriendo una transformación de los requerimientos de los segmentos claves de los destinos que inicialmente se han dado a conocer como sol y playa, fruto de los cambiantes requerimientos de los clientes potenciales. Se requiere de un reordenamiento de los destinos para poder satisfacer esas variables dinámicas que son tomadas en cuenta a la hora de hacer la decisión de compra.
- Los cambios en las regulaciones del gobierno.
  Existen una serie de acciones que pueden ser implementadas por parte de los países y los ayuntamientos que inciden en los destinos turísticos. Existen una serie de incentivos fiscales que pueden convertirse en palancas del desarrollo de los destinos, desde la excepción de impuestos a los empresarios jugadores del destino, hasta la devolución de los impuestos del ITEBIS a los viajeros individuales. Existen múltiples formas de hacerlo.

Análisis interno del Clúster Turístico de Santo Domingo.

Finanzas.

La finanzas y su sostenibilidad son una clave para la consolidación y supervivencia del clúster en el tiempo. Debe evaluarse la posibilidad de mejorar la recaudación de ingresos de parte de los miembros y desarrollarse una campaña de captación de nuevos miembros. Para lograr esto, los posibles miembros adicionales deberán percibir que ser miembros del clúster les reportará beneficios tangibles para su negocio o asociación.
Otra forma de lograr ingresos adicionales es el desarrollo de actividades de formación para los miembros, como seminarios y charlas periódicas. Estas actividades deben ser organizadas de forma tal que se cobre por su participación y sean rentables. Por otro lado, preparar proyectos que puedan ser financiados por las instituciones que apoyan el desarrollo como USAID, Cooperación Española, BID, Banco Mundial, PNUD, etc.

Mercadotecnia.

En este renglón el clúster está un poco rezagado, aunque su misión principal es coordinar actividades de mercadeo que realicen sus miembros de forma tal que se cumpla la visión del clúster de promover Santo Domingo como destino. El clúster debe mantener y mejorar su presencia en la pagina WEB incidiendo en la presencia del destino en la red. Recordemos que la red esta en camino de convertirse en el medio preferido por los visitantes potenciales de un destino.
También es importante el gran auge que están teniendo los teléfonos móviles inteligentes, que de acuerdo a las estadísticas, cada día son usados con mas frecuencia para las personas revisar información y buscar directrices sobre actividades, por lo que se debe desarrollar una aplicación móvil.

Operaciones.

Las operaciones del clúster no muestran inconvenientes, aunque es necesario un seguimiento de que lo que se decide, se ejecuta en tiempo prudente.

Tecnología e innovación.

Con relación a la tecnología, el clúster sub-contrata las necesidades que tiene de servicios, y los resultados fluyen, aunque lento.

RRHH, efectividad gerencial y estructura.

La estructura organizacional esta compuesta por el siguiente organigrama:

Entendemos que, aunque existe la necesidad de una coordinación de proyectos y otro de mercadeo, se debe estudiar la posibilidad de hacer subcontrataciones para mantener los cargos fijos bajos para lograr una sostenibilidad financiera más fácilmente.
Las competencias del personal son adecuadas, aunque siempre habrá posibilidad de mejora.

Aspectos físicos y socioeconómicos

Fortalezas	Debilidades
1. Diversidad cultural. **2. Espacios naturales de singular atractivo.**	**1. Elevados niveles de pobreza.** **2. Problemas de mendicidad.** 3. **Percepción de inseguridad por motivos de orden público.**

Infraestructura de servicios públicos y transporte urbano

Fortalezas	Debilidades
1. Infraestructura aeroportuaria y portuaria.	**1. Desorden en la red vial urbana.** **2. Entornos urbanos sobresaturados con invasión de espacio público que dificulta el tránsito peatonal y vehicular.** **3. Déficit de carencias de información turística.**

Atractivos y recursos turísticos

Fortalezas	Debilidades
1. Atractivos históricos monumentales de primacía. **2. Atractivos naturales.**	**1. Insuficiente acondicionamiento de los atractivos históricos monumentales: señalización, información, horarios, interpretación, etc.** 2. **Carencia de un sistema de señalización turística.**

Oferta turística

Fortalezas	Debilidades
1. Importante oferta de agencias receptoras. **2. Variada oferta de establecimientos gastronómicos.** **3. Variada oferta hotelera.**	**1. No existencia de un centro de convención.** **2. Deficiente coordinación intersectorial.** **3. Insuficiente aprovechamiento turístico del patrimonio histórico monumental.**

Gestión del destino

Fortalezas	Debilidades
	1. No existe una unificación entre las diferentes unidades relacionadas a la gestión del turismo (MIT, ADN, Clúster SDQ, ASONAHORES, etc. **2. No existe una clara definición ni visión del destino SDQ de parte de los diferentes actores.**

Promoción

Fortalezas	Debilidades
	1. La promoción del destino es prácticamente inexistente. **2. Insuficiente definición de una marca destino que debe ser consensuada con todos los actores.**

Evaluación de los logros del plan estratégico existente.

Evaluación de los objetivos planteados en el plan estratégico.

1. Promover a Santo Domingo como un destino único que ofrece historia y patrimonio junto a una vibrante diversidad étnica y de expresión cultural contemporánea.
   Este objetivo está vigente y debe ser mantenido acorde con el contexto actual.
2. Crear un ámbito público en donde, a través de la realización de eventos, se exprese, mejore y promueva la oferta cultural de la ciudad.
   Este objetivo de ser mantenido ya que continúa siendo necesario para la promoción del destino.
3. Lograr una experiencia de calidad a los visitantes, desde antes de la llegada y hasta después de la salida, con el fin de alentar e inducir la repetición de la visita y el incremento del nivel de gasto en el destino.
   Este objetivo debe ser mantenido permanentemente ya que es uno de los pilares de la consagración de la visión del clúster.
4. Fomentar el desarrollo de las habilidades laborales de los capitaleños y las personas que han decidido forjar su carrera profesional en la ciudad de Santo Domingo.
   En este objetivo, deberíamos aclarar que se trata de habilidades laborales relacionadas con la mejora de la oferta del destino.
5. Garantizar que todos los capitaleños sean capaces de acceder al empleo en la industria turística.
   En teste objetivo debemos señalar que se trata de capitaleños que tengan las competencias necesarias y que deseen trabajar en la industria del turismo.
6. Constituir al Clúster Turístico de Santo Domingo como la organización gestora del turismo en la provincia de Santo Domingo al implementar una política de desarrollo basado en la competitividad, la asociación y la innovación.
   Aquí debemos cambiar la función de gestora por coordinadora de la gestión del turismo del gran Santo Domingo.

