

DOCUMENTOS DE PROYECTO

Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana

Jennifer Alvarado
Nahuel Oddone
Lisette Gil

DOCUMENTOS DE PROYECTO



Enabling poor rural people
to overcome poverty

Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana

Versión preliminar

Jennifer Alvarado
Nahuel Oddone
Lisette Gil



Este documento fue preparado por Jennifer Alvarado, funcionaria de la Unidad de Comercio Internacional e Industria de la Sede Subregional de la CEPAL en México, Nahuel Oddone, Coordinador de Cadenas de Valor del Proyecto CEPAL-FIDA (MO42) *Crecimiento inclusivo, política industrial rural y cadenas de valor participativas en América Latina y el Caribe*, y Lisette Gil, consultora de la Unidad de Comercio Internacional e Industria de la Sede Subregional de la CEPAL en México. Los autores agradecen la contribución de Francisco Orgaz, consultor de la CEPAL.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial formal, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

Índice

Resumen	7
Introducción	9
I. Aspectos generales de la industria del turismo	11
A. El turismo y el escalamiento económico y social	11
B. La industria del turismo a nivel mundial y en el Caribe.....	12
II. El turismo en la República Dominicana	17
A. La industria turística en la República Dominicana	17
1. Los polos turísticos de la República Dominicana.....	22
B. El marco institucional y legislativo del turismo en la República Dominicana.....	23
C. Incentivos para la inversión turística en la República Dominicana	26
III. Estructura de la cadena de valor de turismo en Pedernales	29
A. La provincia de Pedernales.....	29
B. Los eslabones de la cadena	34
1. Visitantes.....	35
2. Distribución.....	36
3. Transporte	38
4. Alojamiento.....	40
5. Servicios gastronómicos	43
C. Proveedores de insumos gastronómicos	44
1. Agricultores	44
2. Pescadores	45
3. Guías turísticos	46
IV. Análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Pedernales.....	47
A. Certificación turística	47
B. Capacitación técnica	48
C. Una ontología turística para el destino.....	48
V. Análisis de gobernanza y vínculos	51
VI. Análisis de los principales retos ambientales	53
A. Manejo de desechos sólidos y aguas residuales.....	53
B. Pesca.....	54
C. Explotación minera.....	55

D. La cementera	56
E. Agricultura	56
F. Agua.....	57
G. Áreas protegidas	57
VII. Principales restricciones para el escalamiento	59
VIII. Buenas prácticas.....	65
IX. Programas y estrategias	77
X. Costos relativos, plazo de implementación e impacto de las estrategias	89
XI. Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas.....	91
XII. Conclusiones.....	93
Bibliografía.....	97
Anexo 1 República Dominicana: Categoría de hoteles.....	101
Anexo 2 República Dominicana: Categorías de restaurantes	106

Cuadros

Cuadro 1	Mundo: Llegadas de turistas internaciones e ingreso por turismo internacional, 2010, 2014 y 2015.....	13
Cuadro 2	El Caribe: Llegadas de turistas internacionales, años seleccionados.....	13
Cuadro 3	El Caribe: Llegadas e ingresos por turismo internacional, 2010-2014.....	14
Cuadro 4	República Dominicana, Puerto Rico, Cuba y Jamaica: Principales actividades turísticas ofrecidas	15
Cuadro 5	Puerto Rico, Cuba y Jamaica: Oferta turística y principales características comparadas	16
Cuadro 6	República Dominicana: Visitantes extranjeros y dominicanos no residentes, 2011-2015	19
Cuadro 7	República Dominicana: Llegadas de turistas internacionales por aeropuerto, 2011-2015	20
Cuadro 8	República Dominicana: Índice de competitividad de viajes y turismo, 2013	21
Cuadro 9	Ministerios de Turismo y de Medio Ambiente y Recursos Naturales: principales objetivos de gestión pública comparados	24
Cuadro 10	República Dominicana: Legislación relevante vinculada con Pedernales	25
Cuadro 11	República Dominicana: Planes de Ordenamiento Territorial Turístico, 2012-2015	26
Cuadro 12	Propuesta de Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de la República Dominicana	32
Cuadro 13	República Dominicana: Agencias de viajes que ofertan la zona de Pedernales	37
Cuadro 14	República Dominicana: Opciones de transporte entre Santo Domingo y Pedernales, 2016	40
Cuadro 15	Pedernales: Principales características de los establecimientos de alojamiento, 2016.....	41
Cuadro 16	Municipio de Pedernales: Establecimientos de restauración gastronómica, 2016	44
Cuadro 17	Pedernales: Restricciones de la cadena de valor de turismo.....	64
Cuadro 18	Cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales: Síntesis de restricciones y buenas prácticas.....	65
Cuadro 19	Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas para la cadena de valor de turismo en Pedernales.....	91

Diagramas

Diagrama 1	Cadena de valor de turismo en Pedernales	35
Diagrama 2	Turismo: proceso de certificación	47
Diagrama 3	Ontología para la definición de un destino eco-turístico.....	49
Diagrama 4	Programas y estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales.....	78

Gráficos

Gráfico 1	El Caribe y la República Dominicana: Llegadas de turistas internacionales, 2005-2015	15
Gráfico 2	República Dominicana: PIB por actividad económica, 2015	17
Gráfico 3	República Dominicana: Ingresos por turismo, 1980-2015.....	18
Gráfico 4	República Dominicana: Habitaciones hoteleras y tasa de ocupación hotelera, 1980-2015	18
Gráfico 5	República Dominicana: generación de empleo, 1980-2015.....	19
Gráfico 6	Priorización de las 22 estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Pedernales	89

Mapas

Mapa 1	La Provincia de Pedernales y su área protegida.....	29
Mapa 2	República Dominicana: Recorrido vía terrestre Santo Domingo–Pedernales.....	39

Recuadros

Recuadro 1	Explotación minera y cementera en Pedernales	30
Recuadro 2	El litigio por Bahía de Las Águilas	31

Resumen

Este documento sintetiza el proceso de diagnóstico y formulación de estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo en la Provincia de Pedernales, la República Dominicana. El estudio fue realizado a solicitud del Ministerio de Industria y Comercio en coordinación con el Ministerio de la Presidencia, en el marco de las actividades del proyecto CEPAL-FIDA: «Crecimiento inclusivo, política industrial rural y cadenas de valor participativas en América Latina y el Caribe» (IFA/14/001). El objetivo central es desarrollar el potencial turístico de la Provincia de Pedernales y promover el escalamiento social de su población. La elaboración de diagnóstico se apoyó en la realización de tres misiones de campo a Santo Domingo y Pedernales entre 2015 y 2016, para recabar información y llevar a cabo entrevistas con los actores relevantes que constituyen la cadena. Los resultados del diagnóstico y las estrategias propuestas para resolver las restricciones identificadas fueron validados en dos mesas de diálogo público-privado realizadas en abril y junio de 2016.

En los primeros apartados se examinan los aspectos generales de la industria del turismo en el mundo, el Caribe y la República Dominicana. Posteriormente, se detallan las características de la Provincia de Pedernales, sus destinos/productos, así como la cadena de valor con la descripción de cada uno de los eslabones que la conforman. Es importante mencionar que se trata de una cadena en formación, puesto que los eslabones no están consolidados y los actores son muy heterogéneos. En los siguientes apartados se realiza un análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Pedernales, como marco para el estudio de la gobernanza y los vínculos intereslabones. El diagnóstico de la cadena culmina con la identificación de las principales restricciones que obstaculizan el escalamiento económico y social. Estas restricciones se estudian en términos sistémicos, es decir, aquellas que afectan a toda la cadena, como la inexistencia de conectividad área o las dificultades con la conectividad terrestre de la Provincia de Pedernales. También se estudian por eslabón, dentro de los que se encuentran la escasez de productos turísticos y la baja oferta complementaria que enfrentan los visitantes, así como la falta de una tour operación efectiva del destino y la necesidad de desarrollar una cultura turística en la población de dicha provincia.

Los principales cuellos de botella fueron analizados tomando como referencia experiencias de buenas prácticas nacionales e internacionales, con especial énfasis en otros países del Caribe y América Latina, lo que permitió diseñar siete programas de intervención, con 22 estrategias, orientados a solventar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico de la cadena. A fin de facilitar la toma de decisiones, dichas estrategias fueron priorizadas de acuerdo a sus costos relativos, plazo de implementación e impacto esperado. Por último, se presenta una propuesta de indicadores para evaluar los avances de las estrategias implementadas.

Introducción

En este documento se sintetiza el proceso de diagnóstico y formulación de estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor del turismo en la Provincia de Pedernales, República Dominicana bajo el objetivo de potenciar el producto turístico Pedernales a partir de un análisis sustentable de la región. Siguiendo la metodología de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para el fortalecimiento de cadenas de valor (Oddone y otros, 2014), se consideraron los actores que conforman los eslabones así como los productos turísticos complementarios.

Este documento forma parte de un proceso de colaboración técnica con el Ministerio de Industria y Comercio (MIC) y el Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana, en el marco del Proyecto CEPAL-FIDA (M042) *Crecimiento inclusivo, política industrial rural y cadenas de valor participativas en América Latina y el Caribe* de la Sede Subregional de la CEPAL en México. Los objetivos específicos del proyecto de colaboración son: a) Generar estrategias para el desarrollo de cadenas de valor rurales por medio de procesos de diálogo público-privados; y b) Fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales y locales, así como de los integrantes de las cadenas, a fin de formular políticas públicas de desarrollo productivo rural.

La actividad turística está conformada por un conjunto de productos y servicios que permiten a quien viaja gozar de una experiencia con elementos tangibles (hoteles, restaurantes, aviones, seguridad) e intangibles o fortuitos (un buen clima, un lindo atardecer) (Debbage y Daniels, 1998). Esto es lo que el turista considera “el valor” de la experiencia vivida, que sólo se satisface a partir de la conformación de una cadena en la que un conjunto de actores y actividades aporten a ese valor tangible e intangible.

La estructura y gobernanza de las cadenas turísticas suele ser muy compleja. La demanda se compone de diferentes segmentos y subsegmentos de mercado. El turista viaja por múltiples motivos y demanda una segmentación cada vez más específica. Por ejemplo, en el ecoturismo se advierte un alto grado de especificidad en la demanda ya sea para operadores turísticos, agencias de viaje y excursiones, hoteles o restaurantes. También la incorporación de certificaciones y sellos de calidad ha incrementado los estándares en los servicios y los niveles de exigencia de los turistas. Los operadores turísticos que tradicionalmente comercializan la República Dominicana trabajan con un turismo masivo, generalmente de sol y playa, que busca paquetes “todo incluido”. La cadena bajo análisis plantea una serie de desafíos fundamentales en cuanto a su ontología como destino, es decir, qué tipo de destino turístico quiere ser Pedernales. Esta situación conlleva un diálogo fundamental con los pobladores del lugar y con aquellos interesados en radicar inversiones. Una posibilidad para garantizar el desarrollo de la provincia es la participación de una sociedad civil que asuma el liderazgo y la protección de sus bienes naturales como una oportunidad para mejorar su calidad de vida.

De acuerdo con una encuesta realizada en 2015,¹ el 85% de la población de Pedernales está a favor del desarrollo turístico; el 59% de los habitantes lo prefiere frente a las actividades mineras o cementeras de la provincia como alternativa de desarrollo. Del total que apoya el turismo, un 84,4% manifestó desconocer el Plan de Ordenamiento Turístico Territorial elaborado para la provincia de Pedernales por el Ministerio de Turismo. No obstante, el 83,6% reconoció el esfuerzo del Gobierno por la recuperación de los terrenos en litigio en Bahía de las Águilas.

El documento está organizado de la siguiente forma. Tras la introducción, en un primer capítulo se reseñan aspectos generales de la contribución del turismo al escalamiento económico y social de un territorio, así como de la industria del turismo a nivel mundial y caribeño. El segundo capítulo presenta las características del turismo en República Dominicana. En dicho capítulo se abordan el marco institucional y legislativo, así como los incentivos que ofrece el país para promover la atracción de inversión turística. Asimismo, se describe la cadena de valor turística a nivel país. En el tercer capítulo se detallan las características de la provincia de Pedernales y los principales eslabones que conforman la cadena de turismo en dicho territorio. En el cuarto capítulo hace referencia al análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Pedernales. En el quinto capítulo se desarrolla el análisis de la gobernanza y los vínculos intereslabones, y, finalmente, en el sexto se muestran las principales restricciones identificadas para el escalamiento. A continuación, se presenta al lector una selección de buenas prácticas, insumo central para la elaboración de las estrategias que se proponen en el capítulo ocho. Seguidamente, se comparan cada una de estas estrategias en términos de costo relativo, plazo de implementación e impacto para, posteriormente, proponer un conjunto de indicadores de desempeño. Por último, se extraen algunas conclusiones.

¹ Los responsables de la encuesta fueron la empresa VCR, la revista mensual RT Magazine (de CICOM) y el comité de Pedernales de la Asociación Dominicana de Prensa Turística (Adompretur, filial Pedernales) del 12 al 15 de junio de 2015. Los resultados fueron publicados en Diario Libre con fecha 28 de julio de 2015.

I. Aspectos generales de la industria del turismo

A. El turismo y el escalamiento económico y social

El turismo logra consolidarse como una estrategia de desarrollo cuando contribuye con la radicación de inversiones en infraestructura y servicios para un territorio, la diversificación productiva más amplia a partir de la generación de nuevos encadenamientos, la creación de empleo de calidad y la dinamización de la economía local (Cañada, 2010). Asimismo, ofrece oportunidades para el crecimiento económico y la democratización cultural a la vez que facilita la inserción laboral femenina y potencia la capacitación y el empleo en servicios. En síntesis, favorece modificaciones sociales que, en un espacio rural como el de Pedernales, se traducen en una mayor movilidad ascendente y mejores indicadores de igualdad social.

Desde ésta perspectiva, el turismo puede contribuir con un escalamiento tanto económico como social. El escalamiento económico en una cadena turística se entiende como la generación y el posicionamiento de un número mayor de productos/destinos dentro de la oferta turística, la participación de nuevos eslabones en la cadena, una oferta de mejores servicios y con mayor eficiencia, entre otros factores. El escalamiento social, por su parte, se observa a partir del surgimiento de mayores y mejores fuentes de empleo, una mejora en la distribución de las ganancias y en la empleabilidad femenina y de los jóvenes de las comunidades locales. Sin embargo, el escalamiento económico no siempre se traduce en un escalamiento social. El potencial de escalamiento social depende de cada cadena y, específicamente, de su gobernanza (Barrientos y otros, 2010). El escalamiento social se vincula también con la cohesión social de un territorio. Esta última se la define por la mejora del bienestar de todos sus miembros mediante la creación de un sentido de pertenencia, la promoción de la confianza y la participación activa, condiciones que ofrecen la oportunidad de una movilidad social ascendente y la lucha contra la desigualdad.

