



Ciencia y Sociedad

ISSN: 0378-7680

dpc@mail.intec.edu.do

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

República Dominicana

Suñol, Sandra

ENTORNO COMPETITIVO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO. CASO PUERTO  
PLATA

Ciencia y Sociedad, vol. XXXIII, núm. 1, enero-marzo, 2008, pp. 60-81

Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
Santo Domingo, República Dominicana

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011532004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

**CIENCIA Y SOCIEDAD**  
**Volumen XXXIII, Número 1**  
**Enero-Marzo 2008**

**ENTORNO COMPETITIVO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO.  
CASO PUERTO PLATA<sup>1</sup>**

**Sandra Suñol\***

**RESUMEN**

La Provincia de Puerto Plata es considerada la principal zona turística en el norte del país. Su aparato productivo cuenta con actividades productivas como la ganadería vacuna, cultivos tropicales de elevados rendimientos, la pesca, la elaboración de productos como chocolate, fósforos, licores, tabaco, café y caña de azúcar, siendo los últimos cuatro de exportación.

Una industria hotelera que florece a partir de los años setenta posibilitó la dinamización de su economía, impulsó el desarrollo urbano, del comercio, de la pequeña y mediana empresa y del sector financiero, así como el establecimiento de líneas aéreas, marítimas, servicios telefónicos, agencias de viajes. También se observa un creciente sector de empleos informales. Consecuentemente, se infiere que el desarrollo del turismo permitió un incipiente proceso de creación de enlaces. Dicho proceso debe ser profundizado, sin dejar de lado el fortalecimiento de enlaces entre el turismo y el sector productivo de Puerto Plata y rompiendo el paradigma de simplemente construir nuevos complejos hoteleros dentro del concepto superado de un turismo a puertas cerradas, aislado de la población.

Tomando como premisa que una industria floreciente y dinámica requiere de un entorno dinámico, se plantea una aproximación al estudio de la problemática utilizando la metodología del diamante de la competitividad de Porter<sup>2</sup>.

**PALABRAS CLAVES**

Diamante de competitividad, factores básicos, factores complejos, sectores conexos, aglomerados o clusters.

---

\* Área de Negocios, INTEC, S. Domingo. Email: sandrasunol@gmail.com

1 La recolección de la información de este artículo se realizó con la colaboración de los estudiantes del 2005, de la Maestría en Negocios y Relaciones Económicas Internacionales del Centro Universitario Regional del Atlántico de la Universidad Autónoma de Santo Domingo.

2 Michael Porter aisló, en lo que llamó el diamante de la competitividad, los elementos necesarios para que las industrias se conviertan en competitivas y los clasificó en: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

## ABSTRACT

The province of Puerto Plata is considered the main tourist zone in the north of the country. Its productive apparatus include bovine cattle, tropical crops of high yields, fishing, elaborated products like chocolate, matches, hard liquors, tobacco, coffee and sugar cane. The last four are produced for exportation purposes.

A hotel industry that booms from the seventies made possible the big improvement of its economy, drove the urban development, the commerce, the small and medium companies and the financial sectors, as well as the establishment of air and sea lines, telephone services, travel agencies. Also an increasing sector of informal jobs is observed. Consequently it is inferred that the development of the tourism allowed an incipient process of creation of connections. This process must be deepened, without neglecting the encouragement of connections between the tourism and the productive sector of Puerto Plata.

We must abandon the paradigm of simple constructing new hotels under the old idea of tourism of closed doors, isolated from the population.

Taking as a premise that a flourishing and dynamic industry requires of dynamic surroundings we approach the study using the methodology of the diamond of competitiveness of Porter.

## KEY WORDS

Diamond of competitiveness, basic factors, complex factors,

## 1. **Condiciones de los factores**

Las condiciones de los factores se refieren a la cantidad, costo, calidad y especialización de los factores. Los factores mejoran la capacidad de innovación de las empresas e industrias. La creación de factores se refiere a la creación de activos tangibles, tales como la infraestructura física, la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades.

Puerto Plata cuenta con playas hermosas y grandes atractivos naturales que pueden servir de base para el turismo. La posesión de esos recursos naturales le genera una ventaja comparativa, pero no necesariamente la pone en condiciones de ser competitiva en el largo plazo. La riqueza natural constituye un factor básico que le da una ventaja en el corto plazo, pero al ser fácilmente imitabile, no es posible sostenerla en el largo plazo. Para ello, es necesario crear fuentes más complejas de ventaja competitiva, basadas en el conocimiento, la productividad y la eficiencia, pero, que a la vez, estén en cons-

nancia con las necesidades del mercado. Esos recursos más complejos complementarían los naturales, fortaleciendo entonces la competitividad turística de la región, generando enlaces con otras actividades productivas y también empleos. En consecuencia, provocando un mayor bienestar de la población. La revisión que a continuación se hace de las condiciones de los factores y los sectores conexos y de apoyo permitirá mostrar que efectivamente el turismo sigue operando fundamentalmente en factores básicos.