Determinación de las razones de las variaciones.

Las variaciones son mínimas y son de forma no de fondo.

Identificar posibles cambios y alteraciones de curso.

No se contempla ningún cambio en la variación de curso.

Evaluación de la implantación de la Agenda Única.

Evaluación de los objetivos para la implantación de la Agenda Única.

1. Activar los acuerdos con las Academias.
   Existen acuerdos de colaboración con APEC, PUCMM y UNIBE.
   Estos acuerdos existentes deben ponerse en ejecución porque son una asesoría gratuita al Clúster y además son una forma de lograr la ejecución de investigaciones pendientes con un mínimo costo o sin costo adicional.
2. Redefinir Marca Ciudad.
   Este objetivo es muy delicado por lo que entiendo debe ser manejado por el consejo de directores luego de un consenso ‘ con todos los actores del destino, tanto públicos y privados, con el apoyo de especialistas en el tema.
3. Preservar Programas vigentes.

    - Lideres formando Lideres.
      Este programa actualmente está en ejecución y entendemos que debe mantenerse pues aporta a la mejora educativa de los recursos humanos del destino.
    - Anfitriones de Santo Domingo.
      Este programa es de suma importancia ya que concientiza el tema de cómo tratar a los turistas. Cabe señalar que en los reportes de visitantes que se publican en los portales de turismo se señala que los turistas son acosados por los guías y los vendedores ambulante. Si estos estuvieran consientes, no lo harían. El programa está actualmente trabajándose con los niños, por lo que en un futuro esta situación mejorará. Entendemos que se deben hacer diligencias para tratar de que el Ministerio de Educación adopte este programa como parte de currículo vigente.
    - Participación e involucramiento de la Sociedad.
      Este acápite es de suma importancia ya que a mayor involucramiento de la sociedad, mayores probabilidades de que se puedan consensuar y poner en prácticas acciones importantes para el destino.
    - Mesa de Diseño y Arquitectura del destino Santo Domingo. Esta iniciativa está conformada por los arquitectos Juan Mubarak, Frank Ortega, Omar Ortega, Darío Peralta, Virginia Flores, etc. Se conformó el año pasado y ha estado trabajando aunque sus trabajos están paralizados por no haber podido tener un acercamiento para presentarlo al ADN para consensuar los trabajos.
    - Mesa de Planificación Estratégica del Destino.
      Esta iniciativa aún no se ha conformado. Debería ponerse en agenda pues es importante el seguimiento a la administración estratégica ya que es una actividad dinámica no estática.
    - Mesas de trabajo ejes Agenda Única.

Esta mesa está dedicada a dar seguimiento a los puntos de la agenda única para verificar que se están implementando los temas planteados en la agenda.

4. Preservar eventos y actividades que validan la misión y generan fondos de sostenibilidad a la institución. Existen varias actividades que son las siguientes:

    - Congreso Nacional de Turismo Urbano.
      Esta actividad se ha estado ejecutando con éxito, aunque no ha generado muchos beneficios financieros.
    - Santo Domingo Golf Classic.
      No se realizó en el año 2014, pero está programada para realizarse en el próximo año (2015).
    - Tour "Tesoros escondidos en Ciudad Colonial".
      Este proyecto se está organizando internamente por expertos en el destino Santo Domingo. Se encuentra en la etapa de definir la metodología de cómo se implementará el cobro de la comisión a los tour operadores.

Definir el sector, describir su desarrollo y el papel del clúster.

La sostenibilidad ayuda a la competitividad turística ya que el desarrollo de un destino garantiza que los impactos socioeconómicos, ecológicos y culturales gestionen el bienestar de los residentes. En este sentido, la competitividad de un destino es un medio y no un fin. Esto conduce a considerar los contextos de la región y la capacidad de gestión de los agentes en su planificación y desarrollo, así como la oferta y los servicios turísticos proporcionados, la demanda turística, la gestión turística pública y privada, que atañe a la promoción y marketing, y la innovación empleada en el sector, entre las más significativas.

A partir del análisis de los determinantes de la competitividad del destino turístico de Santo Domingo, se encontró que las variables que causan una mayor influencia sobre las demás variables, consideradas en el análisis, son las clasificadas como partes del componente de gestión del destino, relacionadas directamente con la capacidad de las autoridades gubernamentales, del ayuntamiento, de los empresarios y el clúster de llegar a un consenso en las actividades requeridas para una buena gestión del destino. Las que causan mayor influencia se relacionan, en su mayoría, con actividades propias para el desarrollo de ventajas competitivas, entre ellas, la planeación con criterios de sostenibilidad, la innovación, la inteligencia competitiva, el uso de las TIC, la calidad, la calificación de recurso humano y las labores de promoción, comercialización y mercadeo. La diversificación y desarrollo de productos, así como la creación de una marca turística características indiscutibles de un destino competitivo, son clasificadas como dependientes, es decir, se encuentran fuertemente influenciadas y su comportamiento depende de las variables clasificadas en el factor gestión del destino. Como resultado, las limitantes en la gestión del destino turístico dan como consecuencia un destino no diversificado, sin una marca que lo identifique, que no toma provecho de sus potencialidades para desarrollar nuevos productos e influido por los problemas económicos y sociales de la ciudad.

Es pertinente decir que en Santo Domingo no se evidencia un esfuerzo integral y colectivo por construir la competitividad, a pesar de que están en curso, significativas acciones que apuntan hacia esa dirección, como el proyecto de reforma integral de calles del Programa de Fomento al Turismo Ciudad Colonial de Santo Domingo ejecutado por el Ministerio de Turismo. El Ayuntamiento del

Distrito Nacional (ADN) inició la intervención de la Plaza y el Fuerte de San Miguel, en donde se realizarán trabajos que transformarán por completo esos espacios públicos.

En armonía con la prioridad identificada de trabajar en la planeación de un turismo sostenible y en el mercadeo, promoción y comercialización del destino y la relación que guarda el cumplimiento de estas funciones con la gestión y capacidad de entidades gubernamentales, se observa que la Ley establece, entre las competencias del MITUR, la formulación de un plan de desarrollo turístico y además el diseño, la coordinación y la ejecución de los programas de mercadeo y promoción turística que se realicen en los niveles nacionales e internacionales. Es claro que la obligación no compete exclusivamente al MITUR, pues corresponde a los clústeres y empresarios vincularse activamente a estos procesos. Sin embargo, estas funciones se fundamentan y apoyan sobre la gestión del destino en la idea que no es el país el que compite sino los destinos y sus empresas.