Más allá de la experiencia ampliamente reconocida de la República Dominicana en la comercialización turística bajo el esquema de sol y playa, y específicamente bajo el formato del “todo incluido”,² la provincia de Pedernales por sus características de conservación (el 68,1% del territorio está constituido por áreas protegidas) necesita una comercialización acorde con su territorio y productos.

² Para Heung y Chu (2000), el turismo todo incluido se define como un viaje planificado de antemano y de prepagado que cubre transporte, alojamiento, comidas y visitas turísticas, y que se disfruta en un complejo que ofrece alojamiento, comidas y actividades recreativas a un precio único.

Dado el creciente interés por los destinos ecoturísticos, Pedernales se encuentra en un momento estratégico para potenciar la comercialización de sus productos turísticos por medio de la articulación de una cadena que reciba inversiones de los sectores privado y público que no dañen el medio ambiente de la región y que, al mismo tiempo, ofrezca posibilidades de empleo y generación de negocios para la población local, a la vez que contribuyan a la conservación de los recursos naturales y culturales de la región.

A la luz del creciente interés presentado en la provincia y ante la elaboración de las diferentes propuestas de desarrollo, vale la pena discutir el proceso de intermediación/comercialización que tendrá el destino ³ y cómo será involucrada la población local. Actualmente Pedernales cuenta con una baja intermediación, generalmente centrada en Bahía de las Águilas y no localizada *in situ*. Aunque, en forma paralela, se observa que los actores locales que conforman el eslabón de la hotelería tienden crecientemente a prestar otras funciones en la cadena. A pesar de su heterogeneidad y debilidades, probablemente la hotelería sea el eslabón de mayor potencialidad en el corto plazo en el territorio.

Para un escalamiento económico y social, es el momento oportuno para reflexionar acerca de la conformación y delimitación de los eslabones de la cadena de turismo en Pedernales, de las capacidades locales necesarias para una generación y distribución del valor que no dañe las áreas protegidas y que permita su apropiación territorial, así como de los encadenamientos locales que se puedan generar dentro de la provincia, dadas las actividades consideradas históricas como la pesca y la agricultura.

B. La industria del turismo a nivel mundial y en el Caribe

De acuerdo con el último Barómetro del Turismo Mundial ⁴ de la OMT, en 2015 el turismo generó el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial y uno de cada 11 empleos. El valor de las exportaciones turísticas ascendió a 1,4 billones de dólares, cifra que representa el 7% de las exportaciones mundiales totales y el 30% de las exportaciones de servicios (OMT, 2016).

De 2014 a 2015 las llegadas de turistas internacionales crecieron 4,4%, alcanzando un total de 1.184 millones, mientras que los ingresos generados por el turismo aumentaron 3,6% en términos reales, al pasar de 1.294 billones de dólares a 1.232 billones (véase el cuadro 1).

El cuadro 1 muestra las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por concepto del turismo internacional por región. Europa es la región con mayor visitación internacional y, por tanto, con los mayores ingresos generados por dicha actividad; concentra el 51,3% de las llegadas y el 36,4% de los ingresos. En segundo lugar se encuentra Asia y el Pacífico con el 23,5% de las llegadas y el 34% de los ingresos, seguido de las Américas con el 16,1% de las llegadas y el 22,5% de los ingresos, África con el 4,5% de las llegadas y el 2,7% de los ingresos, y Oriente Medio con el 4,5% de las llegadas y el 4,4% de los ingresos.

En el último año, Asia y el Pacífico presenta el mayor crecimiento de llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo internacional (5,4% y 4%, respectivamente). Las Américas se encuentran en segundo lugar con crecimientos de 5% en llegadas y 3,7% en ingresos, le siguen Europa (4,7% y 2,6%, respectivamente), Medio Oriente (1,6% y 4,3%, respectivamente) y África (-2,9% y 2,4%, respectivamente).

³ El proceso de intermediación se inicia con la conformación de una oferta local en la que se provee hospedaje, alimentación, transporte, recorridos guiados y regalos, entre otros bienes o servicios. Si se pretende que esta oferta sea percibida y comprada por los turistas antes de su llegada y consumo final, es necesario promocionarla por medio de canales apropiados de comercialización.

⁴ Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2016.14.3.1>

Cuadro 1
Mundo: Llegadas de turistas internacionales e ingreso por turismo internacional, 2010, 2014 y 2015

Región	Llegadas de turistas internacionales (En millones)			Tasa de crecimiento (En porcentajes)	Ingresos por turismo internacional (En millones de dólares)			Tasa de crecimiento ^a (En porcentajes)
	2010	2014	2015	2014-2015	2010	2014	2015	2014-2015
Mundo	950,2	1 133,7	1 183,8	4,4	986 211	1 294 705	1 232 018	3,6
Europa	489,4	580,2	607,6	4,7	412 262	512 925	448 126	2,6
Europa del Norte	62,8	70,8	75,6	6,8	59 931	82 574	75 391	3,6
Europa Occidental	154,4	174,4	179,7	3,0	142 318	172 952	146 387	0,2
Europa Central/Oriental	98,9	120,2	127,1	5,7	48 314	58 233	50 337	-0,2
Europa Meridional Mediterránea	173,3	214,8	225,1	4,8	161 699	199 166	176 011	5,2
Asia y El Pacífico	205,5	264,3	278,6	5,4	275 682	420 074	418 909	4,0
Asia del Nordeste	111,5	136,3	142,1	4,3	148 338	237 965	236 328	0,4
Asia del Sudeste	70,5	97,3	104,2	7,1	685 47	108 099	108 826	8,2
Oceanía	11,4	13,2	14,2	7,6	38 725	44 618	42 251	10,4
Asia Meridional	12,1	17,5	18,1	3,4	20 073	29 392	31 503	7,4
Américas	150,2	181,9	191,0	5,0	214 934	274 014	277 237	3,7
América el Norte	99,5	120,9	126,2	4,4	164 831	210 894	211 768	2,7
El Caribe	19,5	22,3	23,9	7,2	22 805	26 787	28 437	6,7
Centroamérica	7,9	9,6	10,3	7,3	6 699	10 623	11 468	6,9
América del Sur	23,2	29,1	30,7	5,5	20 599	25 710	25 564	6,9
África	50,4	54,9	53,3	-2,9	31 183	36 169	33 183	2,4
África del Norte	19,7	20,4	18,9	-7,4	9 662	10 640	8 553	-9,8
África Subsahariana	30,8	34,5	34,4	-0,3	21 521	25 529	24 629	7,5
Oriente Medio	54,7	52,4	53,3	1,7	52 150	51 523	54 563	4,3

Fuente: Elaboración propia con base en OMT (2016)

^a La tasa de crecimiento de los ingresos por turismo internacional corresponde al cambio calculado en monedas locales a precios constantes.

La apreciación del dólar en el último año estimuló el turismo emisor de los Estados Unidos, lo cual benefició sobre todo al Caribe y a Centroamérica, que registraron un incremento de la llegada de turistas mayor a 7%.

En 2015 el Caribe registró el arribo de 23.9 millones de turistas internacionales, quienes generaron ingresos por 28.437 millones de dólares por concepto de alojamiento, alimentación, compras, entre otras cifras que representan el 2,3% y el 2% de la cuota de mercado mundial en cuanto a llegadas e ingresos, respectivamente (véase el cuadro 2).

Cuadro 2
El Caribe: Llegadas de turistas internacionales, años seleccionados
(En millones de personas)

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Llegadas de turistas internacionales	19,5	19,9	20,6	21,1	22,3	23,9
Tasa de crecimiento	-	2,1%	3,5%	2,4%	5,7%	7,2%

Fuente: Elaboración propia con base en OMT (2016).

Según la OMT (2016), en 2015 las llegadas de turistas a la región del Caribe aumentaron un 7,2%, situándose a la cabeza la República Dominicana como el principal destino, país que presentó una tasa de crecimiento de 8,9% respecto a 2014. Los lugares que ocupan Puerto Rico, Cuba y Jamaica pueden verse en el cuadro 3. Los países de la región que, al igual que la República Dominicana, han registrado en el último año tasas de crecimiento mayores al promedio de la región son: Cuba (17,5%), Aruba (14,3%), Barbados (13,6%), Haití (10,9%), las Islas Turcas y Caicos (8,1%) y San Vicente y las Granadinas (7,3%).

En el cuadro 3 se muestran las llegadas de turistas internacionales y el ingreso por turismo internacional de los principales destinos del Caribe. Como se puede observar, la República Dominicana encabeza la posición en ambos rubros, captando el 23,4% de los turistas internacionales y el 21,6% de los ingresos por turismo internacional de la región.

Cuadro 3
El Caribe: Llegadas e ingresos por turismo internacional, 2010-2014

Destinos	Llegadas de turistas internacionales (En miles)			Ingresos por turismo internacional (En millones de dólares)		
	2010	2014	2015	2010	2014	2015
República Dominicana	4 125	5 141	5 600	4 163	5 630	6 153
Puerto Rico	3 186	3 246	...	3 211	3 438	...
Cuba	2 507	2 970	3 491	2 187	2 367	...
Jamaica	1 922	2 080	2 123	2 001	2 255	2 379
Bahamas	1 370	1 427	1 472	2 163	2 308	...
Aruba	8 25	1 072	1 225	1 251	1 605	1 652
Barbados	5 32	521	592	1 034	950	...
Otros países	5 072	5 830	9 404	6 795	8 234	18 253
El Caribe	19 539	22 287	23 907	22 805	26 787	28 437

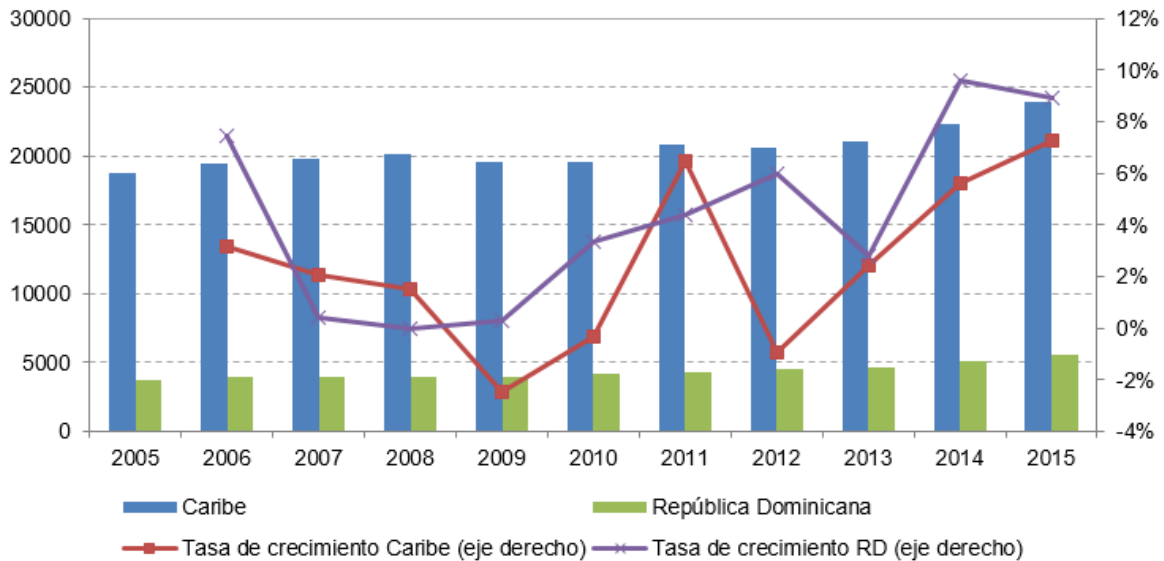
Fuente: Elaboración propia con base en OMT (2016)

El gráfico 1 muestra el número de turistas internacionales que arribaron al Caribe y a la República Dominicana entre 2005 y 2015. Como se puede observar, una consecuencia de la crisis internacional de 2009 y 2010 fue el menor flujo de turistas a nivel regional, no obstante, República Dominicana registró tasas positivas de crecimiento incluso en dichos años.

Las islas se han convertido en destinos importantes para el desarrollo del turismo de sol y playa, y actualmente, estas zonas geográficas son el segundo destino más popular de vacaciones, solo por detrás de las ciudades históricas. Al mismo tiempo, y como consecuencia de la evolución del transporte aéreo y la disminución de sus costos, hoy en día es más fácil y barato acceder a estas islas.

La República Dominicana se ha consolidado como el principal destino turístico del Caribe, caracterizado por un turista que visita el país para alojarse en hoteles resort “todo incluido”. En esta modalidad compite fuertemente con Puerto Rico, Cuba y Jamaica, a raíz de la aparición de los paquetes vacacionales. Por lo general, la contratación de esta tipología de viaje se hace en el país de origen del turista, lo que genera que una parte importante del gasto se quede en dicho país.

Gráfico 1
El Caribe y la República Dominicana: Llegadas de turistas internacionales, 2005-2015
(En miles de turistas y en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de cifras de la OMC (2016).

A continuación se presenta una tipología de las distintas actividades turísticas que ofrecen la República Dominicana y sus tres principales competidores en el Caribe (Puerto Rico, Cuba y Jamaica). Se consideran solamente aquellos tipos que tienen una importante manifestación cuantitativa de turistas reflejada en la economía local (véase el cuadro 4).

Cuadro 4
República Dominicana, Puerto Rico, Cuba y Jamaica:
Principales actividades turísticas ofrecidas

País	Sol y playa	Ecoturismo	Aventura	Cultural	Deportivo	Otros elementos destacables
República Dominicana	XXX ^a	XX ^b	XXX	XX	XX	
Puerto Rico	XXX	XX	XXX	XX	XXX	XX (Bodas)
Cuba	XXX	X ^c	X	XXX	XX	XX (Salud)
Jamaica	XXX	X	XX	XX	XX	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las páginas oficiales de los Ministerios de Turismo.

^a Alta: XXX

^b Media: XX

^c Baja: X

^d No cuenta: Casillero en blanco

Como se puede observar, a pesar de que las islas del Caribe ofrecen actividades turísticas similares, República Dominicana se ha posicionado como el destino favorito de los turistas internacionales en la región debido a factores como la calidad de las playas, el clima, la hospitalidad, los precios, la percepción de seguridad, la capacidad hotelera y la infraestructura del destino (BCRD, 2016b; Cruz Sánchez-Toledo, 2009). El desarrollo de Pedernales como un destino ecoturístico contribuiría con la generación de una oferta de alta calidad bajo un formato todavía poco difundido en el Caribe que le permitiría competir directamente con Costa Rica en la región centroamericana. El cuadro 5 presenta una comparación de la oferta turística que ofrecen los tres competidores en el Caribe más cercanos a República Dominicana.