**Recuadro 1. Atractivos turísticos**

- Los 28 Charcos del Río la Damajagua.
- La Reserva Científica Isabel de torres.
- El Parque Nacional El Choco.
- El Área Protegida de Estero Hondo
- Los yacimientos mineros de ámbar y madera petrificada de la Cordillera Septentrional.
- Los balnearios de ríos como Yasica, Camú, Bajabonico, Damajagua y otros
- Las montañas con relieve accidentado, variación climática, diversidad de vegetación, cavernas y otros.
- El potencial agro- turístico con plantaciones de caña, café, cacao, frutales y otros.
- Cayo Arena en la zona de Punta Rucia.
- Las Ruinas de la Isabela
- El museo de ámbar.
- Las Ruinas de la Fortaleza Colonial San Felipe.
- El Teleférico de la Loma Isabel de Torres.
- La arquitectura victoriana.
- El Paso de los Hidalgos.
- Su carnaval.
- La ruta de Cristóbal Colón.
- El festival del Merengue.
- Las fiestas patronales que integran lo religiosa, lo mágico y lo profano.

**Fuente:** [www.puertoplata.com.do](http://www.puertoplata.com.do), [www.caminandosinrumbo.com](http://www.caminandosinrumbo.com), [www.puerto-plata.org](http://www.puerto-plata.org), [www.home-3.tiscali.nl](http://www.home-3.tiscali.nl).

## **Infraestructura hotelera y turística.**

La Provincia de Puerto Plata es considerada la principal zona turística en el norte del país. Para el 2005, según datos de Banco Central, el sector

turístico garantiza 4360 empleos directos o sea el 4.6 % de la población económicamente activa. Si a esa cifra se le suman los 11,240 empleos indirectos, entonces el turismo garantiza empleo al 16.6% de la población económicamente activa.

**Recuadro 2. Habitaciones disponibles**

Cofresí	1,032
Playa Dorada	4,072
Costambar	369
Luperón	219
Sosúa	3,849
Cabarete	1,536
Puerto Plata	1,341
Punta Rusia	35
Maimón	850

**Fuente:** Estadísticas de ASONAHORES.

Puerto Plata cuenta con 179 proyectos y una disponibilidad de habitaciones que asciende a 13,303, distribuidas como se muestra en el recuadro 2.

En el complejo Playa Dorada hay catorce hoteles. Particularmente, Cofresí, Maimón y Luperón cuentan con ocho hoteles. Por otro lado, Sosúa y Cabarete cuentan con una disponibilidad de habitaciones que asciende a 5,385.

En cuanto a la infraestructura hotelera, se reconoce la construcción de nuevas edificaciones en consonancia con los requerimientos del sector. Sin embargo, algunos hoteles exhiben una condición física crítica, lo cual hace evidente la dificultad existente para lograr mantener los hoteles adecuadamente restaurados. La industria hotelera puertoplateña se encuentra en manos de propietarios nacionales en una proporción considerable, las cadenas solamente administran sus operaciones. Los propietarios nacionales tienen poco acceso a capital a bajo costo, lo que explica su imposibilidad de hacer restauración de las instalaciones, conduciendo esta situación a un fuerte deterioro de las mismas. En su momento, no se aprovecharon los buenos tiempos para hacer las reservas correspondientes para restauración de la infraestructura hotelera.

Los hoteles usualmente han financiado sus proyectos con los depósitos de reservaciones realizados por los operadores de viaje. Sin embargo, cuando el deterioro de las instalaciones hoteleras es avanzado, se les hace difícil convencer a los operadores para que adelanten el dinero. Evidentemente, aquí se manifiesta la sentida necesidad del empresariado por la obtención de capital de bajo costo para llevar adelante sus proyectos de inversión.

El sector turístico, por su parte, genera deterioro del entorno porque lo impacta negativamente con el aumento en la contaminación del agua, la de-

gradación de las zonas costeras. Paralelamente, ocurre un rápido crecimiento urbano, acompañado de una escasez de servicios básicos para la población.

## **1.2 *El recurso humano***

Según el censo del año 2002, la Provincia de Puerto Plata cuenta con una población de 312,706 habitantes, de los cuales, 157,161 habitan en la zona urbana y 155,424 en la zona rural. La población económicamente activa de Puerto Plata es de unos 93,604 habitantes

Utilizando como base las nóminas de los hoteles, se estableció que en el 2005, el total de empleados en los hoteles de Puerto Plata era de 11,361. De ellos, 58 eran extranjeros. Tomando como base la cifra del 20% de los empleados del sector que son profesionales (Vial J y otros, 2004), se puede aproximar la existencia de unos 2272 profesionales dentro de la nómina de los hoteles. Los mismos han sido graduados en carreras de administración de empresas turísticas, mercadeo y contabilidad, ofertadas por las instituciones universitarias de la región. Los empleados restantes trabajan en servicios y poseen pocas destrezas y algunos de ellos han sido entrenados por los mismos hoteles o poseen educación técnica. Al entrenamiento de estos empleados ha contribuido el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), que prepara personal en las áreas técnicas como turismo, electricidad, camareros y refrigeración, entre otras.

Existe un fuerte déficit en el conocimiento del idioma inglés y cuando se habla, en muchos casos, no se tiene un nivel educativo suficiente para adquirir las capacidades para desempeñar ciertas posiciones.

La provincia tiene un índice de alfabetización de 79.2%, lo cual resulta preocupante en un momento en el que para desarrollar las nuevas actividades productivas, se requiere incluso del dominio de otros idiomas.

## **1.3 *El transporte***

Las unidades de transporte disponibles en Puerto Plata se muestran en el Recuadro 3, según estadísticas del Ayuntamiento Municipal de Puerto Plata. El sector transporte se encuentra afectado por problemáticas particulares. El servicio brindado es considerado por los usuarios como inadecuado. A esta situación se suma que las unidades del servicio se encuentran muy deterioradas, con el agravante de que la infraestructura vial es deficiente y existe un descontrol en las tarifas cobradas, así como una creciente inseguridad ciudadana.