El predominio de las autoridades gubernamentales sobre los recursos turísticos es más fuerte en el caso del turismo cultural debido a su sustento en el patrimonio histórico, arquitectónico y cultural y a las posibilidades que otorga la Ley al Ministerio de Cultura para su manejo. Así, el desarrollo del turismo histórico cultural, uno de los productos con mayor potencial para el destino Santo Domingo, dependerá fuertemente de las capacidades de las autoridades del Ministerio de Cultura para gestionar, controlar, proteger y promocionar el patrimonio. Santo Domingo, a pesar de contar con importantes atractivos históricos, monumentales y culturales, no se beneficia para el desarrollo de un producto turístico histórico cultural; contrario a esto, la zona colonial, lugar donde se concentran estos atractivos, es un espacio donde los problemas de la ciudad, como la limitada planificación urbana, la pobreza, la informalidad, la prostitución, que en algunos casos incluye a la población infantil, condicionan el encanto. En este contexto, el destino debe avalar unas circunstancias generales a partir de las cuales los empresarios tendrán el compromiso de diseñar productos, promocionar, mercadear y comercializar el destino. Lo dicho no quiere decir que el sector turístico no se deba preocupar por los problemas socioeconómicos que afectan la ciudad, sino más bien que existen unas variables que se encuentran más al alcance de su gobernabilidad. Producir un cambio en las variables que hacen parte de las condiciones socioeconómicas del destino es más dificultoso en la medida en que sean consecuencia de cambios estructurales, ya que su conducción va más allá de la gobernabilidad de los agentes ligados con la gestión del destino.

En conclusión, la competitividad de Santo Domingo como destino turístico ha estado determinada por una escasa coordinación interinstitucional, más que por la ausencia de procesos de planeación. A partir de la revisión de los diagnósticos y planes que involucran el mejoramiento de la competitividad de Santo Domingo y del examen de las condiciones actuales del destino, se evidencia una escasa incorporación de las estrategias que surgen de estos esfuerzos y la persistencia de aspectos identificados como problemáticos: gestión del destino, coordinación intersectorial, promoción y diferenciación del producto. Tanto en las instituciones públicas como privadas, el compromiso con las políticas y la planeación turística no es fuerte, lo que se debe, en parte, a la insuficiente intervención de la colectividad en los procesos, a la baja gobernabilidad de los actores sobre las estrategias planteadas y, en consecuencia, los planes quedan como documentos técnicos, la planeación se reduce a un documento y pierde su dimensión y alcance como proceso.

Confirmar la visión del clúster, establecer las perspectivas.

Visión: Santo Domingo, la metrópolis turística del caribe.

Misión: Ofrecer un destino turístico cultural, ordenado, con ofertas de calidad a un precio razonable, ofertada consistentemente con una atmósfera amistosa.

Objetivos estratégicos generales planteados.

1. Promover a Santo Domingo como un destino único que ofrece historia y patrimonio junto a una vibrante diversidad étnica y de expresión cultural contemporánea.

2. Crear un ámbito público en donde, a través de la realización de eventos, se exprese, mejore y promueva la oferta cultural de la ciudad.

3. Lograr una experiencia de calidad a los visitantes, desde antes de la llegada y hasta después de la salida, con el fin de alentar e inducir la repetición de la visita y el incremento del nivel de gasto en el destino.

4. Fomentar el desarrollo de las habilidades laborales de los capitaleños, relacionadas con la mejora de la oferta del destino y las personas que han decidido forjar su carrera profesional en la ciudad de Santo Domingo.

5. Garantizar que todos los capitaleños que tengan las competencias necesarias y que deseen trabajar en la industria del turismo sean capaces de acceder al empleo en la industria turística.

6. Constituir al Clúster Turístico de Santo Domingo como la organización coordinadora de la gestión del turismo en el Gran Santo Domingo al implementar una política de desarrollo basado en la competitividad, la asociación y la innovación.

Estrategias para el desarrollo de los Objetivos

1. Promover, entre todos los actores del destino, una línea de promociones consensuada.

2. Sustentar la creación de un ámbito público consensuado para la realización de eventos de índole cultural que fortalezca la oferta cultural.

3. Formular las formaciones necesarias para lograr un servicio de calidad mundial a los visitantes de la ciudad.

4. Formular las transformaciones físicas necesarias para lograr un servicio insuperable a los visitantes del destino.

5. Creación de un programa de formación en competencias relacionadas con la oferta del destino.

6. Fomentar la oferta de carreras afines a la industria turística en los centros de educación existentes.
7. Reconfigurarse como la cabeza de iniciativas, programas y agrupamiento de intereses encontrados, con valor y eficacia.

Los programas y sus metas

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
1. Promover, entre todos los actores del destino, una línea de promociones consensuada.	a. Obtener la aprobación de la institución. b. Definir el equipo negociador. c. Convocar a los actores al proceso negociador. d. Presentar y defender la visión del clúster. e. Negociar y consensuar con todos los actores una promoción consensuada.
2. Sustentar la creación de un ambito público consensuado para la realización de eventos de índole cultural que fortalezca la oferta cultural.	a. Obtener la aprobación de la institución. b. Obtener los recursos específicos para la ejecución. c. Consensuar con los demás actores el contenido y la calendarización de los eventos.
3. Formular las formaciones necesarias para lograr un servicio de calidad mundial a los visitantes de la ciudad.	a) Obtener la información necesaria para evaluar las necesidades. b) Consensuar con los demás actores. c) Obtener los recursos específicos para la actividad. d) Motivar y seleccionar los candidatos para los programas.
4. Formular las transformaciones físicas necesarias para lograr un servicio insuperable a los visitantes del destino	a) Planteamiento y consenso con los demás actores de las necesidades físicas. b) Obtener los recursos específicos para la realización y ejecución de la infraestructura. c) Iniciar la ejecución.
5. Creación de una programa de formación en competencias relacionadas con la oferta del destino.	a) Obtener la información relacionada con la necesidad de formación. b) Consensuar con los demás actores. c) Obtener los recursos específicos para la actividad. d) Motivar y seleccionar los candidatos al programa.
6. Fomentar la oferta de carreras afines a la industria turística en los centros de educación existentes.	a) Obtener la información relacionada con la necesidad de carreras. b) Consensuar con los demás actores. c) Interactuar con las instituciones de educación superior para consensuar el inicio o cambio de programas. d) Obtener los recursos específicos para poder becar estudiantes en esta actividad.
7. Reconfigurarse como la cabeza de iniciativas, programas y agrupamiento de intereses encontrados, con valor y eficacia.	a) Obtener la aprobación de la institución. b) Auto-convencimiento de la necesidad de consenso entre los actores. c) Motivar a todos los actores de la necesidad de consensuar la más mínima actividad del destino para que los esfuerzos de todos los actores sean más eficientes.