Cuadro 5
Puerto Rico, Cuba y Jamaica: Oferta turística y principales características comparadas

Características	Puerto Rico	Cuba	Jamaica
Principales áreas turísticas	<p>Puerto Rico tiene seis regiones con su propia identidad y atracciones. La región de Porta del Sol (oeste) es el principal destino de surf y cuenta con algunas de las mejores playas, destacándose también la zona de Cabo Rojo. La región sur también es conocida como Porta Caribe, ofrece playas y naturaleza (Bosque de Toro Negro, los Baños de Coamo y otras reservas protegidas). Las aguas de la costa de la región este son un destino ideal para cruceros en catamarán, vela, excursiones de pesca y excursiones de buceo. La región norte, conocida como Porta Atlántico, es una de las de mayor crecimiento de la isla, con nuevos hoteles de lujo y campos de golf. A varios kilómetros de la costa este, se encuentran los pueblos de Vieques y Culebra, los cuales tienen atracciones turísticas de clase mundial: Bahía Mosquito en Vieques es la Bahía bioluminiscente más brillante del mundo según el Libro Guinness. La Isla de Culebra tiene la playa Flamenco, la cual fue nombrada como la segunda mejor playa del mundo por Discovery Channel. Asimismo, cuenta con 14 bosques incluyendo El Yunque y el Bosque Seco de Guánica.</p> <p>La isla ofrece compras, cultura, deportes, bodas, y naturaleza, incluidas sus playas (270 millas de costa). La cultura es una mezcla de influencias tainas, africanas y españolas, extendiéndose esta fusión a casi todos los aspectos de la vida puertorriqueña: cocina, artes coloridas, música y festivales tradicionales. Entre los principales deportes se ofertan: golf, ciclismo, pesca, equitación, kayaks, zipline, escalada, experiencias aéreas y actividades náuticas. Tiene 21 campos de golf que ofrecen la oportunidad de practicar este deporte durante todo el año. En materia de bodas, casarse en Puerto Rico es más fácil que en otros destinos, puesto que sólo exigen el cumplimiento de los requisitos del lugar de origen.</p>	<p>Las ciudades de la Isla constituyen uno de los principales atractivos por su diversidad arquitectónica e histórica. Entre las que se destacan: La Habana, Remedios, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey, Bayamo, Santa Clara, Santiago de Cuba y Baracoa, entre otras. Por otro lado, destaca también por el turismo de sol y playa, siendo Varadero una de las principales zonas de este tipo de turismo en el Caribe. Crecientemente los cayos de la Isla se han prestado para el turismo de alto estándar, es decir, de lujo en el que los turistas buscan exclusividad. Las principales zonas de naturaleza son los Parques Nacionales de Guanahacabibes, Viñales, Cagüanes, Pico Cristal, Desembarco del Granma, el Turquino y el Alejandro de Humboldt; así como las Reservas de la Biosfera Sierra del Rosario, Cuehillas del Toa, Península de Guanahacabibes, Baconao, Buenavista y Ciénaga de Zapata.</p>	<p>Las playas de Jamaica son un gran atractivo para el turismo. La playa de Doctors Cave Beach es una de las más destacadas. También son reconocidas Seven Miles situada en Negril y James Bond, localizada a poca distancia de Ocho Rios, siendo un lugar idóneo para disfrutar del paisaje y contemplar las exuberantes montañas de Santa María y Golden Eye.</p>
Principales actividades	<p>El país se destaca la cultura del <i>reggae</i> y los rasta faris. Disfrutar de la música local es un gran atractivo. Entre las actividades deportivas están buceo, snorkel, surf, windsurf; y safaris para conocer sus manglares y su fauna y flora. La isla posee diversos campos de golf. El país es un destino importante de luna de miel en la región del Caribe.</p>	<p>Las ciudades cubanas están cargadas de vitalidad con baile, música, dramaturgia, literatura, cine y arte culinario; muchas de ellas han sido declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO. En materia deportiva se destacan las actividades náuticas como jornadas de navegación y vida a bordo, seafaris y paseos en escenarios marinos protegidos por arrecifes, enseñadas, caletas y paisajes naturales. También entre las actividades náuticas destaca el snorkeling a la barrera coralina de Jardines del Rey (Ciego de Ávila) y los paseos en bote en Varadero (Matanzas). Durante los últimos años ha crecido el turismo de salud dado el reconocimiento que tiene la medicina cubana y sus profesionales internacionalmente. Cuba cuenta con diversos puertos, haciéndola muy atractiva para los cruceros que recorren el Caribe.</p>	<p>El país se destaca la cultura del <i>reggae</i> y los rasta faris. Disfrutar de la música local es un gran atractivo. Entre las actividades deportivas están buceo, snorkel, surf, windsurf; y safaris para conocer sus manglares y su fauna y flora. La isla posee diversos campos de golf. El país es un destino importante de luna de miel en la región del Caribe.</p>

Fuente: <http://www.scepuertorico.com/es/>
<http://puertoricotourism.pr.gov/>

<http://www.cubatravel.cu/es>

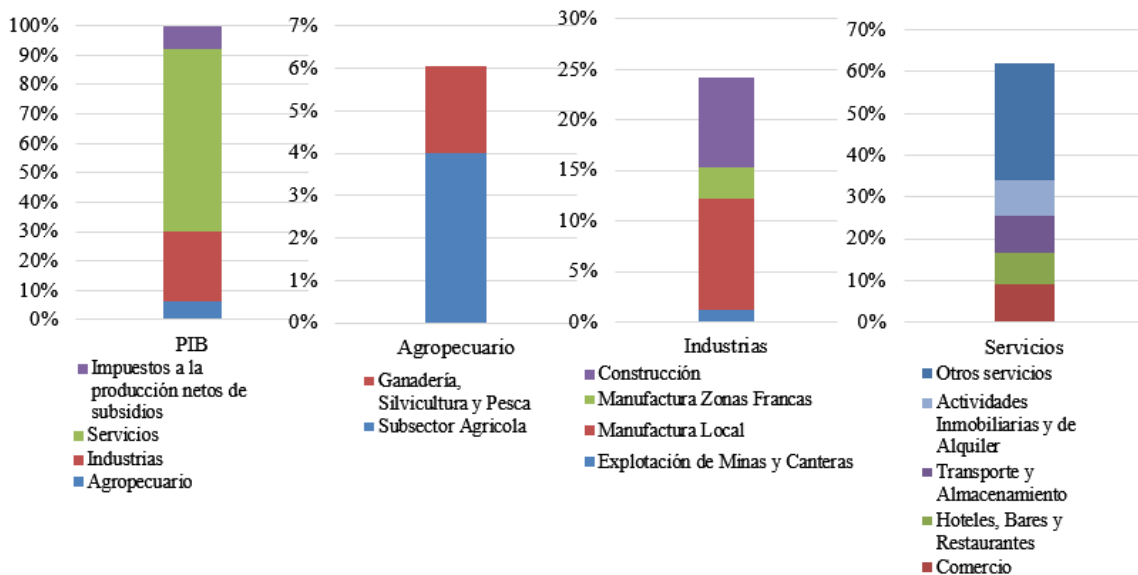
<http://www.jamaicamia.com/>
<http://www.viajarajamaica.com/>

II. El turismo en la República Dominicana

A. La industria turística en la República Dominicana

Como se ha mostrado en anteriores estudios de la CEPAL que analizan el enfoque de cadenas de valor aplicado al turismo (Oddone y Alarcón, 2016; Garry y Martínez, 2016; Frías, Garry y Oddone, 2016), los índices sostenidos de crecimiento mundial del turismo ofrecen para América Central y el Caribe una oportunidad de desarrollo, que impactaría directamente sobre el Producto Bruto Interno (PIB). De acuerdo con datos del Banco Central (2015b), entre las actividades que más contribuyeron al PIB de la República Dominicana en el 2015, el turismo representó el 7.8%, sólo superado por la manufactura local (10,9%), el comercio (9%), la construcción (8,9%), el transporte y almacenamiento (8,8%), las actividades inmobiliarias y de alquiler (8,6%), y otras actividades de servicios de mercado (8%) (véase el gráfico 2).

Gráfico 2
República Dominicana: PIB por actividad económica, 2015



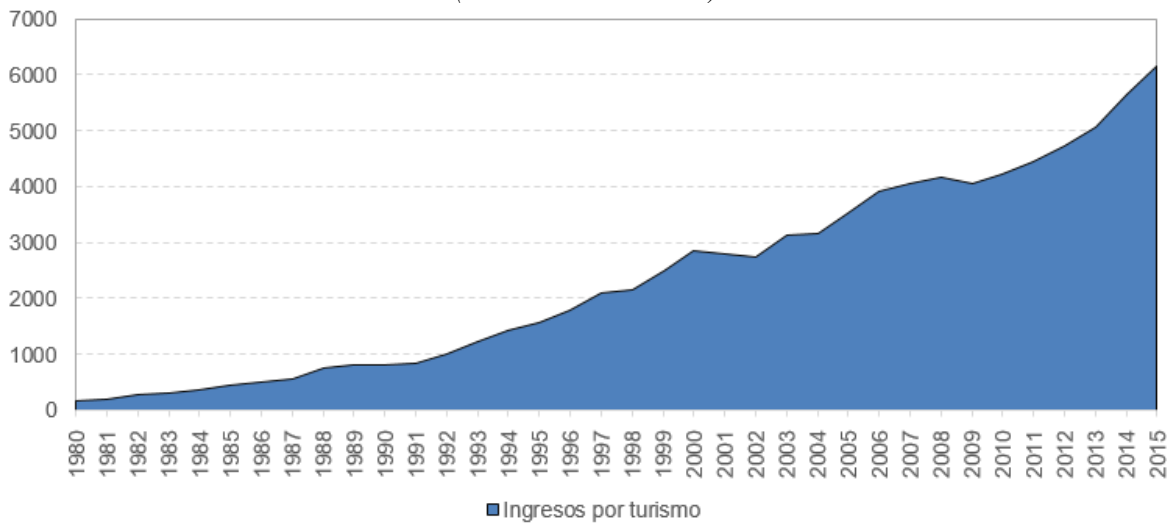
Fuente: Elaboración propia sobre la base de estadísticas del sector real (BCRD, 2016).

El crecimiento del turismo ha estado acompañado de la construcción de infraestructura necesaria para absorber la creciente demanda. De acuerdo con datos del Banco Central (2015), actualmente el país cuenta con 69.816 habitaciones y mantiene una tasa de ocupación hotelera promedio a lo largo del año del 75,5% (véase el gráfico 4). Como se puede observar, el mayor incremento en la oferta hotelera fue entre 1985 y 1999 producto de las leyes de promoción e incentivo al desarrollo turístico, del éxito del modelo todo incluido y del desarrollo turístico de la región este, que incluye a Punta Cana (Jiménez, 2009).

Como se comentó en el apartado anterior, la República Dominicana se ha afianzado como el principal destino turístico del Caribe. De 1980 a la fecha presenta un crecimiento sostenido de visitantes, y, por consiguiente, de ingresos generados por esta actividad (véase el gráfico 3).

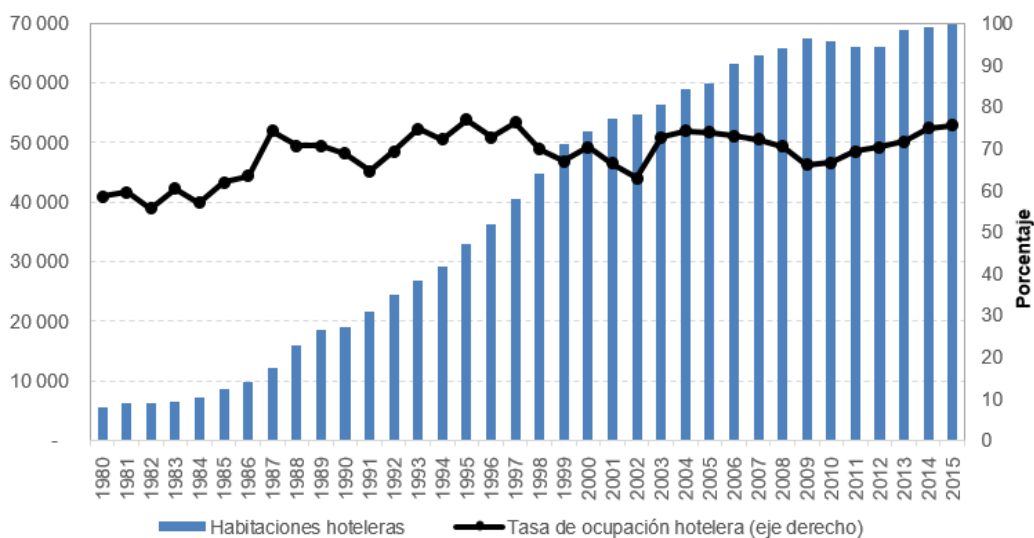
Gráfico 3
República Dominicana: Ingresos por turismo, 1980-2015

(En millones de dólares)



Fuente: Banco Central de la República Dominicana (2016).

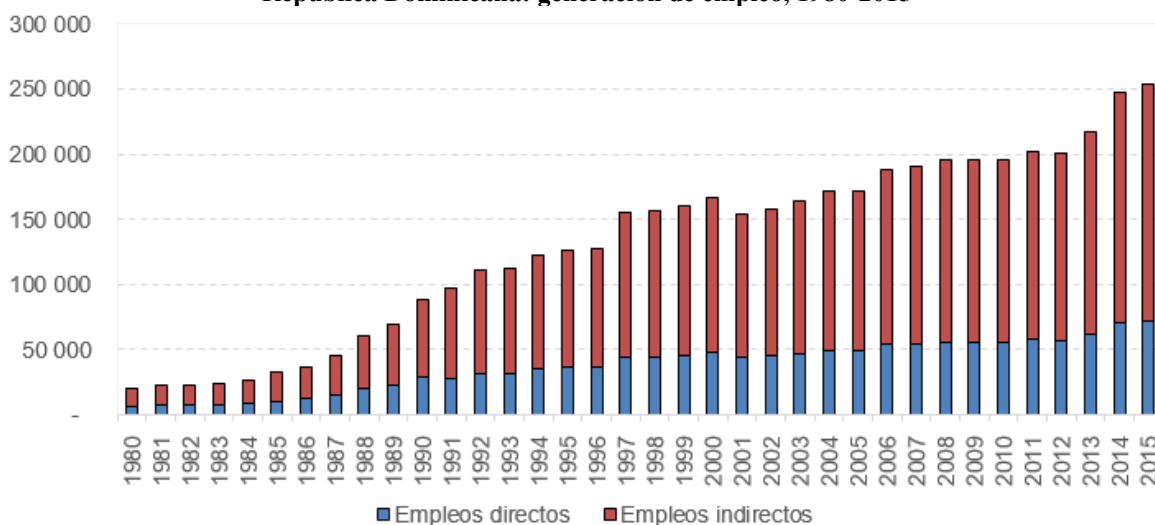
Gráfico 4
República Dominicana: Habitaciones hoteleras y tasa de ocupación hotelera, 1980-2015



Fuente: Banco Central de la República Dominicana sobre la base de estimaciones de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, Inc. (ASONAHORES).

Otro de los principales beneficios del crecimiento turístico es el impacto que la hotelería tiene en la generación de empleos. De acuerdo con estimaciones de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana (ASONAHORES), esta actividad genera 71.686 empleos directos y 182.460 indirectos, lo que en conjunto suman 254.146 empleos, cifra que representa aproximadamente el 6% de los empleos totales de la economía. El siguiente gráfico muestra la evolución de empleos generados por el sector desde 1980, año en el que se estiman 20.388 empleados, por lo que según las cifras estimadas, en los últimos 35 años el empleo ha crecido a una tasa promedio anual de 7,5%.