## 1.4 La infraestructura vial

La Provincia de Puerto Plata se ha visto afectada por el deterioro de sus principales vías de comunicación terrestre, en particular, la carretera Puerto Plata-Sosúa-Río San Juan, la carretera Puerto Plata-Navarrete, la carretera turística Luperón-Puerto Plata- Santiago, la carretera Imbert – Luperón - La Isabela, Imbert – Guananico, entre otras. Como consecuencia, se requiere de la readecuación y rediseño de las vías de comunicación terrestre, lo cual facilitaría el sostenimiento y dinamización del turismo y otras actividades como la zona franca, la producción agrícola, industrial, las actividades de comercio y servicios y todas las actividades productivas de la provincia.

### Recuadro 3. Transporte urbano, interurbano y de carga

Tipo de transporte	Unidades
Urbano	
Carros	150
Mini-Micro Bus	70
Motoconchos	3000
Inter-urbano	
Carros	592
Camionetas	15
Mini-Micro Bus	227
Autobuses	21
De Carga	180
Camiones Volteo	70
Camiones Remolque	270

**Fuente:** Ayuntamiento Municipal de Puerto Plata

## 1.5 Infraestructura energética.

Se debe destacar el excelente abastecimiento energético al Aeropuerto y al sector hotelero. Sin embargo, constantes cortes de energía afectan al resto de los sectores. Además, los altos costos de la autogeneración afectan negativamente a las empresas. Para ilustrar la situación se transcribe lo externado por un empresario de Zona Franca, quien manifestó que el costo de la energía en Puerto Plata es de US\$0.22 el kilowatthora, mientras que en Guatemala es de US\$0.09, en El Salvador y Nicaragua de US\$ 0.10 y en Panamá de US\$ 0.11. (CEPAL, 2002)

## 2. Sectores conexos y de apoyo

Se trata de la formación de nuevas empresas y sectores que contribuyen a ampliar las ventajas competitivas y a formar complejos productivos con efectos de arrastre hacia adelante y hacia atrás, permitiendo que las actividades de unas empresas estimulen a otras. El resultado será que las empresas y los sectores se proveen mutuamente servicios e insumos de alta calidad. Este ambiente contribuye a mejorar el entorno competitivo de los aglomerados de empresas.

En el caso de Puerto Plata, la mayoría de los sectores y empresas, que deberían estar cooperando con el sector turístico, se encuentra desvinculada del mismo y no cuenta con las características que le permita contribuir dentro de una estrategia orientada a brindar un servicio de alta calidad y con un costo adecuado. El sector turístico cuenta con escasos proveedores locales de productos agrícolas, de recursos humanos y de otros insumos de calidad, lo cual se trata de demostrar más abajo.

## ***2.1 El sector financiero***

El sector financiero está conformado por once instituciones : Banco Popular, Banco del Progreso, Banco de Reservas, Banco León, Banco BHD, Republic Bank, Scotia Bank, Asociación Norteña de Ahorro y Préstamos, Banco Confisa, Santa Cruz y Puertoplateña de Préstamos. Este sector emplea a 406 empleados o sea el 0.5% de la población económicamente activa.

El sector financiero le ofrece al turístico, entre otras facilidades, manejo de nóminas electrónicas, préstamos personales a empleados, tarjetas de crédito para ejecutivos, plan factoring (manejo de facturas a proveedores), líneas de crédito, manejo de cuentas corrientes y de ahorro, servicios e instalación de cajeros automáticos, financiamientos para adquisición de equipos, créditos para remodelación y ampliación de las instalaciones. Existen también convenios con hoteles de la zona, consistentes en financiamientos de las vacaciones de la familia a personas que no tengan los recursos en el momento y que se comprometen a pagarlos a una institución bancaria en un período no mayor a 6 meses. Los bancos también proveen determinado financiamiento a grandes proyectos turísticos, así como también garantizan recursos para reestructuración y remodelación de los complejos hoteleros.

Lamentablemente, la banca no destina recursos a la construcción de infraestructuras viales, portuarias, y a la comunicación en general y no cuenta con programas específicos destinados al fortalecimiento del sector educación.

Asimismo, los programas financieros orientados al agro son tímidos, a pesar de existir una sucursal del Banco Agrícola Dominicano. Aunque se reconoce que cualquier programa de crédito exitoso debe ir acompañado de capacitación y seguimiento al productor.

Por otro lado, hay que destacar que los recursos provenientes de instituciones internacionales, ONG's y donaciones afectan positivamente el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. Sin embargo, como sólo el 2% de estas empresas tiene acceso al crédito formal para el inicio de sus operaciones, el 98% restante debe recurrir a autofinanciamiento y acceso al crédito informal. (Bleger y Rozenwurcel, 2002)

Conociendo que las micro, pequeña y mediana empresas constituyen un generador de enlaces entre los sectores, se reconoce que su escasa disponibilidad de financiamiento no facilita la creación de preenlaces con el sector turístico y además, afecta negativamente la actividad turística y comercial de Puerta Plata, la cual se podría dinamizar con el desarrollo de este tipo de empresa.