Establecimiento de planes a corto plazo

ESTRATEGIA 1. Promover, entre todos los actores del destino, una línea de promociones consensuada.

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios del 2015
b) Definir el equipo negociador	Clúster Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Inicio de convocatoria	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Tratar de acercar el consenso a la visión del Clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera 2015- otoño 2015
e) Negociar y consensuar con todos los actores una promoción consensuada.	Lograr consenso	Equipo negociador	Negociaciones	Noviembre 2015

ESTRATEGIA 2. Sustentar la creación de un ámbito publico consensuado para la realización de eventos de índole cultural que fortalezca la oferta cultural

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores .	Inicios del 2015
b) Obtener los recursos específicos para la ejecución	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Reunión del consejo de directores	Primavera 2015
c) Consensuar con los demás actores el contenido y la calendarización de los eventos	Tratar de acercar el consenso a la visión del Clúster y lograr consenso	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015

ESTRATEGIA 3. Formular las formaciones necesarias para lograr un servicio de calidad mundial a los visitantes de la ciudad

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la información necesaria para evaluar las necesidades	Identificar las necesidades de formación	Coordinación administrativa y de proyectos	Evaluar las informaciones existentes e iniciar la búsqueda de las faltantes	Inicios del 2015
b) Consensuar con los demás actores	Lograr un objetivo común con todos los actores	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera 2015
c) Obtener los recursos específicos para la actividad	Buscar los recursos necesarios	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Primavera 2015
d) Motivar y seleccionar los candidatos para los programas.	Definir los participantes del programa	Coordinación administrativa y de proyectos	Definir número y participantes en la formación	Primavera - otoño 2015

ESTRATEGIA 4. Formular las transformaciones físicas necesarias para lograr un servicio insuperable a los visitantes del destino

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Planteamiento y consenso con los demás actores de las necesidad físicas	Lograr objetivos comunes	Equipo negociador	Negociaciones	Inicios del 2015
b) Obtener los recursos específicos para la realización y ejecución de la infraestructura	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Primavera 2015
c) Iniciar la ejecución	Lograr la mejora de las facilidades físicas	Consejo de directores	Negociaciones	Octubre - diciembre 2015

ESTRATEGIA 5. Creación de una programa de formación en competencias relacionadas con la oferta del destino

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la información relacionada con la necesidad de formación	Identificar las competencias necesarias	Coordinación administrativa y de proyectos	Evaluación de las competencias existentes	Inicios del 2015
b) Consensuar con los demás actores	Inicio de negociaciones	Equipo negociador	Lograr objetivos comunes	Primavera 2015
c) Obtener los recursos específicos para la actividad	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Abril 2015
d) Motivar y seleccionar los candidatos al programa	Definir los participantes del programa	Coordinación administrativa y de proyectos	Definir los participantes en la formación	Julio 2015

ESTRATEGIA 6. Fomentar la oferta de carreras afines a la industria turistica en los centros de educacion exisentes

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la información relacionada con la necesidad de carreras	Identificar necesidades de carreras o cambios	Coordinación administrativa y de proyectos	Evaluación de las carreras existentes	Primavera 2015
b) Consensuar con los demás actores	Inicio de negociaciones	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera 2015
c) Interactuar con las instituciones de educación superior para consensuar el inicio o cambio de programas	Tratar de acercar el consenso a la visión del Clúster	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
d) Obtener los recursos específicos para poder becar estudiantes en esta actividad	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Noviembre 2015

ESTRATEGIA 7. **Reconfigurarse como la cabeza de iniciativas, programas y agrupamiento de intereses encontrados con valor y eficacia**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios del 2015
b) Auto-convencimiento de la necesidad de consenso entre los actores	Lograr el apoyo de los miembros del Clúster para alcanzar el consenso entre los actores del destino	Consejo de directores	Negociaciones	Primavera 2015
c) Motivar a todos los actores de la necesidad de consensuar la más mínima actividad del destino para que los esfuerzos de todos los actores sean más eficientes	Lograr consenso en todas las actividades del destino	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015

Desglose del cuadro de mando integral e indicadores para el clúster como un todo

Grupo de indicadores	Grupo objetivo	Método de recolección de data	Data obtenida	Evaluación	Disponibilidad de data
Recursos					
Recursos naturales	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Dotación	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Capital humano	OGD y sector privado	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Solo data de la actividad
Recursos de capital	OGD	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Demanda turística	**Visitantes / OGD**	**Cara a cara grupos focales**	**Data cuantitativa**	**Varios enfoques**	**Parcialmente disponible**
Portafolio de visitantes	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Varios enfoques	Disponible
Percepción del destino	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	Excepto valor de la marca
Sistema de monitoreo de demanda	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
CRM	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
Residentes	**Residentes**	**Cara a cara y grupos focales**	**Data cuantitativa y cualitativa**	**Escala 1-5**	**No**
Calidad de vida	Residentes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Satisfacción con el turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Efectos económicos del turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Manejo de la relación con los residentes	Residentes	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	No
Desempeño de los recursos	**OGD y jugadores públicos y privados**	**Cara a cara y monitoreo en línea**	**Data cuantitativa**	**Escala 1-5**	**Parcialmente disponible**
Sistema de gestión de marketing de destino	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Estrategias y políticas de turismo	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Actividades de marketing	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Beneficios para el público	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible

Desgloce de cuadro de mando integral e indicadores por unidad organizativa

Objetivos estratégicos ciudad colonial malecón

Fortalezas	Debilidades
1. Atractivos históricos monumentales de primacía. **2. Oferta diversa de actividades gastronómicas y oferta de actividades de diversión con oferta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y posibilidades de baile.**	**1. Insuficiente acondicionamiento de los atractivos históricos monumentales: señalización, información, horarios, interpretación, etc.** 2. **Carencia de un sistema de señalización turística.**

Objetivos estratégicos ciudad colonial malecón planteados

1. Acondicionamiento de los atractivos históricos y naturales.

2. Conformación de un sistema de sañalización turística.

Estrategias para el desarrollo de los Objetivos

1. Coordinación con el Ministerio de Cultura para el establecimiento de una flexibilización de horarios e información y detalles de los monumentos.