Gráfico 5
República Dominicana: generación de empleo, 1980-2015



Fuente: Banco Central de la República Dominicana sobre la base de estimaciones de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, Inc. (ASONAHORES).

En los últimos años la llegada de turistas extranjeros al país ha tenido como motivación principal la recreación. Según la Encuesta de Opinión y Actitud y Motivación a Extranjeros No Residentes 2015 (BCRD, 2016b), entre los criterios que los turistas reportan que tomaron en consideración en la elección de la República Dominicana como destino se encuentran: la calidad de las playas (29,7%), el clima (18,7%), la hospitalidad (15,8%), amigos y relacionados (11,8%) y precios razonables (7,7%). Los dos primeros criterios hacen referencia a un turista que busca alojarse –principalmente- en hoteles resort “todo incluido” (Moreno y otros, 2002), para disfrutar de su sol y playa.

En 2015 se recibió un total de 5.599.859 visitantes extranjeros y dominicanos no residentes (BCRD, 2016), lo que representó un crecimiento de 8,92% respecto al año anterior. En el cuadro 6 se puede observar que el número de visitantes se ha incrementado en los últimos años, al igual que el gasto promedio del turista, el cual en 2015 fue de 129.90 dólares diarios. Cabe resaltar que la estadía promedio permanece fija en 8 días desde comienzos de la década.

Cuadro 6
República Dominicana: Visitantes extranjeros y dominicanos no residentes, 2011-2015

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Visitantes	4 306 431	4 562 606	4 689 770	5 141 377	5 599 859
Tasa de crecimiento visitantes respecto al año anterior (%)	4,4	6,0	2,8	9,6	8,9
Estadía promedio (días)	8,7	8,5	8,5	8,4	8,3
Gasto medio diario turista (dólares/día)	113,9	118,4	124,9	128,5	129,9

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central (2016).

En cuanto a las características de los turistas internacionales que llegaron a la República Dominicana en 2015, ASONAHORES (2015) indica que un total de 4.832.956 pasajeros llegaron por aeropuerto, siendo el de Punta Cana el que más turistas recibió, seguido por el de Las Américas de Santo Domingo y el de Puerto Plata (véase el cuadro 7). Los turistas procedentes de América del Norte representaron el 57.53% del total, seguidos por Europa (23.47%), América del Sur (14.30%), América Central y el Caribe (4.31%). Los principales países de procedencia de los turistas fueron los Estados Unidos (41.42%), Canadá (15.43%), Alemania (5.12%), Francia (4.71%) y España (3.56%).

Cuadro 7
República Dominicana: Llegadas de turistas internacionales por aeropuerto, 2011-2015

Aeropuerto	2011	2012	2013	2014	2015
Punta Cana	2 232 901	2 406 709	2 584 871	2 913 468	3 187 749
<i>Crecimiento (%)</i>	-	7,78	7,40	12,71	9,41
Las Américas	804 595	826 883	800 218	825 307	908 984
<i>Crecimiento (%)</i>	-	2,77	-3,22	3,14	10,14
Puerto Plata	346 934	351 622	353 857	362 145	370 600
<i>Crecimiento (%)</i>	-	1,35	0,64	2,34	2,33
Cibao	133 424	165 120	168 446	195 545	205 300
<i>Crecimiento (%)</i>	-	23,76	2,01	16,09	4,99
La Romana	113 067	105 367	91 481	106 082	95 152
<i>Crecimiento (%)</i>	-	-6,81	-13,18	15,96	-10,30
El Catey (Samaná)	59 412	53 866	54 126	52 572	56 161
<i>Crecimiento (%)</i>	-	-9,33	0,48	-2,87	6,83
La Isabela (Santo Domingo)	12 644	14 126	11 755	9 524	9 010
<i>Crecimiento (%)</i>	-	11,54	-16,78	-18,98	-5,40
Total	3 702 997	3 923 693	4 064 754	4 464 643	4 832 956

Fuente: Elaboración propia con base en ASONAHORES (2015).

Según datos de ASONAHORES (2015), el 50.4% de los visitantes fueron hombres, lo que refleja que existe una igualdad en referencia al sexo de los turistas que llegaron al país. El 92,4% se alojaron en hoteles, destacando los grupos con edades comprendidas entre los 21-35 años (36.2%), 36-49 años (21,7%) y 50 años o más (28,9%). Para el 94% la recreación fue el principal motivo del viaje a República Dominicana, ⁵ seguido por la visita a amigos y familiares (3,4%).

Aunque el turismo de sol y playa es el principal tipo de turismo del país y base principal del crecimiento de la actividad en términos de llegadas de visitantes, inversión hotelera, habitaciones disponibles y tasa de ocupación, debe adaptarse a las nuevas expectativas de los turistas, comercializarse con una serie de actividades complementarias y fortalecer la inclusión de la población local (Orgaz, 2014; Orgaz y Cañero, 2015) ya que, por lo general, las compañías aéreas que transportan los turistas, como las grandes cadenas hoteleras insertas en el destino, son extranjeras con la consecuente repatriaciones de utilidades. ⁶

En el turismo de sol y playa vale la pena explorar las posibilidades de compras locales a partir del desarrollo de una cadena de proveedores que potencie el efecto multiplicador del turismo sobre otros sectores. Basta pensar que los gastos estimados para el 2015 por la hostelería incluye: “87,7 millones de libras de frutas; 45,5 millones de libras de víveres; 25,3 millones de libras de pescados y mariscos; 61,7 millones de libras de vegetales; 61,1 millones de libras de carnes; 67,2 millones de litros y libras de lácteos; 59,6 millones de libras de abarrotes; 19,8 millones de libras de embutidos y un millón de libras de

⁵ El 82,3% de los turistas que llegan a República Dominicana repetirá un viaje en el sistema todo incluido en otro país y un 80,7% repetirá este viaje a República Dominicana.

⁶ En la República Dominicana, en la inversión hotelera de tipo todo incluido se destacan España con más de un 60%, capitales nacionales por un 15%, seguido por Estados Unidos, Italia, Canadá y Francia.

especias. También se espera una demanda de 128 millones de unidades de huevos”.⁷ En cuanto al consumo de bebidas se estima en más de RD\$7 billones; el de productos de tabaco en RD\$178 millones; el de alimentos del agro o agroindustriales en más de RD\$14,5 billones, y el de huevos en RD\$515 millones, incluyendo los de codorniz”.⁸

Ante esta situación, se hace necesario considerar un enfoque más amplio sobre los factores de competitividad de un destino. En este sentido, de acuerdo con el Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial, que establece indicadores basados en el marco regulatorio, el ambiente de negocios e infraestructura y los recursos de la industria de viajes y turismo, la República Dominicana obtiene las calificaciones expuestas en el siguiente cuadro. Estas se han mantenido relativamente estables desde inicios del cálculo del índice en 2007 aunque ha perdido posiciones desde su año record en 2011 cuando estuvo en el puesto 72 de 139 países analizados. Para el año 2013, se encontró en el puesto 86 de 140 países registrados en el Índice (véase cuadro 8).

Cuadro 8
República Dominicana: Índice de competitividad de viajes y turismo, 2013

República Dominicana	Clasificación/144	Calificación (1-7)
Índice de competitividad de viajes y turismo	86	3,88
Marco Regulator	67	4,6
Políticas y regulaciones	51	4,7
Sostenibilidad ambiental	106	4,19
Seguridad ciudadana	111	3,9
Salud e higiene	85	4,27
Prioridad para el sector viajes y turismo	9	5,93
Ambiente de negocios e infraestructura	75	3,58
Infraestructura del transporte aéreo	59	3,29
Infraestructura del transporte terrestre	71	3,61
Infraestructura de turismo	70	4,08
Infraestructura informática y de comunicaciones	85	2,74
Competitividad de los precios en la industria del turismo	104	4,18
Recursos humanos, culturales y naturales en viajes y turismo	108	3,45
Recursos humanos	85	4,72
Afinidad por los viajes y turismo	36	4,95
Recursos naturales	130	2,4
Recursos culturales	100	1,74

Fuente: Foro Económico Mundial (2013).

En el tercer subíndice sobre los recursos humanos y culturales con los que cuenta la República Dominicana es donde el país obtuvo la más baja calificación del estudio, lo que refleja la necesidad de generar una oferta complementaria diversa y de calidad anteriormente mencionada. Según los resultados del informe, a pesar del potencial para el turismo ecológico y cultural, el país no es competitivo en estas áreas, ya que ocupa las posiciones 130/140 y 100/140 en recursos naturales y recursos culturales, respectivamente. Ambos rubros son fundamentales para desarrollar el potencial turismo de

⁷ Véase: “El sector turístico dominicano demandará más de RD\$22 billones en productos agroalimentarios en 2015”, disponible en línea en: http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_noti5784.asp

⁸ Véase: “El sector turístico dominicano demandará más de RD\$22 billones en productos agroalimentarios en 2015”, disponible en línea en: http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_noti5784.asp

Pedernales, dadas sus características en cuanto a la conformación del 68% de su territorio como área protegida y la cercanía de la diversidad cultural que ofrece la frontera con Haití.

1. Los polos turísticos de la República Dominicana

La Organización Mundial del Turismo (OMT) designó en 2007 a la República Dominicana como “la nación de mayor potencial en materia turística dentro del área del Caribe”.⁹ La República Dominicana presenta ventajas en cuanto a la capacidad hotelera y la inversión extranjera directa, lo que ha favorecido el desarrollo de la infraestructura del destino.

Las islas son el segundo destino más importante para las vacaciones del turista, sólo por detrás de las ciudades históricas (Correia y otros, 2008) dado su buen clima y el atractivo de separación física del continente (López-Guzmán y otros, 2012). Sin embargo, en las islas al igual que en otros destinos, el grado de satisfacción de la demanda depende de las características físicas, humanas y organizativas de los servicios y/o productos turísticos ofertados con calidad (Castellanos y Orgaz, 2013).

a) Polos turísticos

Actualmente existen nueve polos distribuidos en el país. Los seis primeros que se conformaron fueron el Este, principalmente conocido por el complejo Punta Canas-Bávaro; Santo Domingo; el Norte y Noroeste; el Centro; el Noreste, centrado en la península de Samaná; y el Suroeste, conformado por Barahona y Pedernales. A estos se sumaron: Jarabacoa-Constanza, Peravia-Azua-Palenque y Nagua-Cabrera.

En primer lugar, la región Este es el principal desarrollo turístico de sol y playa con destinos consolidados a nivel mundial como Punta Cana-Bávaro y La Romana-Bayahibe. En esta zona se encuentra el área protegida más visitada del país, Parque Nacional del Este, beneficiándose de las excursiones que hacen los turistas de los hoteles resort a la Isla Saona (Girault, 1998). A esta zona llegaron un total de 3.300.379 visitantes en 2015, el 97% de ellos por el aeropuerto de Punta Cana y el 3% por el de La Romana (Banco Central de República Dominicana, 2016).

En segundo lugar, Santo Domingo, la capital del país se caracteriza por viajeros de negocios, lo que ha significado también un descenso del turismo de sol y playa en la zona de Boca Chica y Juan Dolio, las principales playas de esta zona, que hoy en día reciben principalmente excursionistas nacionales, salvo las excursiones organizadas para la Isla Saona, que reciben mucho turismo proveniente de Punta Cana. El número total de visitantes que llegaron a Santo Domingo en 2015 fue de 1.319.991, principalmente, a través del aeropuerto de Las Américas (Banco Central de República Dominicana, 2016).

En tercer lugar, está la región Norte y Noroeste, donde se destaca el desarrollo turístico de sol y playa y deportivo (surf y windsurf) en Puerto Plata, en ocasiones beneficiando algunas otras provincias cercanas, menos desarrolladas turísticamente pero con gran potencial como Montecristi. En esta región el ecoturismo también es fuerte, sobre todo en los monumentos naturales Isabel de Torres (Teleférico) y Saltos de la Damajagua. A esta región llegaron, en 2015, un total de 385.057 visitantes por el aeropuerto de Puerto Plata (Banco Central de República Dominicana, 2016). Por otro lado, esta región recibe desde el año pasado cruceros por el puerto de Maimón, lo que seguramente impactará en el crecimiento de la afluencia de excursionistas.

Por su parte, en el Centro del país están las ciudades de Santiago de los Caballeros, Constanza y Jarabacoa, donde se encuentran los principales destinos de montaña de la República Dominicana, destacándose por la zona más alta del país y todo el Caribe: Pico Duarte. Esta zona se caracteriza por el turismo de aventura, de montaña y el ecoturismo. Por el aeropuerto del Cibao llegaron en 2015 un total de 534.613 (Banco Central de República Dominicana, 2016), principalmente miembros de la diáspora dominicana.

⁹ Secretaría de Turismo (2008), “La valoración de la Organización Mundial del Turismo”, disponible en: <http://sectur.gob.do/DesktopModules/EngagePublish/printerfriendly.aspx?itemId=72&PortalId=0>

Otra zona turística se encuentra en la zona Noreste, en la península de Samaná, donde existe un rápido crecimiento de los negocios inmobiliarios ligados al turismo de sol y playa. El ecoturismo se ha desarrollado en el Parque Nacional Los Haitises y con el avistamiento de la ballena jorobada en la Bahía de Samana y el Banco de la Plata. A esta región llegaron en 2015 un total de 59.819 visitantes por el aeropuerto de El Catey situado en Samaná (Banco Central de República Dominicana, 2016).

La costa Suroeste tiene un enorme potencial ecoturístico en Bahía de las Águilas, el Parque Nacional Jaragua, el Lago Enriquillo y la Sierra de Bahoruco, y en general toda la Reserva de la Biosfera. En la región, se observa una creciente incorporación de pequeñas empresas locales con alto grado de heterogeneidad que prestan diferentes servicios dentro los que destacan la hotelería y restauración gastronómica. Las administraciones públicas locales, especialmente en Pedernales, tienen un gran interés en la puesta en marcha de actividades turísticas en áreas desfavorecidas, sobre todo en aquellas regiones donde el turismo no es el principal motor económico, pero que puede ayudar a generar nuevos empleos para la comunidad local, a través de la creación de nuevas empresas, asociaciones y cooperativas (Orgaz y López-Guzmán, 2014).

Jarabacoa/Constanza es uno de los polos de mayor potencial turístico en donde ha avanzado fuertemente el turismo inmobiliario. Ambos municipios se caracterizan por paisajes de montaña y temperaturas más bajas que el resto del país, con condiciones propicias para el agroturismo, ecoturismo y turismo de aventura. Es el único polo turístico que no tiene playa.

El polo de Peravia-Azua-Palenque en San Cristóbal incluye las dunas de Baní, la playa Salinas, la bahía Las Calderas, la bahía de Ocoa y la playa Caracoles, en Azua, el río Nizao y la playa Palenque.