Lo anterior tiene que ver con procesos burocráticos y la excesiva reglamentación de la banca formal, entre otros. Entonces los pequeños, micro y medianos empresarios se ven obligados a recurrir al sector financiero informal. Este sector tiene capitales de trabajo que oscilan en un rango de RD\$ 300,000 a RD\$ 3,000,000 y maneja entre 35 y 350 clientes por establecimiento. Este sector otorga préstamos con garantías prendarias o solidarias, también realiza hipotecas, ventas directas de muebles e inmuebles, utiliza cheques como garantía o un simple pagaré. Las tasas cobradas mensualmente oscilan entre 3.5% y 20% dependiendo de la persona y de la relación que tenga con el prestamista.(Bleger y Rozenwurcel, 2002)

En general, la banca informal exige menos requisitos y otorga los créditos más rápido porque debe realizar menos pasos burocráticos. Aunque se está sujeto a tasas de interés más altas y menores plazos de financiamiento.

## **2.2 *El sector eléctrico.***

El servicio de generación y distribución de energía es provisto por: Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte (EDENORTE), Empresa Generadora de Electricidad Haina (EGE HAINA), Smith Enron, Ceep Coastal Technology Dominicana y Puerto Plata de Electricidad (PPE)

Por su parte, la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales tiene en sus manos la administración de las redes de transmisión.

La empresa Puerto Plata de Electricidad que es generadora y distribuidora privada ofrece sus servicios energéticos principalmente al sector turismo,

cuyo principal consumidor es el proyecto de Playa Dorada y Costa Dorada, también ofrecen sus servicios a algunos sectores residenciales de la zona. Este servicio es el más eficiente de la provincia, según la calidad y poca interrupción del mismo. Las interrupciones ocurren solamente con fines de mantenimiento programado o por alguna avería no prevista.

El servicio de energía eléctrica está soportado por tres subestaciones que se utilizan como punto de despacho o soporte de voltaje y ocho circuitos. La Subestación de Puerto Plata posee cuatro circuitos, la subestación de Playa Dorada posee dos circuitos y la de Zona Franca posee dos circuitos.

En la Subestación de Puerto Plata los circuitos carecen de los elementos de conectividad necesarios por lo que es imposible dar respaldo entre los circuitos. Esto provoca por consiguiente apagones prolongados a amplios sectores de la población.

En cambio, en la Subestación de Playa Dorada, tanto las redes de uno de los circuitos como el transformador de potencia están siendo subexplo-tados.

Las deficiencias existentes muestran que es indispensable mejorar la infraestructura eléctrica a nivel urbano. Adicionalmente, se debe reducir la cantidad de intermediarios en el negocio porque esa situación impide que la empresa recaudadora pueda ofrecer garantías en el proceso.

### **2.3 *El sector transporte.***

El transporte de autobuses y taxis dedicados a servir al turismo está organizado en sindicatos y asociaciones y regulado por una federación de transportistas. El transporte de autobuses cuenta con 23 sindicatos y 257 unidades de autobuses, generando aproximadamente 340 empleos directos y 500 indirectos. El transporte de taxis cuenta con 13 sindicatos y unas 1500 unidades de taxi. (Ayuntamiento Municipal de Puerto Plata)

Los servicios ofrecidos al sector turístico se consideran como uno de los más eficientes de los servicios de transporte. Existe una fuerte regulación y control para que el servicio sea brindado con calidad. Sin embargo, luego de la introducción del sistema paquete todo incluido, este sector se ha visto afectado puesto que en la búsqueda de minimizar costos para ajustarse al costo del paquete se ha reducido la tarifa que se paga a este servicio, lo cual afecta la calidad del servicio.

Se debe destacar que en estos momentos el transporte está sufriendo modificaciones para mejorar la seguridad y confianza a través del registro eficiente de las unidades que prestan servicio y también el incremento del número de unidades en servicio en todos los horarios. Este transporte es fundamental para el traslado de pasajeros.

El transporte terrestre de carga está conformado por tres sindicatos, los cuales están subdivididos en camiones regulares de carga, camiones volteos y camiones de remolque. El sector productivo constituye un usuario por excelencia de este transporte.

El transporte aéreo es muy importante para el desarrollo del sector turismo y de éste depende el flujo de clientes o consumidores. Se dispone de una diversidad de servicios de transporte aéreo como son líneas aéreas que hacen transporte de pasajeros y carga a través de un servicio internacional, vuelos domésticos de transporte de pasajeros y excursiones. Este sector genera algunos 1,300 empleos directos. (Aeropuertos Dominicanos Siglo XXI, AERODOM).

Vinculado al servicio de transporte surge el servicio Courier que puede trasegar desde una carta hasta un furgón consolidado, sin importar la procedencia o destino final.

#### ***2.4 El sistema portuario.***

El puerto local presenta ineficacia operativa, su infraestructura es deficiente, existe un fuerte sistema burocrático, tardanza en los procesos.

El puerto de Puerto Plata cuenta con dos espigones para los atracaderos de los barcos que tocan puerto, uno es el muelle viejo y se usa actualmente para barcos pesqueros, turistas y tanqueros. El otro, el muelle nuevo, se usa para barcos de líneas de zona franca. Además, tiene construido un espigón de un kilómetro de largo dentro del mar al que se le han construido un almacén y unas oficinas, lo cual ha originado que no se le concediera la licitación internacional de operación de carga mundial. En estos momentos el área física del puerto debe ser remodelada y reacondicionada para cumplir con todas las exigencias y reglas establecidas internacionalmente.

#### ***2.5 El sector educativo.***

En cuanto a las características del sector educativo, es importante desta-

car que cuatro instituciones universitarias ofrecen carreras que demanda el sector turístico como son administración de empresas turísticas, mercadeo y contabilidad.