2. Coordinación con el MITUR para la puesta en operación de los trabajos de renovación y conservación ejecutados en la actualidad.

3. Implementación de un sistema de señalización turística.

4. Coordinar con el ADN la planificación de la renovación del malecón.

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
1. Coordinación con el Ministerio de Cultura para el establecimiento de una flexibilización de horarios e información y detalles de los monumentos.	a) Obtener la aprobación de la institución. b) Definir el equipo negociador. c) Convocar a los actores al proceso negociador. d) Presentar y defender la visión del clúster. e) Negociar y consensuar con todos los actores una flexibilización de horarios y detalles.
2. Coordinación con el MITUR para la puesta en operación de los trabajos de renovación y conservación ejecutados en la actualidad.	a) Obtener la aprobación de la institución. b) Definir el equipo negociador. c) Convocar a los actores al proceso negociador. d) Presentar y defender la visión del clúster. e) Negociar y consensuar.
3. Implementación de un sistema de señalización turística.	a) Obtener la información necesaria para evaluar las necesidades. b) Consensuar con los demás actores. c) Obtener los recursos específicos para la actividad.
4. Coordinación con el ADN la planificación de la renovación del malecón.	a) Obtener la aprobación de la institución. b) Definir el equipo negociador. c) Convocar a los actores al proceso negociador. d) Presentar y defender la visión del clúster. e) Negociar y consensuar.

ESTRATEGIA 1. Coordinación con el Ministerio de Cultura para el establecimiento de una flexibilización de horarios e información y detalles de los monumentos

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios del 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar con todos los actores una flexibilización de horarios y detalles	Lograr consenso en todas las actividades del destino	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015

ESTRATEGIA 2. Coordinación con el MITUR para la puesta en operación de los trabajos de renovacion y conservacion ejecutados en la actualidad

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios del 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso en todas las actividades del destino	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015

ESTRATEGIA 3. Implementación de un sistema de señalización turística

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la información necesaria para evaluar las necesidades	Investigar y evaluar las necesidades	Coordinación administrativa y de proyectos	Recolección de información	Marzo 2015
b) Consensuar con los demás actores	Identificar posibles miembros del equipo	Equipo negociador	Negociaciones	Junio 2015
c) Obtener los recursos específicos para la actividad	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Septiembre 2015

.

ESTRATEGIA 4. Coordinación con el ADN la planificación de la renovación del malecón

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del Clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso en todas las actividades del destino	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015

Desglose del cuadro de mando integral e indicadores Ciudad Colonial Malecón

Grupo de indicadores	Grupo objetivo	Método de recolección de data	Data obtenida	Evaluación	Disponibilidad de data
Recursos					
Recursos históricos	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Dotación	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Capital humano	OGD y sector privado	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Solo data de la actividad
Recursos de capital	OGD	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Demanda turística	**Visitantes / OGD**	**Cara a cara grupos focales**	**Data cuantitativa**	**Varios enfoques**	**Parcialmente disponible**
Portafolio de visitantes	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Varios enfoques	Disponible
Percepción del destino	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	Excepto valor de la marca
Sistema de monitoreo de demanda	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
Residentes	**Residentes**	**Cara a cara y grupos focales**	**Data cuantitativa y cualitativa**	**Escala 1-5**	**No**
Calidad de vida	Residentes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Satisfacción con el turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Efectos económicos del turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Manejo de la relación con los residentes	Residentes	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	No
Desempeño de los recursos	**OGD y jugadores públicos y privados**	**Cara a cara y monitoreo en línea**	**Data cuantitativa**	**Escala 1-5**	**Parcialmente disponible**
Sistema de gestión de marketing de destino	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Estrategias y políticas de turismo	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Actividades de marketing	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Beneficios para el público	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible

Objetivos estratégicos turismo de convenciones

Fortalezas	Debilidades
1. Infraestructura hotelera adecuada	**1. No existe un bureau de convenciones** **2. No existe un centro de convencions para el destino**

Objetivos estratégicos

1. Creación de un bureau de convenciones
2. Tener un centro de convenciones en el destino Santo Domingo

Estrategias para el desarrollo de los Objetivos

1. Formular e implantar un bureau de convenciones
2. Planificar y construir un centro de convenciones

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
1. Formular e implantar un bureau de convenciones	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar con todos los actores el establecimiento de un bureau de convenciones.
2. Panificar y construir un centro de convenciones	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar f) Obtener el financiamiento para la ejecución

ESTRATEGIA 1. Formular e implantar un bureau de convenciones

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso en todos los detalles del bureau	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015

ESTRATEGIA 2. **Panificar y construir un centro de convenciones**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar con todos los actores el establecimiento de un bureau de convenciones	Lograr consenso en todos los detalles del bureau	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015
f) Obtener el financiamiento para la ejecución	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Noviembre 2015

Desglose del cuadro de mando integral e indicadores turismo de convenciones

Grupo de indicadores	Grupo objetivo	Método de recolección de data	Data obtenida	Evaluación	Disponibilidad de data
Recursos					
Recursos para convenciones	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Dotación	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Capital humano	OGD y sector privado	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Solo data de la actividad
Recursos de capital	OGD	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Demanda turística	**Visitantes / OGD**	**Cara a cara grupos focales**	**Data cuantitativa**	**Varios enfoques**	**Parcialmente disponible**
Portafolio de visitantes a convenciones	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Varios enfoques	Disponible
Percepción del destino	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	Excepto valor de la marca
Sistema de monitoreo de demanda	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
CRM	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
Residentes	**Residentes**	**Cara a cara y grupos focales**	**Data cuantitativa y cualitativa**	**Escala 1-5**	**No**
Calidad de vida	Residentes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Satisfacción con el turismo de convenciones	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Efectos económicos del turismo de	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Manejo de la relación con los residentes	Residentes	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	No
Desempeño de los recursos	**OGD y jugadores públicos y privados**	**Cara a cara y monitoreo en línea**	**Data cuantitativa**	**Escala 1-5**	**Parcialmente disponible**
Sistema de gestión de marketing de destino	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Estrategias y políticas de turismo	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Actividades de marketing	OGD + púb. + priv.	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Beneficios para el público	OGD + púb. + priv.	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible

Objetivos estratégicos turismo de cruceros

Fortalezas	Debilidades
1. Infraestructura portuaria **2. Empresa privada dedicada a la explotación de esta actividad**	**1. Insuficiente organización de las posibles actividadades que puedan optar los turistas** **2. Entorno del arribo inadeacudo** **3. Rio contaminado**

Objetivos estratégicos

1. Planes de actividades para los turistas
2. Entorno del arribo adecuado
3. Rio Ozama libre de contaminación

Estrategias para el desarrollo de los objetivos

1. Elaboración de planes para los turistas
2. Adecuacion del entorno de arribo
3. Descontaminación rio Ozama

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
1. Elaboración de planes de visitas para los turistas	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar
2. Adecuación del entorno de arribo	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar f) Obtener el financiamiento para la ejecución
3. Descontaminación rio Ozama	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar f) Obtener el financiamiento para la ejecución

ESTRATEGIA 1. **Elaboración de planes de visitas para los turistas**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso en todos los detalles del bureau	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015

ESTRATEGIA 2. **Adecuacion del entorno de arribo**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015
f) Obtener el financiamiento para la ejecución	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Diciembre 2015

ESTRATEGIA 3. **Descontaminación rio Ozama**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Primavera 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Primavera - otoño 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso	Equipo negociador	Negociaciones	Otoño 2015
f) Obtener el financiamiento para la ejecución	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Diciembre 2015

Desglose del cuadro de mando integral e indicadores turismo de cruceros

Grupo de indicadores	Grupo objetivo	Método de recolección de data	Data obtenida	Evaluación	Disponibilidad de data
Recursos					
Recursos portuarios y aeroportuarios	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Dotación	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Capital humano	OGD y sector privado	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Solo data de la actividad
Recursos de capital	OGD	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Demanda turística	**Visitantes / OGD**	**Cara a cara grupos focales**	**Data cuantitativa**	**Varios enfoques**	**Parcialmente disponible**
Portafolio de visitantes de cucero	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Varios enfoques	Disponible
Percepción del destino de crucero	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	Excepto valor de la marca
Sistema de monitoreo de demanda	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
CRM	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
Residentes	**Residentes**	**Cara a cara y grupos focales**	**Data cuantitativa y cualitativa**	**Escala 1-5**	**No**
Calidad de vida	Residentes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Satisfacción con el turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Efectos económicos del turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Manejo de la relación con los residentes	Residentes	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	No
Desempeño de los recursos	**OGD y jugadores públicos y privados**	**Cara a cara y monitoreo en línea**	**Data cuantitativa**	**Escala 1-5**	**Parcialmente disponible**
Sistema de gestión de marketing de destino	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Estrategias y políticas de turismo	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Actividades de marketing	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Beneficios para el público	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible

Objetivos estratégicos artesania y gastronomía.

Fortalezas	Debilidades
1. Disposición de los artesanos y mercaderes a la mejora **2. Recursos humanos formados y en formación en gastronomía** **3. Infinidad de insumos para la creación de una gastronomía local de clase mundial**	**1. Oferta de artesanias importadas** **2. Insuficiente formación de artesanos y mercaderes** **3. No enfoque de parte de los recursos humanos en la creación de la gastronomía dominicana**

Objetivos estratégicos

1. Lograr una oferta de artesanía nacional
2. Tener artesanos y mercaderes de artesanía competentes
3. Ofertar una gastronomía nacional de clase mundial

Estrategias para el desarrollo de los objetivos

1. Apoyar el desarrollo de una artesanía local
2. Formar artesanos y mercaderes de artesanía nacionales
3. Forjar una gastronomía nacional

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
1. Apoyar el desarrollo de una artesanía local	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar
2. Formar artesanos y mercaderes de artesanía nacionales	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar el financiamiento para la ejecución
3. Forjar una gastronomía nacional	a) Obtener la aprobación de la institución b) Definir el equipo negociador c) Convocar a los actores al proceso negociador d) Presentar y defender la visión del clúster e) Negociar y consensuar f) Obtener el financiamiento para la ejecución

ESTRATEGIA 1. **Apoyar el desarrollo de una artesanía local**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
1. Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del clúster	Consejo de directores	Inicios 2015
2. Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
3. Convocar a los actores al proceso negociador	Iniciar negociaciones e identificar las acciones necesarias	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Abril 2015
4. Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Mayo 2015
5. Negociar y consensuar	Lograr consenso	Equipo negociador	Lograr objetivos comunes	Julio 2015

ESTRATEGIA 2. Formar artesanos y mercaderes de artesanía nacionales

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Abril 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Abril 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso en todos	Equipo negociador	Lograr objetivos comunes	Junio 2015
f) Obtener el financiamiento para la ejecución	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Octubre 2015

ESTRATEGIA 3. **Forjar una gastronomía nacional**

Programa	Objetivos	Responsables	Actividades	Fecha en que se lograrán
a) Obtener la aprobación de la institución	Cumplir los marcos regulatorios del Clúster	Presidente del Clúster	Reunión del consejo de directores	Inicios 2015
b) Definir el equipo negociador	Identificar posibles miembros del equipo	Consejo de directores	Evaluación, selección, motivación y juramentación	Primavera 2015
c) Convocar a los actores al proceso negociador	Inicio de negociaciones	Coordinación administrativa y de proyectos	Negociaciones	Abril 2015
d) Presentar y defender la visión del clúster	Lograr que lo consensuado sea lo más cercano a la visión del clúster	Equipo negociador	Negociaciones	Abril 2015
e) Negociar y consensuar	Lograr consenso en todos	Equipo negociador	Lograr objetivos comunes	Junio 2015
f) Obtener el financiamiento para la ejecución	Identificar posibles fuentes de financiamiento	Consejo de directores	Búsqueda de financiamiento	Octubre 2015

Desglose del cuadro de mando integral e indicadores artesanias y gastronomía local