Nagua-Cabrera este polo está ubicado en la costa nordeste del país, al este de Puerto Plata y al oeste de Samaná. Cabrera se destaca por las playas como Playa Grande, El Diamante, Arroyo Salado, Caletón Grande, La Preciosa y El Bretón, así como por el parque nacional Cabo Francés Viejo y la laguna El Dudú. En Nagua los atractivos son Playa Bonita, Playa Boba, Los Gringos, la famosa Poza de Bojolo y la Gran Laguna o Perucho.

B. El marco institucional y legislativo del turismo en la República Dominicana

El marco legal del turismo en República Dominicana está compuesto por normas pertenecientes a la propia actividad turística y normas generales de la actividad económica, entre las que destacan medio ambiente y la ordenación del territorio (Agosin y otros, 2009). En este sentido, y siguiendo la jerarquía normativa dominicana, cabe resaltar que la Constitución Política de la República Dominicana (2010) no hace mención específica referente a la actividad turística en general. Aunque, por otro lado, incluye algunos artículos referentes a los recursos naturales y la protección del medio ambiente, teniendo esto incidencia en el desarrollo de la actividad turística en áreas protegidas y zonas naturales.

El gobierno tiene el interés creciente de promover el incremento de las actividades turísticas en los territorios con menor desarrollo social y económico, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población local, especialmente importante para la región Suroeste en las provincias de Pedernales y Barahona. Dada la aproximación ecoturística que se persigue en el destino Pedernales, tanto el Ministerio de Turismo como el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales tienen competencias importantes y complementarias en el dictado de normas para la actividad turística.

El Ministerio de Turismo persigue el desarrollo turístico sostenible en el país a través del respeto al medio ambiente. Para ello, formula y regula políticas y acciones orientadas a promover la inversión turística, la calidad y la participación comunitaria. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, por su parte, tiene como mandato elaborar, ejecutar y fiscalizar políticas sobre medio ambiente y recursos naturales orientadas a la preservación, protección, restauración y uso sostenible de estos. A continuación, se presentan las funciones principales del Ministerio de Turismo, del Ministerio de Medio Ambiente y

Recursos Naturales y de su Departamento de Ecoturismo (Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad) (véase cuadro 9).

Cuadro 9
Ministerios de Turismo y de Medio Ambiente y Recursos Naturales:
principales objetivos de gestión pública comparados

Ministerio de Turismo	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos naturales
	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, programar, organizar, dirigir, fomentar, coordinar y evaluar las actividades de la industria turística del país, de conformidad con los objetivos, metas y políticas nacionales que determine el Poder Ejecutivo. • Determinar y supervisar los polos de desarrollo turístico en el país y orientar los proyectos a llevarse a cabo en los mismos. • Orientar, de conformidad con las regulaciones al respecto, el diseño y construcción de todas las obras de infraestructura que requiera el desarrollo de los distintos proyectos turísticos. • Coordinar, a través de la Corporación de Fomento de la Industria Hotelera y Desarrollo del Turismo (CORPHOTEL), las actividades nacionales tendientes al desarrollo de la empresa hotelera. • Autorizar, regular, supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios turísticos, tales como: agencias de viajes, guías para turistas, hoteles y restaurantes, bares, centros nocturnos de calidad turística, transporte de turistas y todas las empresas y personas que brinden servicios a los turistas y/o realicen actividades turísticas. • Aumentar la producción turística en el país mediante el fomento de construcción, financiación, mejora y conservación de las empresas del sector. • Coordinar las acciones de todas las dependencias del Estado relacionadas con el turismo, a fin de lograr los mejores resultados en cuanto al servicio, protección u facilitación del sector.
	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar, proteger y regular la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente para alcanzar el desarrollo sostenible del país. <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el diseño y aplicación de la política nacional de desarrollo de las áreas protegidas. • Velar por la conservación de la diversidad biológica del país. • Elaborar y aplicar normas, regulaciones y procedimientos necesarios para la gestión sostenible de las áreas protegidas y la biodiversidad. • Regular el uso de los recursos naturales y de la biodiversidad, así como de las áreas protegidas. • Promover el desarrollo, conservación y uso sostenible de los recursos de flora y fauna silvestres. • Administrar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) a fin de que se garantice la integridad de las mismas, la prestación de los servicios ambientales y la interacción ambientalmente sana con los usuarios. • Promover la participación de las comunidades rurales residentes en planes, programas y proyectos para la conservación de la biodiversidad y las áreas protegidas.

Fuente: Ministerio de Turismo (2016a), <http://www.mitur.gob.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos> Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (2016), <http://www.ambiente.gob.do/ambienterd/sobre-nosotros/dependencias/areas-protegidas-y-biodiversidad/>

Según Jiménez (2009), la industria turística dominicana se ha caracterizado por tres etapas de acuerdo con la sanción o derogación de leyes clave para el estímulo de la actividad. La primera etapa incluye las Leyes 541-69 y 153-71, promulgadas en 1969 y 1971, respectivamente; la segunda inicia en 1991 con la derogación de la Ley 153-71 y la tercera empieza en 2001 y continúa hasta la actualidad, con la promulgación de la Ley 158-01. En el marco de estos tres grandes períodos, se han identificado una serie de leyes, decretos, resoluciones y reglamentos en materia turística vinculada con o que pueden influir en el desarrollo turístico de Pedernales (véase el cuadro 10).

Cuadro 10
República Dominicana: Legislación relevante vinculada con Pedernales

Ley	Descripción
Ley 541 de 1969	Orgánica de turismo de la República Dominicana
Ley 153 de 1971	Promoción e Incentivo del Desarrollo Turístico
Ley 212 de 2004	Declara la Provincia de Barahona como Provincia Ecoturística
Ley 266 de 2004	Establece como Demarcación Turística Prioritaria, el llamado Polo o Área Turística de la Región Suroeste, en las Provincias Barahona, Independencia y Pedernales
Ley 195 de 2013	Modifica varios artículos de la Ley 158 de 2001 del 9 de octubre de 2001, sobre Fomento al Desarrollo Turístico para los Polos de Escaso Desarrollo y Nuevos Polos en provincias y localidades de gran potencialidad
Decreto	Descripción
Decreto 3327 de 1985	Establece como Demarcación Turística Prioritaria el llamado Polo o Área Turística de Barahona
Decreto 0322 de 1991	Designa como “Polo Turístico Ampliado de la Región Sur”, el denominado Polo de la Región Suroeste del País
Decreto 0273 de 2001	Declara de Utilidad Pública e Interés Social, para ser destinada al Desarrollo Turístico, los terrenos y Playas comprendidas desde la Laguna de Oviedo hasta la Playa de Pedernales
Decreto 0335 de 2005	Crea el Comité Ejecutivo de Infraestructuras en Zonas Turísticas (CEIZTUR)
Decreto 0186 de 2015	Ordena la constitución del Fideicomiso para el Desarrollo Turístico de Pedernales
Decreto 0212 de 2015	Crea el Gabinete Turístico de las provincias de la Región Enriquillo
Resolución	Descripción
Resolución N° 99 de 2005	A favor de la Corporación de Fomento de la Industria Hotelera y Desarrollo del Turismo (CORPHOTELS), la cual pasa a tener el control, supervisión y la administración de los Paradores Turísticos
Resolución N° 005 de 2012	Establece el Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de Pedernales y su Reglamento Normativo
Resolución N° 003 de 2015	Establece los criterios específicos de la Tasa Administrativa Especial para la emisión del Certificado de Uso de Suelo Turístico para proyectos de generación de energía renovable a ser localizados en zonas declaradas como polos, áreas o zonas turísticas
Reglamento	Descripción
Reglamento N° 1125 de 2001, de Aplicación de la Ley N° 158 de 2001	Sobre el Fomento al Desarrollo Turístico para los Polos de Escaso Desarrollo y Nuevos Polos en Provincias y Localidades de Gran Potencialidad

Fuente: Elaboración propia.

Planificación turística para el desarrollo

De acuerdo con el Artículo 194 de la Constitución Política (2010) “es prioridad del Estado la formulación y ejecución, mediante ley, de un plan de ordenamiento territorial que asegure el uso eficiente y sostenible de los recursos naturales de la Nación, acorde con la necesidad de adaptación al cambio climático”. Este artículo acoge una serie de leyes que obligan a la realización de planes de ordenamiento territorial y ambiental (Leyes número 64/2000, 176/2007, 231/2000, entre otras), así como la experiencia de trabajo en planes de ordenamiento territorial que comenzaron en 2008/2009. Con el Decreto número 0847/2009 se aprobó el primer Plan de Ordenamiento Territorial Turístico (POTT) a realizarse en el distrito municipal de Cabarete, Puerto Plata, experiencia que rápidamente se extendió a otras áreas del país (véase el cuadro 11). Vale la pena mencionar que el documento base para la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030, también ha acogido este enfoque.

Cuadro 11
República Dominicana: Planes de Ordenamiento Territorial Turístico, 2012-1015

Resolución	Descripción
Resolución N° 004 de 2012	Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de la Costa de Miches, El Seibo y Hato Mayor, y su Reglamento Normativo
Resolución N° 005 de 2012	Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de Pedernales y su Reglamento Normativo
Resolución N° 006 de 2012	Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de Samaná, Las Terrenas y su Reglamento Normativo
Resolución N° 007 de 2012	Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de Punta Cana, Bávaro, Macao y su Reglamento Normativo
Resolución N° 009 de 2012	Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de Cabarete y su Reglamento Normativo
Resolución N° 001 de 2015	Plan de Ordenamiento Territorial Turístico de Sosua

Fuente: Elaboración propia.

C. Incentivos para la inversión turística en la República Dominicana

De acuerdo con el *Travel Trade Caribbean*,¹⁰ la República Dominicana fue la mayor receptora de IED del Caribe en 2014, distribuida de la siguiente manera: 21% para recursos naturales, 26% para manufacturas y 23% para turismo. El país cuenta con activas políticas de promoción, destacando la reducción de las barreras burocráticas para el establecimiento de un negocio, las mejoras judiciales mediante la garantía de los derechos de propiedad, la liberalización de las políticas migratorias para los trabajadores extranjeros, las garantías de ausencia de discriminación entre proveedores nacionales y extranjeros en las adquisiciones gubernamentales, el 100% de la repatriación de beneficios, la celebración de acuerdos de doble tributación con otros países, exenciones tributarias de distintos tipo y/o exenciones de los derechos de importación y exportación.

La República Dominicana tiene un marco general sobre inversión extranjera establecido en la Ley 16-95, así como leyes especiales dependiendo del sector de su inversión. Dicha ley establece que los inversionistas extranjeros y nacionales tienen los mismos derechos y obligaciones en materia de inversión.

En el caso del turismo, la República Dominicana cuenta con un régimen jurídico de incentivos y beneficios fiscales para el fomento del desarrollo turístico para polos de escaso desarrollo, nuevos polos en provincias y localidades de gran potencialidad turística del país, establecido mediante la Ley N° 158-01 sobre "Fomento al Desarrollo Turístico", de fecha 9 de octubre de 2001, modificada mediante la Ley N° 184-02 de fecha 23 de noviembre de 2002. Esta legislación ofrece importantes incentivos y beneficios como por ejemplo la exoneración del pago de los impuestos en un 100% para empresas domiciliadas en el país. Las personas físicas o morales que inviertan con los promotores o desarrolladores en los proyectos turísticos podrán, entre otros beneficios, deducir o desgravar de su renta neta imponible el monto de sus inversiones, pudiendo aplicar a la amortización de dichas inversiones hasta un 20% de su renta neta imponible cada año, por hasta cinco años.

Cabe destacar que el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales es el responsable de garantizar que, durante la construcción y operación de cualquier empresa establecida conforme a los beneficios de la Ley No. 158-01, se respeten y preserven todos los recursos naturales en el entorno. Para ello deberá exigir los debidos estudios de impacto ambiental, según lo establecido en la Ley General de Medio Ambiente y Recursos Naturales No. 64-00 del 18 de agosto de 2000, sus reglamentos, normas y leyes sectoriales.

¹⁰ Información disponible en el siguiente enlace:
<http://www.traveltradecaribbean.es/crece-11-inversion-extranjera-directa-en-dominicana/>

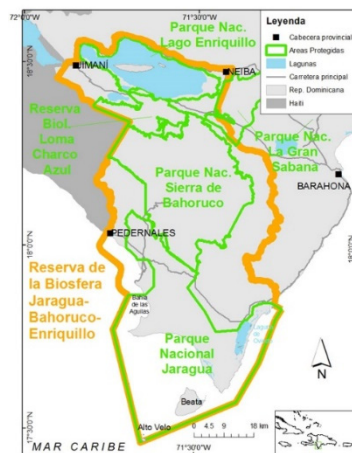
Recientemente, el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) y la Asociación Dominicana de Turismo de la Salud (ADTS) han acordado fomentar la inversión extranjera en la modalidad de turismo de salud, desarrollando nuevos proyectos y promoviendo mejoras en la capacidad instalada y tecnológica de esta modalidad turística.

III. Estructura de la cadena de valor de turismo en Pedernales

A. La provincia de Pedernales

Pedernales fue creada como provincia el 16 de diciembre de 1957. Forma parte de la Región Enriquillo y cuenta con una superficie total de 2.042,4 km², siendo la séptima provincia en tamaño de la República Dominicana. Limita al norte con la provincia de Independencia, al este con la provincia de Barahona y el Mar Caribe; al oeste con la República de Haití y al sur con el Mar Caribe. Toda la parte norte de la provincia está ocupada por la Sierra de Bahoruco, área declarada como Parque Nacional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y parte de la Reserva de la Biosfera Jaragua, Bahoruco y Enriquillo declarada como tal por la UNESCO el 6 de noviembre de 2002. El 68,1% del territorio provincial corresponde a áreas protegidas. Es una provincia con pocos ríos, siendo el más importante el Río Pedernales, que sirve de frontera natural con Haití, y su afluente el Río Mulito.

Mapa 1
La Provincia de Pedernales y su área protegida ^a



Fuente: Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (2013).

^a Los límites y los nombres que figuran en los mapas de este documento no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

La Provincia de Pedernales está constituida por dos municipios (Pedernales y Oviedo), y cuenta con dos distritos municipales (Juancho y José Francisco Peña Gómez). Según el censo nacional de 2010, la provincia cuenta con una población total de 31,587 personas, de las que 16,895 son hombres y 14,692 mujeres con una densidad de 16 hab/km². La mayor parte de la población se concentra en el municipio cabecera que aglutina el 76,9% del total, en donde se observan serios problemas ambientales en cuanto a la gestión de los residuos sólidos (casi un 50% son quemados o tirados en lugares no apropiados) o al estancamiento de las aguas en zonas urbanas y periurbanas.

Actualmente, la principal actividad productiva es de carácter agropecuario a partir del cultivo de café y la cría de ganado vacuno para carne. La pesca de lambí, langosta, y otros pescados ha sido una de las actividades principales de la provincia pero hoy en día se encuentra afectada por la sobreexplotación. Pedernales cuenta con una importante explotación minera de piedra caliza y bauxita (véase el recuadro 1).