La formación técnica es ofrecida fundamentalmente por el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) que es una entidad autónoma, con personalidad jurídica, financiada y dirigida por el Estado, los trabajadores y los empleadores, en participación equilibrada. Este organismo está destinado a coordinar y normar todos los esfuerzos dirigidos a preparar mano de obra para satisfacer las necesidades productivas nacionales.

Los empresarios puertoplateños manifiestan que no hay un enfoque para conectar las universidades con los requerimientos de las empresas. En este mismo tenor queda la duda de hasta qué punto se conocen las verdaderas necesidades de formación de profesionales en la región.

## **2.6 *El sector agropecuario.***

A pesar de esfuerzos realizados para desarrollar el sector agropecuario, se percibe un fuerte potencial por desarrollar, dentro de una visión de competitividad del sector, en el marco de los procesos de apertura y su rol de proveedor de productos de alta calidad al sector turístico.

Se destaca la ausencia de un diagnóstico integral que permitiría identificar potencialidades de desarrollo agropecuario, tanto para orientar la producción hacia rubros capaces de suplir las necesidades hoteleras como para exportación y a la vez identificar las necesidades de introducción de tecnología y financiamiento para garantizar el desarrollo productivo

El cuadro mostrado abajo, construido con informaciones suministradas por los hoteleros, permite inducir la posibilidad de aumentar el suministro a hoteles en la áreas de lácteos, carnes y vegetales.

**CUADRO 1**  
**Consumo hotelero Vrs. suplidores en Puerto Plata en RD\$**  
**2004**

RUBROS	CONSUMO 2004	SUPLIDORES LOCALES	OTROS SUPLIDORES	SUPLIDORES LOCALES %	OTROS SUPLIDORES %
Carnes	507,729,224.30	219,339,024.90	288,390,199.40	43	57
Lácteos	212,938,659.72	93,693.010.28	119,245,649.44	44	56
Mariscos	211,509,769.25	211,509,769.25	-	100	-
Vegetales	236,281,442.98	63,795,989.60	172,485,453.38	27	40
Total		588,337,794.03	580,121,302.22		

Fuente: Datos obtenidos mediante encuesta a los hoteleros.

Utilizando datos del 2004 se puede ver que los suplidores locales abastecen solamente el 43% de las carnes, el 44% de los lácteos, el 27% de los vegetales y el 100% de mariscos.

No obstante, para lograr un incremento en el abastecimiento de los diferentes sectores a los hoteles existen limitaciones que han sido mencionadas por los hoteleros. Así por ejemplo, en el área de carnes, los suplidores no tienen capacidad para otorgar crédito por encima de cierto monto y período de tiempo, en esta área pueden jugar un papel las instituciones financieras. En lo que se refiere a vegetales, por un lado, los precios no son tan competitivos como en otros mercados y por otro lado, sólo se producen ciertos renglones. Todo esto motiva que se prefiera acudir a otros mercados y adquirir todo lo necesario ahí.

Los suministros de carne de res y cerdo se reciben de procesadoras de Santiago. Puerto Plata tiene dos centros de distribución de pollos y los huevos son suministrados por Santiago y Moca. La Industria Sosúa abastece los lácteos y embutidos.

Dados los elevados estándares de calidad requeridos en los hoteles, en la actualidad la empresa Cristal América audita la calidad e higiene de los procesos de producción de las empresas suplidoras de hoteles. Esta auditoria se ha convertido en un requerimiento de los tour operadores.

Las limitaciones en el aspecto tecnológico también afectan la competitividad del sector agropecuario. La descripción de lo que la provincia posee da

una idea de la situación de la tecnología. En el año 2005, según la Secretaría de Agricultura en la Provincia de Puerto Plata, ésta contaba con 6 tractores y los implementos tales como rastra de disco y de vertedera, 2 sembradoras, 4 bombas estacionarias de fumigación y 16 bombas mochilas de fumigación. Estas maquinarias e implementos presentan problemas de mantenimiento, pero las diferentes sub-zonas tienen acceso a su uso, según solicitud.

También se registraba la existencia de una finca sembrada de hortalizas que opera con tecnología de punta y un sistema de riego automatizado y otra con riego por goteo que se dedica a producir melones.

Evidentemente que un aporte mayor del sector agropecuario a los hoteles de Puerto Plata implicaría mejorar considerablemente tanto el financiamiento, como la producción agropecuaria. Esto último implica un mayor esfuerzo en la introducción de tecnología con el respectivo financiamiento y asesoría.

Es importante destacar que la provincia forma parte del Programa Agroalimentario Competitivo Para el Desarrollo (PALCA), el cual funciona a nivel nacional y cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este programa persigue el objetivo de dotar de tecnología a los productores nacionales, apoyándolos en lo económico en un 80% en la compra de equipo tecnológico, debiendo aportar el productor solamente el 20%.

El plan consiste en tomar una población de 10,000 productores para llevar a cabo la implementación de 7 tecnologías a saber: sistema de riego, sistema de ordeño, implementación de maquinarias de alto nivel tecnológico, dotación de energía eléctrica, dotación de pozos tubulares, sistema de invernadero y sistema de producción a través de biotecnología.

Es indudable que el impacto de este programa sería mayor si se tuvieran identificadas las potencialidades del sector agropecuario y las necesidades en virtud de esas potencialidades. Esas potencialidades deben ser analizadas en función de la vinculación del sector no solamente con las necesidades de alimentación de la población nativa, sino también, la vinculación de la agricultura con las necesidades del sector hotelero y las posibilidades de exportación.