Grupo de indicadores	Grupo objetivo	Método de recolección de data	Data obtenida	Evaluación	Disponibilidad de data
Recursos					
Recursos artesanales y gastronómicos	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Dotación	X	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Capital humano	OGD y sector privado	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Solo data de la actividad
Recursos de capital	OGD	Data del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Demanda turística	**Visitantes / OGD**	**Cara a cara grupos focales**	**Data cuantitativa**	**Varios enfoques**	**Parcialmente disponible**
Portafolio de visitantes	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Varios enfoques	Disponible
Percepción del destino	Visitantes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	Excepto valor de la marca
Sistema de monitoreo de demanda	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
CRM	OGD	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Varios enfoques	No
Residentes	**Residentes**	**Cara a cara y grupos focales**	**Data cuantitativa y cualitativa**	**Escala 1-5**	**No**
Calidad de vida	Residentes	Data primaria y del sector	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	Adaptación de la data
Satisfacción con el turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Efectos económicos del turismo	Residentes	Data primaria	Data cualitativa	Escala 1-5	No
Manejo de la relación con los residentes	Residentes	Data primaria	Data cuantitativa y cualitativa	Escala 1-5	No
Desempeño de los recursos	**OGD y jugadores públicos y privados**	**Cara a cara y monitoreo en línea**	**Data cuantitativa**	**Escala 1-5**	**Parcialmente disponible**
Sistema de gestión de marketing de destino	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Estrategias y políticas de turismo	OGD	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Actividades de marketing	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible
Beneficios para el público	OGD + públicos + privados	Data primaria y del sector	Data cuantitativa	Escala 1-5	Parcialmente disponible

Conclusiones

Con respecto a la finalidad y los límites del modelo, así como la situación actual de la gestión del destino del gran Santo Domingo, los beneficios esenciales y costos para la organización de gestión de destino pueden resumirse de la siguiente manera.

Ventajas del modelo de competitividad y el modelo BSC para el nivel regional:

- Enfoque sistémico y holístico para la competitividad (en contraste con el enfoque simplificado basado en el número de noches o llegadas).
- Determinante en esta materia de los objetivos estratégicos y los indicadores de tasa de éxito.
- Decisiones más efectivas sobre la asignación de recursos financieros.
- Aplicación transparente de los documentos estratégicos.
- La medición del desempeño de las actividades de marketing a nivel regional.
- Facilitar el análisis de las razones de los resultados del banco.
- Capacidad para argumentar la importancia del turismo hacia a la escena política incluyendo los criterios de sostenibilidad en los modelos.

Para equilibrar las ventajas con desventajas, los costos de la organización y gestión del destino (OGD, presupuesto público), tienen que ser especialmente enfatizados:

• Aumento del costo de la investigación de mercados.
• La creciente demanda en el sistema de información de destino en términos de capacidad, la estructura, el número y los grupos de usuarios, la comercialización del sistema y otros aspectos.
• El aumento de los requisitos en materia de gestión y control del sistema y proceso de gestión de marketing de destino.
• La intensa presión sobre la mejor coordinación y comunicación, así como en la transparencia de la información que proporciona y comparta.

La realización de la investigación es el siguiente paso del proyecto. En la primera fase, se dará prioridad a los indicadores que se centran principalmente en la financiación de las actividades de gestión de mercadeo del destino (GMD) y su desempeño con respecto a los beneficios para los residentes y el público, así como del sector privado. Posteriormente, los indicadores más detallados pueden ser monitoreados y discutidos.

Recomendaciones.

Entendemos que fruto de este análisis, hay una serie de cuestiones que deben ser afrontadas rápidamente, como se explica en el cuerpo del trabajo, sobre todo el tema de consenso con todos los actores del destino. Otro tema importante es la sostenibilidad financiera del Clúster como institución. Deben de realizarse los esfuerzos para aumentar la credibilidad del Clúster en la mejora del futuro del destino.

Si todos los actores del destino no toman conciencia de los retos que tienen, seguirán como quijotes embistiendo molinos de vientos imaginarios.

Referencias

Adler y Posner (2001) Cost-Benefit Analysis: Legal, Philosophical, and Economic Perspectives. University of Chicago Press.

Bancentral **http://www.bancentral.gov.do**

Banyte, J., & Salickaite, R. (2008). Successful diffusion and adoption of innovation as a means to increase competitiveness of enterprises. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(1), 48-56.

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1. 2014-04-10 [cit. 2014-04-10].

BLAŽEK, L. (2007). Konkurenční schopnost podniků. Masarykova univerzita. Brno. ISBN 9788021044562.

Butler, r. W. (1980) The Concept of Tourism área cycle of evolution: implication for management of resourses. *The Canadian Geographer,* 24, 1, 5-12.

Cunha, SK, Cunha, JC. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development.
- BAR-Brazilian Administration Review, 2005 - SciELO Brasil.

DUPEYRAS, A., MacCALLUM, N. (2013). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document. OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. [online] 2014-04-04 [cit. 2014-04-04]. Dostupné na www.: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

Dwyer, L., Forsyth, P. and Rao, R. (2000), The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. Tourism Management, Vol. 21, No. 1, pp. 9-22.

DWYER, L. Y KIM, CH. (2003): "Destination Competitiveness: Determinants and indicators". *Current Issues in Tourism*, 6(5):369-414.

ESPAS (2012) Tendencias Globales 2030- "Ciudadanos en un mundo interconectado y poli céntrico".

Fereira, J., Estevão, C. (2009). Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal. MPRA Paper No. 14853, posted 25 April 2009. Prieiga per internet□: [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/14853].

Gerasymchuk, V. H., Sakalosh, T. V. (2007). Konkurencingumas ir žini□ ekonomika: informacin□s ir komunikacin□s technologijos □takos vertinimas. Verslas: teorija ir praktika-Business: Theory and Practice. Vilnius: Technika, t. 8, Nr. 4, 195-203.

Gunn, C. (1987)"Vacationscape: Developing Tourist Areas"(3ed edn) Taylor and Francis, Washington, D. C.

Grant, R. M. (1996). 'Prospering in dynamically-com- petitive environments: Organizational capability as knowledge integration'. *Organization Science,* 7, pp. 375-387.

Hjalager, A. M. (2000) "Tourism destinations and concepts of industrial districts, *Tourism and Hospitality Research,* 2, 3, 199-213.
Holden, Andrew (2008) *Environment and tourism*, Routledge Taylor & Francis Group, CRC Press, Boca Raton, U.S.A.

HUGGINS, R. (2003). Creating a UK Competitiveness index: Regionaland local benchmarking. Vol. 37.1, s. 89.

IPPC Cambio climático 2007: Informe de síntesis. Contribución de los Grupos de trabajo I, II y III.

Jacobs, D. and Man, A. P. (1996) Clusters industrial policy and firm strategy: A menú approach. *Technology Analysis and Strategyc Management,* 8, 4, 425-437.

KADEŘÁBKOVÁ, A. (2003). Základy makroekonomické analýzy – růst, konkurenceschopnost, rovnováha. Linde. Praha. ISBN: 80-86131-36-X.