Recuadro 1 **Explotación minera y cementera en Pedernales**

La explotación minera comenzó en Pedernales en 1959, con la explotación de bauxita y piedra caliza por parte de la empresa *Alcoa Exploration Company*. En 2016, el Ministerio de Energía y Minas ratificó el cese de la explotación minera de bauxita en Pedernales, anunciando que la decisión obedece al desarrollo de un plan integral de turismo sostenible para la provincia.

En este sentido, la empresa *Dominico Venezolana Mining Company* (DOVEMCO) está llevando a cabo sus últimos meses de trabajo en Pedernales, puesto que a finales de 2015 el Gobierno Dominicano le concedió los 11 últimos meses de operación, esperando finalizar en noviembre de 2016. Según datos registrados en la web de la propia empresa, el Estado dominicano ha recibido aproximadamente 10 millones de dólares de la explotación minera. Actualmente, más de 500 personas (300 familias aproximadamente) se encuentran vinculadas a esta actividad.

En el caso de la Cementera Andino, localizada también en la provincia de Pedernales, en 2016 fue adquirida en su totalidad por el empresario José Luis Corripio Estrada (Pepín). En este sentido, el Gobierno dominicano y el empresario anunciaron que la empresa continuará sus operaciones, donde se crearán entre 300 y 400 nuevos empleos, ampliándose a unos meses a 700, con prioridad para los residentes de Pedernales. Esta cementera comenzó sus operaciones en la provincia en el año 2000.

Los impactos de la explotación minera y la cementera han sido importantes para la zona de Pedernales, situación que agrega un mayor reto al plan de desarrollo turístico.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Diario Digital ACENTO.COM.DO, 31 de agosto de 2015.

La provincia presenta interesantes atractivos turísticos basados en playas como Bahía de las Águilas (véase el recuadro 2), Piedra Blanca, Cabo Rojo, entre otras, así como el Hoyo de Pelempito y los atractivos naturales de los Parques Nacionales Jaragua y Sierra de Bahoruco. Más allá de su potencial, el turismo puede ser considerado todavía incipiente por lo que el gobierno nacional ha decidido diseñar un Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico (POTT) y crear una serie de mecanismos para desarrollar el destino, entre los que se destacan un Fideicomiso para el Desarrollo Turístico de Pedernales (Fideicomiso DTP-RD) propuesto bajo el Decreto 186-15¹¹ y un gabinete turístico conformado por varios ministerios bajo el decreto 212-1512. Todas estas acciones han creado grandes expectativas en la población local que, al mismo tiempo, han debido ser gestionadas por el gobierno.

¹¹ Con el objetivo de crear las estructuras legales, financieras y administrativas.

¹² El Gabinete Turístico está integrado por el Ministerio de la Presidencia quien lo preside, junto a los Ministerios de Turismo, Medio Ambiente, Economía, Hacienda, Industria y Comercio y Obras Públicas. Este Gabinete tiene como misión el análisis, la definición, el seguimiento y la evaluación de las estrategias, los programas y las acciones vinculadas con el desarrollo turístico de las provincias de la Región ENRIQUILLO. Se creó asimismo el Consejo Consultivo compuesto por la Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes (ASONAHORES), la Federación de Municipios (FEDOMU), la Federación de Distritos Municipales (ADODIM) y el Grupo Jaragua.

Recuadro 2 **El litigio por Bahía de Las Águilas**

El caso de Bahía de las Águilas apareció en tribunales en 1997, cuando se radicó una denuncia contra el ex director del Instituto Agrario Dominicano (IAD), acusado de otorgar terrenos del Estado por 1.200 títulos de propiedad emitidos a favor de presuntos campesinos. Los terrenos, dentro los que se incluyen predios ubicados en Bahía de las Águilas (parcela número 40 del distrito catastral 03 de Enriquillo, de la provincia Pedernales), permanecieron bajo litigio debido a su vocación turística. El Estado como reclamante, representado por el Ministerio Público, la actual dirección del IAD y el Ministerio de Medio Ambiente, reclamó la “expulsión o desalojo inmediato” de todos los ocupantes ilegales de las diferentes porciones de terreno.

En agosto de 2014, la sentencia ratificada por el Tribunal de Tierras de la Jurisdicción Original del Distrito Nacional declaró sin ningún valor y efecto jurídico las cartas constancias anotadas, los deslindes y certificados de títulos expedidos a favor de particulares en terrenos en Bahía de las Águilas. El 25 de febrero de 2016, el Tribunal ratificó la nulidad de todos los títulos emitidos a particulares en los terrenos de Bahía de las Águilas por lo que regresaron a la propiedad al Estado dominicano.

Fuente: Elaboración propia.

Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico

En 2012, el Ministerio de Turismo —a través de su Departamento de Planificación y Proyectos (DPP)— emitió la resolución N° 05/2012 que establece el Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de Pedernales y el Reglamento Normativo de la Franja Litoral Río Pedernales–La Cueva.

Este reglamento establece el tipo de desarrollo turístico previsto para Pedernales como un modelo de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que forma parte de una red de turismo de aventura, de playa y de alto estándar. Se busca así “garantizar la conservación de los ecosistemas de las zonas a ser intervenidas, mediante la implantación de un modelo de baja densidad y bajo impacto de la huella edificada sobre el terreno natural”. El Reglamento detalla los aspectos del desarrollo turístico basándose en unidades ambientales que, considerando su fragilidad, cuentan con condiciones específicas de edificabilidad y/o conservación.

En este documento se pone de relieve la integridad de las Áreas Protegidas, objeto de largas disputas por parte de desarrollistas y promotores turísticos que vieron en tierras del Estado una vía fácil para la construcción inmobiliaria en detrimento del patrimonio natural dominicano. Según el análisis realizado en el POTT la capacidad de carga del territorio en la cercanía de Bahía de las Águilas alcanza a 4.000 habitaciones, sobre todo, comparándolo con destinos exitosos como Romana-Bayahibe.

En un esfuerzo comparativo, se propone, en el cuadro 12, las propuestas del Ministerio de Turismo (2012), la Academia de Ciencias de República Dominicana (2013) y una propuesta del sector privado (2015).

Cuadro 12
Propuestas para el Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de la República Dominicana

CRITERIOS	MINISTERIO DE TURISMO	ACADEMIA DE CIENCIAS DE REPÚBLICA DOMINICANA	ARQ. CRISTÓBAL VALDEZ Y ASOCIADOS
Fecha de elaboración	2012	2013	2015
Tipo de institución	Pública, gobierno nacional	Privada, sin fines de lucro, apartidista	Privada, empresa de arquitectos
Tipo de propuesta	POTT	Descriptiva, sin detalles técnicos	Plan Maestro a solicitud del Ministerio de la Presidencia
Área considerada para el desarrollo turístico	Desde el pueblo de Pedernales hasta la Cueva (14 km de costa) con un total de 7.639,55 hectáreas.	La franja costero marina de Cabo Rojo a Pedernales	Desde La Cueva al Río de Pedernales. Es el único proyecto que considera explícitamente a Anse-à-Pitres, ciudad fronteriza de Haití
Análisis del espacio provincial	Divide el territorio en cinco unidades: Parque Nacional Batoruco; Parque Nacional Jaragua, Área Agrícola, Frontera y Área de Desarrollo Turístico.	Se centra en la conservación de las áreas protegidas, fuera de ellas puede desarrollarse un turismo responsable bajo un POTT	Se trata de un proyecto de desarrollo a 20 años que no sólo contempla la dimensión turista sino también la capacidad de expansión del pueblo y sus consecuencias.
Intervención en el pueblo de Pedernales	Se analiza el centro urbano y la expansión de la ciudad. Se plantea la construcción de 1.5 km lineales de malecón.	Integrarlo bajo un nuevo paradigma más allá de la creación de los empleos en la hotelería. El paradigma no es definido	Se hacen proyecciones de crecimiento y de intervención urbana considerando un crecimiento escalonado.
Modelo de desarrollo planteado	Modelo turístico diferenciado: alto standard y de naturaleza	Ecoturismo con integración de las áreas protegidas como parte de los atractivos sin edificaciones dentro de ellas	No se especifica, pero se trata de un modelo de desarrollo con algunos puntos en común al de la región Este del país
Participación comunitaria	Proceso altamente participativo desarrollado con la comunidad local.	Propuesta técnica sin procesos consultivos	Propuesta técnica sin procesos consultivos
Áreas de desarrollo prioritario	Puerto de Pedernales y Cabo Rojo	Cabo Rojo, Pedernales	Cabo Rojo, el espigón y el pueblo de pescadores de La Cueva
Tipología de construcción	Especificidades arquitectónicas presentadas en el POTT	No se indica aunque menciona torres y resorts	No se indica
Densidad sugerida	6.05 habitaciones por hectárea	No se indica	Varía entre 5.6 y 18 habitaciones por hectárea según cada zona
Número de habitaciones sugerido	4.400 en Cabo Rojo	No se indica	12.000 habitaciones con una construcción escalonada hasta el 2036. Se propone construir 4.000 habitaciones en los primeros 10 años.
Accesos	Plantea nuevas vías de acceso a Cabo Rojo (2 kilómetros) y modificación del trazado vial del pueblo de Pedernales – La Cueva (seis kilómetros)	Propone una mejora en los existentes	Mejora del sistema vial de acceso al Pueblo, entre Pedernales y los caminos fronterizos para el transporte agropecuario. Se propone también circuitos marítimos de interconexión.
Línea de costa	Franja de separación de costa de 120 metros	No se indica	No se indica
Aeropuerto	Readecuación del existente en Pedernales o la construcción de uno nuevo	No se indica	Plantea la construcción de un nuevo aeropuerto ya que el de Barahona se encuentra distante y, al buscarse un turista de alto standing, hay reducir los tiempos de transporte. Pero, al mismo tiempo, se plantea una solución mixta con el uso del aeropuerto de Barahona para aviones de cuerpo ancho y refaccionar el de Pedernales para aviones más ligeros.

CRITERIOS	MINISTERIO DE TURISMO	ACADEMIA DE CIENCIAS DE REPÚBLICA DOMINICANA	ARQ. CRISTÓBAL VALDEZ Y ASOCIADOS
Agua	Se hace referencia a un estudio de la Empresa Ryota que estableció una disponibilidad máxima de 17.7 m ³ de agua por día para un máximo de 53.162 personas y con un consumo agrícola de 1.555 litros por día. Se plantea la necesidad de construir un acueducto.	No se indica	Se hace referencia a un estudio de la Empresa Ryota que estableció una disponibilidad máxima de 17.7 m ³ de agua por día para un máximo de 53.162 personas y con un consumo agrícola de 1.555 litros por día.
Uso del puerto	Espacio de esparcimiento: construcción de restaurantes, bares, tiendas de regalo, etc.	Cruceros y embarcaciones ligeras	Plantea una zona institucional y una zona hotelera
Desarrollo de cruceros	No se indica	Contempla cruceros y embarcaciones ligeras en el puerto	Se considera un muelle para club náutico y un puerto de cruceros
Campo de golf	Sí, contenido en la Fase Prioritaria 1: Cabo Rojo	No se indica	Sí se contempla.
Infraestructura complementaria propuesta	Planta de manejo de aguas residuales, acueducto, accesos y equipamientos para la visitación de Bahía de las Águilas, un área de camping.	No se indica	Propone la construcción de una infraestructura que ofrezca acceso a servicios con equidad para turistas y pedernalenses. Se necesita también la construcción de una planta de tratamiento.

Fuente: Elaboración propia.

B. Los eslabones de la cadena

De acuerdo con Gollub y otros (2002), las cadenas de valor de turismo están conformadas por un conjunto de actividades económicas interrelacionadas entre sí y vinculadas a un hecho turístico. Así, en la actividad turística es el consumidor el que experimenta la cadena de valor de principio a fin (Yılmaz y Bititci, 2006), al hacer uso de los bienes y servicios ofrecidos tanto para desplazarse al lugar de destino, como de aquellos orientados a satisfacer sus necesidades durante su estadía en dicho lugar (OMT, 1998). Como ocurre en otras cadenas, se debe diferenciar entre la distribución del valor entre los diferentes eslabones y en el interior de éstos (Oddone y Beltrán, 2013; Oddone y Beltrán, 2014), para lo que es preciso conocer la complejidad vertical de la actividad turística, que se muestra en los diferentes proveedores que existen para un solo destino (medios de transporte, alojamiento, restaurantes, guías turísticos, etc.), y que, a su vez, pueden estar asociados a uno o a diferentes productos (Oddone y Alarcón, 2016).

El turista consume un conjunto de productos y servicios en paralelo en que disfruta de una experiencia en contacto con elementos tangibles e intangibles. Las sensaciones provocadas por el valor turístico consumido en otro territorio (la experiencia turística) son el resultado de una serie de articulaciones entre la oferta y la demanda. De esta forma, Pedernales puede considerarse como un destino ecoturístico (de promoverse el cumplimiento de los criterios internacionales que así lo califiquen) por sus características geográficas y su oferta local. Se sitúa en el polo turístico de la Región Suroeste (junto a la provincia de Barahona) que aún está entre las menos visitadas de la República Dominicana, aunque dispone de un gran potencial para el desarrollo de un turismo sostenible. El acercamiento de personas extranjeras involucradas con el turismo responsable o sustentable suele estar en la base de la demanda por Pedernales. Algunos operadores turísticos manifiestan poco interés en la organización de estos paquetes dado que la ganancia obtenida no es significativa y se supone que el formato no dará lugar a una economía de escala. Otros, en cambio, están complacidos con este formato porque ayudan a las comunidades circundantes por medio del turismo justo¹³ o esquemas de responsabilidad social empresarial y consideran que pueden obtener buenos márgenes de ganancias.

A partir de lo anterior, el análisis de la cadena de valor de turismo en Pedernales involucra el tránsito de los visitantes a través de diferentes territorios. Para los turistas extranjeros puede comenzar con el transporte aéreo desde su país de origen o, en menor medida, el transporte acuático si proviene de alguna otra isla del Caribe. Los turistas extranjeros pueden hacerlo a través de operadores de mercado, es decir, intermediarios como los operadores turísticos y las agencias de viajes, o de manera independiente.