### 3. Condiciones de la demanda

Se trata de que el sector cuente con clientes locales exigentes que anticipan las necesidades de otros en el mundo, en segmentos especializados con competencia internacional. Como consecuencia, a la par del desarrollo del sector, se da un proceso de elevación de los ingresos de la población y de creación de nuevas empresas y complejos productivos

Una gran debilidad para el país, lo constituye el hecho de no contar con una demanda turística nacional exigente que hale la industria y la lleve a ponerse retos que la coloquen a nivel de los gustos mundiales más exigentes.

Sin embargo, Puerto Plata cuenta con un amplio mercado hotelero internacional conformado, por un lado, por europeos, en particular por ingleses y alemanes, aunque se pueden mencionar también los belgas, suizos y austriacos. Por otro lado, durante el invierno, cuando baja la afluencia de europeos, las habitaciones son ocupadas por canadienses y americanos. Otros mercados son: América Latina, Japón, España y el mercado local.

Hasta los años noventa la competencia más fuerte para los hoteles venía del exterior. Después de los años noventa, la competencia le viene de los otros polos turísticos del país. Las habitaciones de Bávaro- Punta Cana.

Estos turistas llegan bajo la modalidad de paquete todo incluido, cuyo origen se rastrea a continuación. El Departamento para el Desarrollo de la Infraestructura Turística (INFRATUR) construyó, con fondos del Banco Mundial, el complejo turístico Playa Dorada. En 1980 Jack Tar Village de Texas inicia la operación del primer hotel construido en Playa Dorada y una filial suya trajo los primeros vuelos charter con los que inició la tradición de ofrecer un paquete todo incluido. Los años 80 y 90 se caracterizan por un turismo de paquete todo incluido, con una oferta fundamentalmente de playa, provocándose un desplazamiento del turismo convencional, poseedor de un alto poder de compra, por un turismo barato. Este turismo es manejado por los tour operadores que están decidiendo por los hoteleros puertoplatenses los segmentos de mercado a los que se va a servir.

Los segmentos escogidos son aquellos en los que se compite en costos, constituyendo ésta una fuente de ventaja competitiva espúrea, basada en bajos costos y salarios, fácilmente alcanzable por otro competidor porque no opera en características diferenciadoras.

Entre las consecuencias de esta situación, se puede apuntar la reducción de la capacidad de contratación de personal de alta calidad, sustituyendo el mismo por uno no entrenado o escasamente entrenado, generándose un deterioro en la calidad del servicio recibido por los visitantes.

De lo anterior se deriva que cualquier cambio a un turismo de mayor calidad requerirá también de una estrategia de atracción de cuadros de alto nivel formados en programas especializados, o en forma alternativa de la elevación del nivel de capacitación del personal actual, lo cual impone requerimientos específicos al sector educación.

La modalidad de paquete todo incluido utilizada por los turistas que visitan Puerto Plata genera también que los mismos no tienen necesidad de realizar gastos adicionales fuera de las instalaciones hoteleras. Lo anterior limita fuertemente las posibilidades de involucrar a la población en la actividad turística, por lo cual los servicios de restaurantes, taxis, guías turísticos, así como tiendas de souvenirs, casas de cambio y otros se vieron considerablemente afectados. Esta modalidad funciona como una especie de enclave dentro de un entorno desvinculado de ella y que a través del tiempo tiende a empobrecerse, lo que reduce más aún las posibilidades de que las actividades productivas de ese entorno se vinculen a la actividad hotelera.

Este círculo vicioso atenta contra la actividad hotelera misma porque provoca reducción de la calidad del servicio, reducción del atractivo del destino turístico, lo cual afecta la sostenibilidad de la actividad turística.

El turismo de bajo costo posiciona al país en el segmento más bajo de la cadena de valor y sólo le permite recibir un turista que gasta internamente bajos montos. Este turismo no permite elevar la calidad del producto y mantiene a la industria no competitiva en otros segmentos generadores de un mayor valor.

Adicionalmente, los ya mencionados tour operadores se convierten en distribuidores del turismo, así como en los receptores de las necesidades de los consumidores del producto turismo. Ellos funcionan como intermediarios entre el mercado y los generadores del servicio hotelero. Es necesario apuntar que en la era de la informática, los tour operadores pueden ser fácilmente reemplazados por actividades ejecutadas por los mismos empresarios turísticos o por grupos nacionales especializados en la promoción del país. Esto último permitiría a los empresarios turísticos acercarse más al mercado y conocer las necesidades de los diferentes segmentos.

La imposibilidad de los hoteleros de tener un conocimiento del mercado y a partir del mismo determinar los segmentos a los que se va a servir y por consecuencia las características del servicio, se convierte en un fuerte escoollo para generar competitividad sostenible en el mercado turístico.

Un esfuerzo adicional es necesario para conocer la competencia, con el propósito de poder determinar lo que le hace falta a la hotelería de Puerto Plata para poder competir con otros destinos.

Cualquier cambio en la estrategia de atracción de turistas exige de un mejor conocimiento del mercado, de la competencia, así como de determinar los segmentos a los que va a servir y concomitantemente, establecer cuidadosamente la brecha entre necesidades y posibilidades de satisfacerlas, para determinar correctamente las capacidades complementarias que se necesita construir para servir al segmento que se decida atraer. Además, también se deberán realizar inversiones y formular políticas públicas en consecuencia con esa estrategia. Así como, entender los criterios del cliente y crear productos y servicios por los cuales el cliente esté dispuesto a pagar más.