Kaplan RS, Norton DP (2004). "Measuring the strategic readiness of intangible assets" Harvard Bus. Rev., 82(2): 52-63.

KLVAČOVÁ, E. (2002). Konkurenceschopnost národních ekonomik: podstata, měřeni, problém, vypovídací schopnost. Vysoká škola ekonomická. Praha.

Kotler, P., Haider, D. H. And Rem, I. (1993) "Marketing Places"Free Press, New York.

Lee C.F. y King E.K. (2008): "Using the Delphi Method to Assess the Potential of Taiwan's Hot Springs Tourism Sector. International Journal of Tourism Research. Int. J. Tourism Res. 10, 341–352.

Malakauskaite, A., & Navickas, V. (2010). Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), 60-67.

Mishan, E.J., y Quah, E., 2007. Cost- Benefit Analysis. London: Routledge. 316 P.

Murphy, P. E. (1985) Tourism a Community Approach, Routledge, London.

Navickas, V., Malakauskait□, A. (2007). Efficiency of Event Usage for the Increase in Competitiveness of Companies. Inzinerine ekonomika-Engineering economics. No. 2(52), 91-97.

Navickas, V., Malakauskait□, A. (2009). The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors. Inzinerine ekonomika-Engineering economics. No 1 (61), 37-44.

OECD. Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism. [online] 2014-03-26 [cit. 2014-03-26]. <http://www.oecd.org/cfe/tourism/Indicators%20for%20Measuring%20Competitiveness%20in%20Tourism. pdf

Opperman, M. (1993). Tourism Space in Developing Countries. Annals of Tourism Reseach, Vol.20, No. 4, p.535- 556.

Pearce, D. G. (1997). Competitive destination analysis in Southeast Asia. Journal of Travel. Research, Vol.35(4), pp.16-24.

Poon, A., (1993), Tourism, technology and competitive strategies, CAB International, Oxford.

Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy",Free Press, New York.

PORTER, M. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires.

Porter, M. E. (1998) Ön Competition"Harvard Business Review Press, Boston.

PRAHALAD, C. K a HAMEL, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harward Business Review No. 3. [online] 2014-03-31 [cit. 2014-03-31]. <http://www.theclci.com/resources/10HBR- CoreCompetence.pdf>

Ritchie, J.R.B. and Crouch, G.I. (1993). Competitiveness international tourism: a framework for understanding and analysis. Proceedings of the 43rd Congress of the Association Internationale d'Experts Scientifique due Tourisme on Competitiveness of Long-Haul Tourist Destinations, San Carlos de Bariloche, Argentina, pp. 23-71.

RITCHIE, J. R. B., CROUCH, G. I. (2003). The competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective. CABI Publishing, Wallingford. ISBN 1-84593-010-X.

Rosenfeld, S. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. European Planning Studies, Vol.5, No. 1, p.3-23.

Rutkauskas A. V. (2008). Apie regiono konkurencingumo pl□tros tvarum□ atsižvelgiant □ rizik□. □kio technologinis ir ekonominis vystymas-Technological and Economic Development of Economy. Baltijos šali□ žurnalas apie darn□. Vilnius: Technika, t. 14, Nr. 1, 89-99.

SCHUMPETER, J. A. (2004). Kapitalismus, Socialismus a Demokracie (Capitalism, Socialism & Democracy). Centrum pro studium demokracie a kultury. Brno. ISBN 80-7325-044-6.

Sharpley, R. (2002). The Challenges of Economic Diversification Through Tourism: The Case of Abu Dhabi. International Journal Tourism Research, Vol.4, p. 221-235.

Snieška, V., Drakšait□, A. (2007). The Role of Knowledge Process Outsourcing in Creating National Competitiveness in Global Economy. Inzinerine ekonomika-Engineering economics. No. 3(53), 35-41.

Snieška, V., Bruneckien□, J. (2009). Measurement of Lithuanian Regions by Regional Competitiveness Index. Inzinerine ekonomika-Engineering economics. No. 1(61), 45-57.

Strandskov, J. (2006). Sources of Competitive Advantages and Business Performance. Journal of business economics and management. Vilnius: Technika, Vol. 7, No. 3, 119-129.

The Travel and Tourism Competitiveness Index 2013 http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness/ttci-platform

PALATKOVA M. (2012). Strategic marketing management – the employment of strategic tools in a destination marketing strategy (The case of the Czech Republic). In: Štefko, R., Frankovský, M., Vravec, J. (Eds.). Management 2012 International Conference. Research in Management and business in the light of practical needs, Prešovská univerzita v Prešove, Prešov, ISBN 978-80-89568-38-3, s. 459-470.

PALATKOVA M., TITTELBACHOVA, Š.. (2013). Marketingová koncepce cestovního ruchu 2013 - 2020 (The marketing strategy for domestic tourism in the Czech Republic), Praha, CzechTourism.

Evans, N. (2005) "Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 Iss: 5, pp.376 – 390.

R Sainaghi (2010) Hotel performance: state of the art

International Journal of Contemporary Hospitality Management 22 (7), 920-952.
KAPLAN, R. and NORTON D. (2008). Efektivní systém řízení strategie. Management Press, Praha. ISBN 978-80- 7261-203-1.

KAPLAN R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. Journal of Accounting & Organizational Change. Vol. 8, No. 4, pp. 539-545.

CEPAL, http://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas

PULIDO, J. I. (2008ª): "Gestión turística activa y desarrollo económico en los parques naturales andaluces. Una propuesta de revisión desde el análisis del posicionamiento de sus actuales gestores", *Revista de Estudios Regionales*, 81.

UNWTO, 9 July 2008 iv. Climate Change and Tourism – Responding to Global Challenges. 7 Introduction to the Technical Report.

Smith, S. L. J. (1994) The tourism product, *Annals of Tourism Research*, 21, 3, 582-595.

Viner, D., 2006 "Tourism and its Interactions with Climate Change" Journal of Sustainable Tourism, 14 (4).

WEF. (2013).The Global Competitiveness Report 2013–2014. [online] 2014-04-15 [cit. 2014-04-15]. <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>

Zostautiene, D., & Daraskeviciute, B. (2009). Peculiarities of Competitive Advantage Development of Panevezys City Companies through the Elements of Marketing Culture. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics(5), 102-111.

ZUZÁK, R. (2011). Strategické řízení podniku. Grada Publishing, a.s. Praha. ISBN 978-80-247-4008-9.