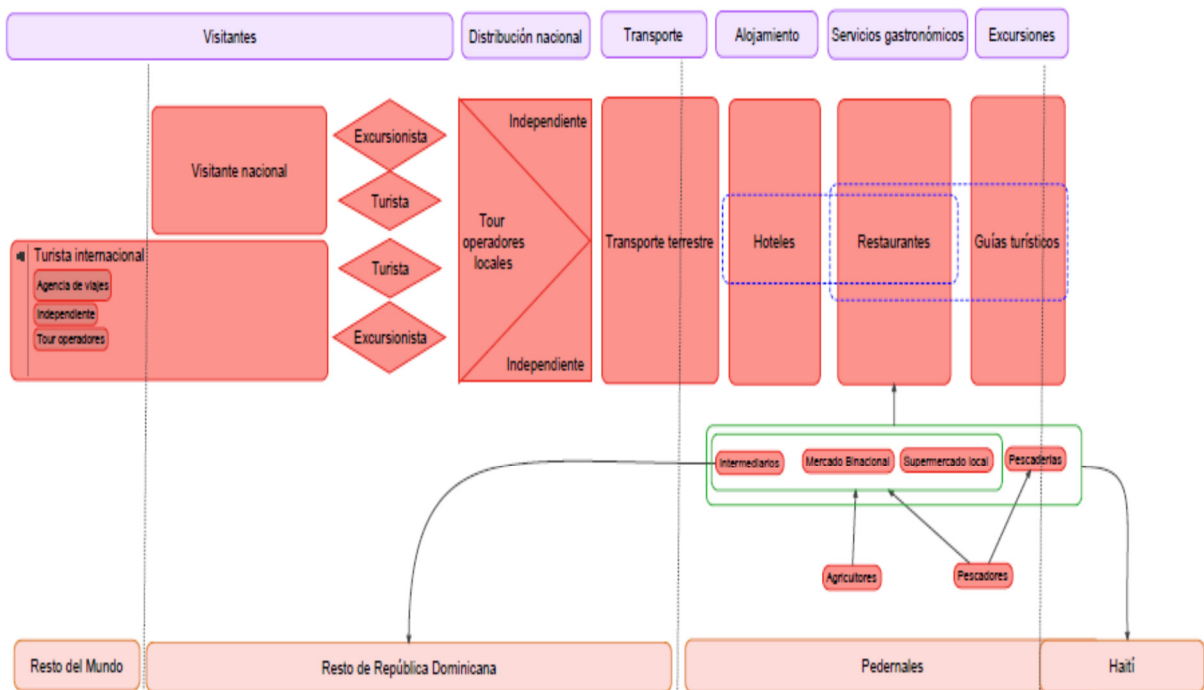
Una vez en la República Dominicana, los turistas internacionales que tienen como destino final Pedernales confluyen con los visitantes nacionales. Ambos grupos son clasificados a su vez como turistas o excursionistas dependiendo de si pernoctan o no en la provincia mencionada. El siguiente eslabón está representado por los operadores de mercado, quienes realizan la distribución y comunicación de la oferta turística de Pedernales en el resto del territorio nacional. Debido a que existen pocos operadores turísticos trabajando activamente en la comercialización de la provincia como destino turístico, en general es el visitante el que arriba por cuenta propia al destino. En cualquiera de los dos casos, el desplazamiento con fines turísticos se realiza exclusivamente por vía terrestre en sus diversas modalidades: automóvil propio, vehículo de alquiler, excursión con transporte incluido o autobús. Por último, los eslabones finales están representados por la incipiente oferta de bienes y servicios turísticos localizados en Pedernales, relacionados con el alojamiento, la gastronomía y las excursiones, que articulan a su vez a proveedores de insumos de la misma provincia o incluso del país vecino Haití, puesto que al tratarse de un territorio fronterizo existe gran interacción entre Pedernales y Anse-à-Pitres.

El diagrama 1 presenta de manera esquemática y simplificada la cadena de valor de turismo en Pedernales, poniendo énfasis en las características generales de los eslabones y sus vínculos. Como se observa al final del diagrama, se consideran cuatro áreas geográficas: el mundo, la República Dominicana, Pedernales y el vecino país de Haití, tanto por los vínculos existentes como por las posibilidades de

¹³ Por turismo justo se entiende cualquier actividad turística sostenible donde participan agentes locales a partir de una distribución equitativa y transparente del valor.

encadenamiento. A Pedernales arriban turistas internacionales y visitantes nacionales, principalmente de manera independiente y, en menor medida, bajo la operación de agencias de viaje y operadores turísticos locales. Hoy en día, la única forma de acceder a la provincia es por vía terrestre ya que el aeropuerto casi no presenta uso comercial. En materia de alojamiento, servicios gastronómicos y excursiones la oferta pedernalense logra cubrir con sus falencias la demanda que se presenta. Asimismo, estos tres eslabones se encuentran vinculados a una cadena de provisión de insumos locales, nacionales y, en menor medida, transfronterizos, cuestión que se comprueba especialmente para la pesca. La vinculación con Haití, muestra un potencial importante de articulación de una oferta complementaria que puede ser introducida por los guías locales (se podría sostener que actualmente existe una mínima actividad turística transfronteriza); sin embargo, es necesario considerar futuras inversiones de relieve en materia de infraestructura, sanidad y seguridad. A continuación se realiza un breve esbozo de cada uno de los eslabones y, posteriormente, se describen las particularidades de cada uno de ellos.

Diagrama 1
Cadena de valor de turismo en Pedernales



Fuente: Elaboración propia.

1. Visitantes

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (1998), un visitante es un viajero relacionado con el turismo, el cual puede ser internacional o interno, dependiendo si su destino final se ubica en un país distinto al de su residencia habitual o en un lugar dentro de su mismo país diferente a su entorno cotidiano, respectivamente. En ambos casos, el período de permanencia debe ser menor a un año y el principal motivo de viaje no debe estar relacionado con el desempeño de una actividad remunerada en el destino. Asimismo, dependiendo de la duración de su estadía en el destino, los visitantes se clasifican en turistas, si se alojan por lo menos una noche en el lugar, o excursionistas, si solo visitan la zona por una parte del día.

Como se ha comentado sobre la cadena de valor turística en la República Dominicana, debido a que la costa suroeste del país, que comprende a las Provincias de Barahona y Pedernales, es un destino turístico incipiente, no existen estadísticas oficiales sobre el flujo de visitantes que arriban al lugar. No obstante, a partir de las entrevistas de campo y la información disponible se conoce que el visitante

promedio interesado en visitar las atracciones del Suroeste prefiere el turismo de aventura y generalmente viaja en familia o en grupo de amigos.

El Clúster Turístico y Productivo Provincia de Barahona (CTPPB) estima que arriban a la región Sur entre 3.000 y 4.000 visitantes al mes, de los cuales más del 70% son nacionales, siendo el período del año de mayor afluencia de diciembre a Semana Santa. Más del 50% de los turistas visitan las principales atracciones de la zona (playas y parques nacionales), por medio de excursiones de uno o dos días ofertadas por las empresas tour operadoras nacionales.

La mayoría de las actividades turísticas realizadas en la provincia de Pedernales son por excursionistas. Esto se debe a dos razones fundamentales: a) gran parte de los visitantes de la provincia realizan su viaje de un día con una agencia de viaje, generalmente durante el fin de semana; y b) Otro grupo importante de visitantes llegan a la provincia procedente de Barahona u otro punto del país (como Santo Domingo), y realizan excursiones a los recursos naturales de Pedernales. Este segundo grupo suele viajar por su propia cuenta (en transporte propio o alquilado). En referencia a los visitantes que realizan excursiones con agencias de viaje, los principales operadores son: Vacation Tours, Baldwin Agencia de Viajes, Agencia de Viajes Ureña, Agencia de Viajes Latina, Colonial Tours, Mr. Tours, Best Vacation Tour, Rancho Platón, Ecotour Barahona, De Chepa Travel, Cosmo Tour y Reality Tours. Estos operadores tienen como principal oferta realizar una excursión, durante un día, a Bahía de las Águilas. En referencia a los visitantes que realizan excursiones por su propia cuenta, suele ser un grupo que aprovecha para viajar un día y visitar el sur. Suelen hacer la pernoctación en Barahona y hacer una excursión a Bahía de las Águilas, Hoyo de Pelempito o Lago Enriquillo. Otros excursionistas viajan desde Santo Domingo u otro punto de la geográfica dominicana a pasar el día en el Lago Enriquillo, pernoctar en Barahona y viajar al otro día a Bahía de las Águilas.

Las principales atracciones son la Bahía de la Águilas, el Hoyo de Pelempito y la Laguna de Oviedo que, en ocasiones, se ofertan en conjunto con el Parque Nacional Jaragua y la Sierra de Bahoruco. Por lo general, cada uno de ellos tiene un costo de 100 pesos dominicanos para su ingreso. En la visita a Sierra de Bahoruco y al Parque Nacional de Jaragua se ofrecen servicios de guías. En el este aspecto, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales ofrece el servicio a través de sus guarda parques de forma gratuita. También el Grupo Jaragua ofrece guías en el Parque Nacional Jaragua. Por su parte, la Sociedad Ornitológica de la Hispanola (SOH) ofrece el servicio de *birdwatching* (avistaje de aves) en Bahoruco y Jaragua. Cabe destacar que independientemente de si una atracción se encuentra en Barahona o Pedernales, en general los programas de excursión contemplan la pernoctación en la provincia de Barahona.

De acuerdo con las encuestas realizadas por el CTPPB a los turistas que visitan Barahona, el visitante promedio se encuentra en un rango de edad de entre 35 y 45 años y cuenta con un presupuesto para su estancia/excursión que oscila entre 500 y 1000 dólares. En cuanto a su origen, la mayoría son europeos, alemanes y franceses principalmente, aunque en los últimos años se ha incrementado la presencia de estadounidenses, nacionales y suramericanos.

En contraste, los actores privados relacionados con el alojamiento y servicios gastronómicos (restauración gastronómica) localizados en el pueblo de Pedernales, indicaron que entre el 90% y 95% de los turistas que demandan sus servicios son nacionales: turistas dominicanos que acuden al lugar por cuenta propia los fines de semana y días festivos con el propósito de recreación y descanso.

2. Distribución

Visto que las cadenas de valor turísticas comienzan con el eslabón del visitante, esto implica que el consumidor es el que debe desplazarse al destino para hacer uso de los bienes y servicios ofrecidos en el lugar.

La selección del sitio que se quiere visitar y la posterior decisión de viajar con fines turísticos involucra diversos factores que van desde los gustos y preferencias personales hasta la información disponible del destino. En este sentido, el rol del distribuidor turístico es el de acercar la demanda a la oferta por medio de la comercialización (OMT, 1998). No obstante, cabe destacar que la figura del

intermediario es prescindible puesto que los visitantes pueden acceder de manera directa al destino turístico y a los productos relacionados que se ofertan en el lugar, cuestiones que podrían potenciarse con acceso efectivo a información turística disponible antes y durante el viaje.

De acuerdo con el apartado sobre la cadena de valor turística, en general el visitante internacional arriba a los principales polos turísticos de la República Dominicana a través de operadores turísticos o agencias de viajes internacionales que promocionan diversos paquetes vacacionales, generalmente bajo el esquema de todo incluido. En lo que respecta a Pedernales, los atractivos turísticos son comercializados por agencias de viaje dominicanas que en algunos casos tienen convenios con intermediarios internacionales para promocionar sus excursiones en el resto del mundo. Esta comercialización se realiza principalmente a través de información disponible en internet y la impresión de folletos, no obstante, los visitantes reportan que las recomendaciones representan un aspecto importante en la decisión de contratarlas.

El principal atractivo turístico ubicado en Pedernales, comercializado bajo la modalidad de excursión por las agencias de viajes, es Bahía de las Águilas. El programa incluye la visita a la playa, un almuerzo en alguno de los restaurantes que existen en La Cueva y el viaje de regreso al lugar de origen u a otro destino para alojarse, destacando la provincia Barahona para tal fin por su cercanía. En los últimos años algunas agencias han comenzado a promover la pernoctación en el municipio de Pedernales, ofreciendo opciones de camping en la zona de La Cueva o en algún alojamiento ubicado en el centro urbano. Las principales excursiones ofertadas por las agencias de viajes locales que tienen como destino atractivos turísticos de la provincia de Pedernales (véase el cuadro 13).

Cuadro 13
República Dominicana: Agencias de viajes que ofertan la zona de Pedernales

Agencia de Viajes	Localización	Recursos que incluye el viaje	Días	Precio por persona en pesos dominicanos (RDS)	Tipo de capital
<i>Vacation Tours</i>	Santiago	Bahía de las Águilas	4 días y 3 noches	Variable	Nacional
<i>Baldwin Agencia de Viajes</i>	Santiago	Bahía de las Águilas	1 día	2 900	Nacional
<i>Agencia de Viajes Ureña</i>	Santiago	Bahía de las Águilas	2 días (TI) ^a	5 000	Nacional
<i>Agencia de Viajes Latina</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	3 días (TI)	7 000 a 9 000	Nacional
<i>Colonial Tours</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	2 días	6 460	Nacional
<i>Mr. Tours</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	2 días	5 495	Nacional
<i>Best Vacation Tour</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	1 día	2 700	Nacional
<i>Rancho Platón</i>	Barahona	Bahía de las Águilas y Laguna Oviedo	Excursión individual (1 día)	5 720	Nacional
<i>Ecotour Barahona</i>	Barahona	Bahía de las Águilas	1 día	5 236	Mixto (Nacional y Europeo)
<i>De Chepa Travel</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	1 día	3 300	Internacional
<i>Cosmo Tour</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas, Laguna Oviedo y Frontera Haitiana	2 días y 1 noche	7 200	Nacional
<i>Reality Tours</i>	Santo Domingo	Bahía de las Águilas y Pedernales	2 días y 1 noche	6 500	Mixto (nacional, Estados Unidos, Europa y Puerto Rico)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Con una relación del tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

^a Todo incluido, con un servicio, como mínimo, de 25 personas.

Como se puede observar, la mayoría de las excursiones tienen una duración de uno o dos días. El precio promedio de las de un día es 3.971 pesos, aunque dependiendo de la agencia y el tipo de producto

ofrecido el costo total oscila entre 2.900 pesos y 5.720 pesos, mientras que el precio promedio de las de dos días es de 6.131 pesos, con precios que van desde 5.000 pesos a 7.200 pesos. Los fines de semana largos y semana santa se ofrecen viajes de 3 y 4 días para aprovechar los días de asueto.

Merece la pena destacarse que hay un alto interés en la región más allá del bajo nivel de operación que tiene. El 96% de los operadores turísticos entrevistados se mostraron interesados en programar circuitos en la región, especialmente en productos ecoturísticos (35%) en productos de sol y playa (30%) en turismo aventura (15%) y cultural (11%). Asimismo, como en otras cadenas, los operadores suelen extender su intermediación al resto de la oferta complementaria de la cadena conformada por hoteles, restaurantes y otros establecimientos. En la mayoría de los casos, los intermediarios desempeñan un papel fundamental en la conformación y características de la gobernanza de las cadenas turísticas, así como en el surgimiento, desarrollo y posicionamiento del destino y sus productos.