#### **4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

Se refiere a la estructura de la industria y esquema de competencia que las empresas tienen entre sí. Esta estructura debe estimular el aumento de la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen y por ende promueve la competencia. El resultado será un clima de inversión y de competencia que determine el entorno. Este entorno está incidido por la estabilidad macroeconómica y política, el sistema tributario, las políticas del mercado laboral, las reglas de propiedad intelectual. También la política antimonopolio, las reglas del gobierno sobre la propiedad y concesión de licencias, y la política sobre el comercio y la inversión son determinantes para establecer la intensidad de la rivalidad local.

El sector turístico de Puerto Plata ha estado afectado tanto a nivel interno, por las diferentes políticas impositivas, fiscales, cambiarias, como a nivel externo, por los cambios cíclicos de la economía mundial, los problemas del transporte aéreo y otros, que provocan grandes vaivenes en la ocupación hotelera.

El rol del Estado se ha concentrado fundamentalmente en emitir y poner

en acción una serie de leyes, más bien de carácter proteccionista, para incentivar el sector turístico. Acompañando estas medidas de políticas de devaluación de la moneda para lograr una mayor competitividad del sector.

La ley 153-71 impulsó el desarrollo inicial del sector, otorgando incentivos fiscales a la inversión y reinversión de utilidades, exención total de derechos de importación, y facilidades de financiamiento. La mayor parte de estos incentivos fueron posteriormente derogados por las reformas arancelarias y fiscales de los noventa. (PNUD, 2005)

En el 2001, se aprobó la Ley 158-01 de Fomento al Desarrollo Turístico para los Polos de Escaso Desarrollo y Nuevos Polos en Provincias y Localidades de Gran Potencialidad. La Ley otorga una deducción del 50 por ciento de Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) a las empresas que inviertan en el sector en localidades que respondan a los requerimientos exigidos. Asimismo se otorga la exención del 100% del impuesto sobre la renta en los tributos nacionales y municipales y en los impuestos a la importación. Todas estas deducciones se otorgan por un período de diez años. Adicionalmente, la ley establece que los financiamientos tanto nacionales como internacionales y sus intereses no estarán sujetos a pago de impuestos ni retenciones. Asimismo, se le otorga a la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales una amplia potestad para proteger la naturaleza y los recursos naturales. (PNUD, 2005)

Para beneficiar áreas con potencial aún no desarrollado se creó el Fondo Oficial de Promoción Turística (FOPT). Con este fondo se busca lograr una promoción más efectiva de República Dominicana como destino turístico en los mercados internacionales. (PNUD, 2005)

Como resultado de la modificación de la política estatal paternalista, en el 2006 las autoridades gubernamentales anunciaron gestionar ante el Congreso Nacional la eliminación de la Ley 158-01, a lo cual la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES) reaccionó con el criterio de que el país necesita los incentivos para compensar la reducción en la rentabilidad, provocada por las distorsiones fiscales, la excesiva presión tributaria y las carencias que se tienen como destino turístico. El representante de la Asociación, el Sr. Luis López agrega que dicha legislación ha permitido al país reducir las desventajas competitivas que tiene frente a la diversidad de atractivos y facilidades que ofrecen otras islas del Caribe para atraer inversión al turismo. (Paniagua, S., 2006, 11 de diciembre)

Esta forma de conceptualizar el aporte del sector gubernamental presente en el empresariado apunta hacia lograr una protección de corte paternalista que en poco contribuye a lograr mayores niveles de competitividad a través de las mejores prácticas. En las actuales condiciones internacionales, para lograr competitividad en los segmentos más altos de la cadena de valor es indispensable que tanto el empresariado como los funcionarios públicos entiendan el aporte del sector gubernamental de manera diferente, como por ejemplo a través del desarrollo de infraestructura vial, portuaria, terrestre, así como mejoras en la educación en todos los niveles, que facilite la formación de cuadros en áreas críticas, y el desarrollo de la infraestructura de investigación que permita el desarrollo del conocimiento. Con este tipo de acciones el sector gubernamental contribuye a generar un mejor ambiente competitivo.

## **Recomendaciones**

Se vuelve imperativo reinventar la estrategia de desarrollo del sector, pasando a un turismo inclusivo, enlazado con otros sectores productivos de la economía nacional, con el propósito de garantizar la sostenibilidad del mismo.

Establecer una estrategia de competencia vinculada al cliente y que esa estrategia sea asumida por todos los actores.

El desarrollo del turismo que provocó crecimiento en la provincia a través de los enlaces generados, ha perdido la posibilidad de ser fuente de crecimiento ulterior dentro del esquema vigente. Un nuevo turismo inclusivo con vínculos con la población permitiría el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Tal esquema requiere de un fuerte respaldo gubernamental, financiero y de una gran iniciativa privada.

Desarrollar en forma deliberada un cluster turístico del cual formen parte los sectores financiero, transporte, comunicaciones, agropecuaria y otros.

El sector turismo deberá estar vinculado con la agropecuaria a través del consumo de vegetales, hortalizas y frutas de alta calidad, así como carne y productos lácteos. El potencial de encadenamiento entre la agricultura y el sector hotelero es muy grande porque los hoteles, aunque consumen una parte importante de alimentos nacionales, aún mantienen cuotas muy altas de importación.

El sector turístico depende de los puertos, aeropuertos y carreteras, así como de la electricidad y del entorno en general. Todos éstos presentan grandes oportunidades para mejorar, en Puerto Plata.

Es indispensable fortalecer el financiamiento a la agricultura, la agroindustria, la micro, pequeña y mediana empresa para favorecer los encadenamientos de esos sectores productivos con la industria turística. Lo anterior se puede lograr mediante la creación de bancos de desarrollo que se especialicen en crédito a estos sectores, así como de asesoría técnica, organizacional y otros.

Cooperación de parte de la academia para implementar cursos técnicos y profesionales. El sector educativo debe contar con un estudio de las necesidades de capacitación de la industria hotelera, no solamente las actuales, sino también las que surjan ante una nueva estrategia de atracción del mercado. Es especialmente importante identificar el currículo adecuado para cada técnico, profesional y especialista que se forme.

La agropecuaria debe elevar los niveles tecnológicos para reducir costos de producción y elevar la eficiencia y los volúmenes de producción, sosteniendo la perspectiva de destinar mayores volúmenes de producción al sector hotelero.

Implementar un plan de rescate al transporte que incluya: educación tanto a los oferentes como a los usuarios de servicio de transporte urbano e interurbano. También la regulación y control de tarifas de transporte, registro e identificación de unidades y otros.

Implementar un plan de recuperación de las infraestructuras de la provincia que involucre los sindicatos, asociaciones, gobierno y sector privado.

Recuperar el entorno para superar los niveles de degradación ambiental sufridos.

Desechar a los tours operadores para acercarse al cliente y determinar lo que éste realmente quiere, para entonces, buscar nuevas oportunidades, nichos de mercado no explotados.

Una estrategia a valorar, después de haber agotado el paso anterior, podría ser la de desarrollar, a la par de la modalidad del turismo todo incluido,

un ecoturismo sostenible. El ecoturismo se presenta como una alternativa interesante a valorar, tanto por su enorme potencial económico, dada la importancia que ha cobrado en el mundo, como porque garantiza la protección del entorno natural. Como el ecoturismo fomenta y necesita una gran diversidad de empresas en las áreas de alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, artesanía, equitación, folklore, agroturismo, agro-ecoturismo, turismo rural, zoocriadero, plantas medicinales, operadores de viaje, entonces, se convierte, por excelencia, en un generador de enlaces en la economía. Además, este tipo de turismo valoriza el patrimonio cultural y natural, garantiza un manejo sostenible de los recursos culturales y naturales, integra a la población y promueve la mejoría de sus condiciones de vida porque garantiza la formación de micro, pequeñas y medianas empresas y atrae fondos para fortalecer estas actividades.

El accionar del Estado en las actuales condiciones internacionales debe abandonar las políticas de proteccionismo y devaluación de la moneda. Se debe centrar en cooperar con el sector privado a través del desarrollo de infraestructura vial, portuaria, de carreteras, mejoras en la educación en todos los niveles, facilitando la provisión de cuadros formados en áreas críticas, desarrollo de infraestructura investigativa que permita el desarrollo del conocimiento, entre otras políticas.

## **Bibliografía**

Aeropuerto Internacional Gregorio Luperón. (sf) Manual y Directorio de Terminal AERODOM-AIGL. Puerto Plata: Autor.

Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes.(ASONAHORES). (2002-2004). Estadísticas de la Asociación de Hoteles y Restaurantes. Santo Domingo: Autor.

Bleger. L y Rozenwurcel G. (2002, abril-junio). Financiamiento a las PyMEs y cambio estructural en la República Dominicana. Un estudio de caso sobre fallas de mercado y problemas de información. Desarrollo Económico, Vol. 157

Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (CEPAL). Istmo

Centroamericano: la regulación de la distribución de energía eléctrica en los países con empresas privadas. Los casos de El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá. México: Autor. Extraído el 15 de diciembre, 2006, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/10755/L536.pdf>.

Dorca Salvador. (sf) Levantamiento de infraestructura y servicios de la terminal. Puerto Plata: Aeropuerto Internacional Gregorio Luperón.

Fairbanks M. y Lindsay S. (1999) Arando en el mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Mc Graw Hill. México.

Federación de Asociaciones de Ganaderos. (sf) Estadísticas de la Federación de Asociaciones de Ganaderos. Puerto Plata: Autor

Paniagua, S. (2006, 11 de diciembre). “Hoteleros dicen sin incentivos país no podrá competir en turismo”. Hoy, p. 5E.

Porter, M. (1999). La ventaja competitiva de las naciones. Vergara. Buenos Aires.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD) (2005). Informe Nacional de Desarrollo Humano. República Dominicana 2005. Hacia una inserción mundial incluyente y renovada. República Dominicana: Autor.

República Dominicana. Unidad Regional de Planificación y Economía (URPE) (2002-2004). Estadísticas de la Unidad Regional de Planificación y Economía. Puerto Plata: Autor.

República Dominicana. Oficina Nacional de Estadística. (2000-2002). Examen de las políticas comerciales de la agricultura. Santo Domingo. Autor.

Salloum, D. y Vigier, H.(1997) Los problemas de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas: la relación Banco-PyMEs. Estudios Económico, 30, 59-87.

Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano. (SECMCA). (2003). Características básicas de la evolución reciente de los sistemas bancarios de República Dominicana. Extraído el 28 de agosto 2005, de <http://www.secmca.org>.

SECMCA. (2004). Implicaciones de las operaciones con bancos offshore en Centroamérica y República Dominicana. Extraído el 28 de agosto 2005, de <http://www.secmca.org>

**Recibido: 29-05-07**

**Aprobado: 15-08-07**