3. Transporte

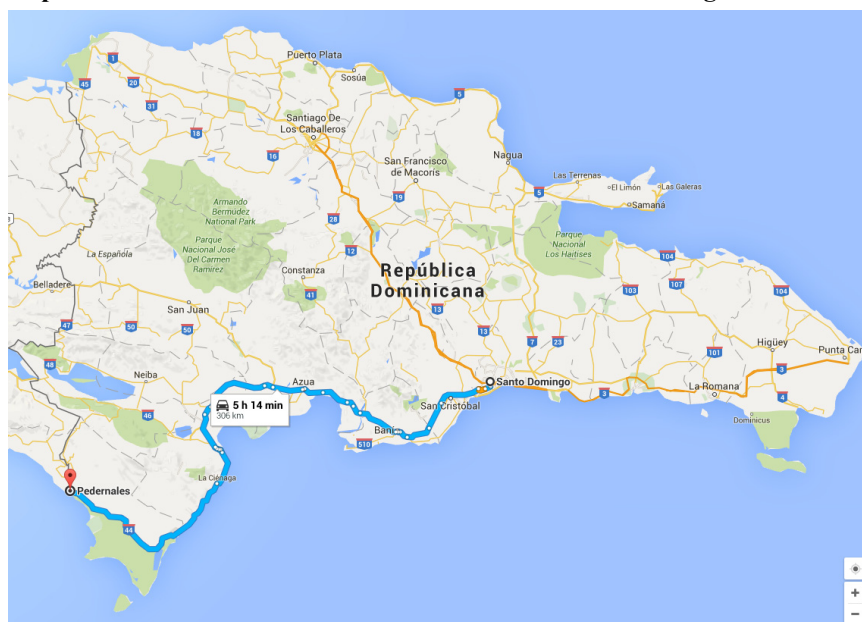
La accesibilidad a un destino turístico es indispensable para su desarrollo. El transporte terrestre de pasajeros y el individual son los principales medios de movilidad turística hacia la provincia y de desplazamiento en su interior para acceder a los bienes turísticos. El Foro Económico Mundial en su reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2015, menciona que un transporte accesible y eficiente para desplazarse hacia atracciones turísticas es vital para el sector (WEF, 2015), por lo que uno de los pilares que componen el índice de competitividad en viajes y turismo está relacionado con la infraestructura terrestre y portuaria. En dicho pilar, como se mencionó, la República Dominicana se encuentra en el lugar 64 de un total de 141 países considerados, presentando la mejor ubicación en los indicadores de calidad de la infraestructura portuaria (52) y calidad de caminos (53) y la menos favorable en los indicadores de densidad de carreteras pavimentadas (69), densidad de caminos (75) y calidad de red de transporte terrestre (112) (WEF, 2015).

Las condiciones de los caminos en la República Dominicana son especialmente relevantes para el desarrollo de Pedernales, debido a que actualmente los viajes con fines turísticos a esta provincia se realizan exclusivamente por vía terrestre¹⁴. A pesar de ello, Pedernales tiene poca conexión vial, lo que representa un gran reto para el destino, a lo que debe sumarse que las carreteras que existen no presentan condiciones para el tráfico fluido. Las condiciones de los caminos al interior de la provincia dificultan el acceso a los recursos turísticos, ya que aún se observa muchos tramos de tierra.

La distancia por carretera de Santo Domingo al pueblo de Pedernales es de aproximadamente 300 km, recorrido que tiene una duración de alrededor de cinco horas. La primera parte (Santo Domingo-Barahona) se encuentra en buenas condiciones, por lo que los 185 km se recorren en alrededor de dos horas y media. En contraste, la segunda parte (Barahona-Pedernales) carece de mantenimiento, señalización y en algunos tramos es peligroso por el cruce de animales, situación que incide en el tiempo del recorrido restante, el cual a pesar de ser más corto, toma como mínimo el mismo tiempo que la primera parte. Si bien el tiempo promedio de viaje desde Santo Domingo a Pedernales es de cinco horas, este tiempo puede extenderse hasta siete horas.

¹⁴ En la región sureste del país existen dos aeropuertos: el aeropuerto de Pedernales y el aeropuerto de Barahona. Actualmente, el Aeropuerto de Pedernales, ubicado en Cabo Rojo, solo está activo para avionetas y helicópteros de uso militar, y el Aeropuerto Internacional de Barahona, que es categoría 3, está destinado para naves pequeñas, aunque cuenta con la infraestructura suficiente para naves grandes. Este aeropuerto funciona para operaciones privadas, al año se realizan aproximadamente 892 movimientos de aeronaves con unos 500 pasajeros totales ya que la mayoría de las operaciones son de carga.

Mapa 2 República Dominicana: Recorrido vía terrestre Santo Domingo–Pedernales



Fuente: Tomado de Google Maps.

Los límites y los nombres que figuran en los mapas de este documento no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

El visitante tiene la opción de desplazarse en automóvil propio, automóvil alquilado o autobús. El costo total del viaje de la primera elección dependerá del consumo de gasolina y el pago de peajes en la carretera. Si se realiza en automóvil rentado, al monto anterior debe sumarse el costo de alquiler. En caso de que el visitante prefiera desplazarse en autobús, la línea Caribe Tours cuenta con recorridos de Santo Domingo a Barahona y Pedernales (véase el cuadro 14).

Si se elige el primer recorrido, el turista debe acudir a la central de autobuses de Santo Domingo y abordar el autobús a Barahona, el cual tiene cuatro horarios de salida: 6:15 am, 9:45 am, 1:45 pm y 5:15 pm. Una vez en Barahona, se debe tomar un vehículo para la segunda parte del trayecto, cuya salida es cada hora en un horario de 6:00 am a 8:00 pm. Es importante apuntar que en general dichos vehículos son viejos y limitados, lo que aunado a las malas condiciones del camino, hacen que esta parte del traslado no cumpla con las condiciones mínimas de comodidad recomendadas para la actividad turística. Esta situación se replica si se decide optar por el recorrido que parte de Santo Domingo a Pedernales, puesto que los vehículos que brindan el servicio también son de características limitadas, es decir, viejos y poco eficientes.

Debido a que los autobuses Caribe Tours recorren la única conexión existente entre la capital de República Dominicana y Pedernales, los vehículos presentan una ocupación promedio de entre 80% y 100%, debido a que un gran número de personas se desplazan para trabajar o estudiar entre estos dos puntos. El cuadro 14 (comparativo) presenta los principales costos a incurrir dependiendo del medio de transporte que se seleccione para realizar el viaje de Santo Domingo a la provincia de Pedernales.

Cuadro 14
República Dominicana: Opciones de transporte entre Santo Domingo y Pedernales, 2016

Tipo de transporte	Duración del viaje	Costos incurridos	Trayecto	Costo total (en pesos dominicanos) ^a
Automóvil propio	5 a 7 horas	Gasolina Peaje		1 760,30 30,00
Automóvil de alquiler	5 a 7 horas	Alquiler Gasolina Peaje		1 650,00 ^b 1 760,30 30,00
Autobús Caribe Tours	6 a 7 horas	Costo del viaje	Santo Domingo a Barahona	260,00
			Barahona a Pedernales	220,00
			Santo Domingo a Pedernales	450,00

Fuente: Elaboración propia.

^a El costo total solamente incluye la ida, siempre desde el punto de origen Santo Domingo y hasta el punto de destino Pedernales (306,3km). En el caso del cálculo de gasolina, se calcula con base en el precio de la gasolina Premium (RD\$183,90 por galón) y a la media de kilómetros de un galón de gasolina en carretera (32 km).

^b El cálculo del “rent-a car” se hizo a través de la media del costo de los vehículos con costo de alquiler por día más bajo (\$37,5) de las principales agencias de Santo Domingo.

4. Alojamiento

La clasificación de establecimientos turísticos en la República Dominicana tiene como primer antecedente el artículo 29 de la Ley Orgánica de turismo (Ley 541), promulgada en 1969, en la que se establece que los establecimientos relacionados con hospedaje y restaurantes deben registrarse ante la Dirección Nacional de Turismo para ser clasificados (Senado de la República Dominicana, 1969). Posteriormente, en 1984 se promulgó el reglamento 2115 “sobre clasificación y normas de establecimientos hoteleros”, el cual determinó los criterios para categorizar por número de estrellas a las empresas de hotelería tomando en cuenta su modalidad, instalaciones y servicios. En 2003, el Poder Ejecutivo modificó el reglamento anterior y dictó el Decreto 818-03, que aprueba el reglamento normativo del funcionamiento de los establecimientos hoteleros y deroga cualquier disposición anterior sobre el tema.

En el Decreto las empresas de hotelería son definidas como aquellas que de modo técnico-profesional proporcionan habitación a las personas a cambio de un pago monetario, independientemente si se incluyen o no servicios complementarios, y establece que las personas alojadas en casas particulares no se consideran parte de la actividad hotelera (Presidente de la República Dominicana, 2003a).

En lo que respecta a los requerimientos de los establecimientos, el reglamento menciona que independientemente de la categoría toda empresa debe cumplir con dos requisitos mínimos: una construcción integral homogénea y proporcionar servicio de alojamiento y comidas. En el Anexo 1 se muestran los criterios de clasificación de los hoteles por estrellas.

En 2002, el Banco Central de la República Dominicana y la entonces Secretaría de Estado de Turismo publicaron el Directorio de Establecimientos de Alojamiento tomando como base los lineamientos de la OMT. De acuerdo con el documento, en 2000 la oferta de alojamiento en operación en el país era de 983 unidades, que en conjunto representaban 60,339 habitaciones y 182,870 plazas. De estos, el 38,5% eran moteles; 35,1% hoteles; 11,7% hoteles resort; 6,9% apartahoteles; 4,3% casas de huéspedes; 1,4% apartamentos; 0,9% hostales; 0,7% cabañas y 0,5% villas. No obstante, la metodología excluyó a los moteles por poseer características diferentes al resto de la oferta de alojamiento. Así, la oferta final se determinó en 605 unidades, que constituían 51,724 habitaciones y 165,571 plazas (BCRD, 2002).

La clasificación de la oferta de alojamiento según polos turísticos indicó que el 27,5% estaban localizados en Santo Domingo-La Romana, 21,5% en Puerto Plata o Costa de Ámbar, el 11,1% en Samaná, el 8,3% en Macao-Punta Cana, el 5,5% en Montecristi, Dajabón, Santiago Rodríguez y Valverde, el 5,1% en los municipios de Nagua y Cabrera, el 4,6% en Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales, el 2% en Jarabacoa y Constanza, el 1,3% en San Cristóbal y Azua, y el 12,9% restante en otras áreas turísticas. De esta manera, las encuestas arrojaron que en dicho año la región suroeste, constituida por las cuatro provincias citadas, contaba con 28 establecimientos con un total de 652 habitaciones y 2,005 plazas. De estos 25 eran hoteles, 2 hoteles resort y un establecimiento no identificado. El primer grupo poseía 431 habitaciones y 1,285 plazas, el segundo 213 habitaciones y 692 plazas, y el último 8 habitaciones y 28 plazas. En cuanto a su ubicación, 23 estaban en la ciudad, 4 en la playa y uno en carretera. En lo referente al empleo, los indicadores muestran que los hoteles de la región empleaban en promedio a 6.6 personas, mientras que los hoteles resort a 77 personas. Por último, se determinó que la tasa de ocupación promedio de los establecimientos ubicados en este polo turístico era de 55,7% (BCRD, 2002).

Como se puede observar, los datos anteriores corresponden al conjunto de la oferta de alojamiento de cuatro provincias del suroeste, por lo que la agregación no permite conocer la situación específica de cada una de las provincias. De hecho, actualmente no existe un censo oficial del número y el tipo de establecimientos de alojamiento que operan en la región.

De acuerdo con las estadísticas del Clúster Turístico y Productivo Provincia de Barahona, esta provincia actualmente cuenta con aproximadamente 400 habitaciones presentando todavía un promedio relativamente bajo de turistas al mes, aunque en temporada alta (diciembre-semana santa) pueden llegar a crecer significativamente. Los hoteles más exitosos son los de estándar medio-alto, que son los que se promocionan en el extranjero, principalmente en el mercado estadounidense. En relación a la ocupación, el turista nacional tiene una estancia de entre 1 día y 2 días, debido a que la mayoría de las excursiones contemplan pasar una noche en un hotel de Barahona, mientras que la estancia promedio en el Hotel Casa Bonita es entre 5 y 7 días.

En lo que respecta a Pedernales, en la visita de campo se constató la heterogeneidad de la oferta de alojamiento en términos de calidad de los servicios y formalidad empresarial, si bien la gran mayoría son casas de huéspedes y hostales que no cumplen los criterios del reglamento de clasificación de estrellas. Se identificaron y visitaron 12 establecimientos, que en conjunto ofrecen 171 habitaciones, aunque los pobladores estiman que existe una oferta total de 300 habitaciones (véase el cuadro 15).

Cuadro 15
Pedernales: Principales características de los establecimientos de alojamiento, 2016

	Nombre del establecimiento	Fecha de apertura	Número de habitaciones	Precio de las habitaciones (en pesos dominicanos)	Servicios gastronómicos	Ocupación promedio semana (en porcentajes)	Ocupación promedio en fin de semana (en porcentajes)	Número de empleados
1	<i>Carolina</i>	1996	6	Sencilla: 900	No	0	100	1
2	<i>El Pedernal (FUNDACIP E)</i>	1998	16	Sencilla: 1 100 Doble: 1 200 Triple: 1 300	Sí, concesionado	0-40	60-70	6 hotel 2 fundación
3	<i>Mary Federal</i>	2000	18	<i>Habitación bajo convenio:</i> 4 500 a 5 000 mensuales <i>Por noche</i> Sin aire: 300 a 400 Con aire: 1 200	No	50	50	Familiar
4	<i>Doña Chava</i>	2003	21	Sencilla: 1 200 Doble: 2 200 de acuerdo con amenidades	Sí, concesionado para el desayuno	45	80	4

	Nombre del establecimiento	Fecha de apertura	Número de habitaciones	Precio de las habitaciones (en pesos dominicanos)	Servicios gastronómicos	Ocupación promedio semana (en porcentajes)	Ocupación promedio en fin de semana (en porcentajes)	Número de empleados
5	<i>D'Oleo</i>	2003	25	Sencilla: 1 000 Sencilla con balcón: 1 200 Doble: 1 300 Doble grande: 1 500	No incluido	0-20	60-80	2-3
6	<i>Villas del Mar</i>	2004	19	Sencilla: 1 300 Doble: 1 800	Se ofrece desayuno por 150 a 200 pesos dominicanos	40	80-100	No informado
7	<i>Adelaida</i>	2007	21	Sencilla: 1 000 Doble: 1 300 Triple: 2 000	No incluido	0-20	50-100	6
8	<i>Miramar</i>	2009	11	Sencilla: 500 Doble: 800	Sí	0	80-100	3
9	<i>Karimi</i>	2014	8	Sencilla: 800 Doble: 1 000	Se ofrece desayuno por 150 pesos dominicanos	0-10	70-100	1
10	<i>Fernández</i>	2014	5	Sencilla: 1 000 Doble: 2 000	Se ofrece desayuno , comida y cena	0-10	80-100	1 eventual
11	<i>Caracol</i>	2014	9	Sencilla: 1 000 Doble: 1 500 Triple: 2 000	No incluido	0-20	85	8
12	<i>Rilu/Rina</i>	2015	13	Sencilla: 900 Doble: 1 200	No incluido	0	20-100	0
13	<i>Sol Caribe</i>	2016	20	Doble: 1 000	No incluido	0-10	100	2

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Con una relación del tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

Los actores del sector privado entrevistados refirieron que la principal motivación para invertir en la remodelación de sus casas con el propósito de habilitar cuartos para el hospedaje de visitantes fue la falta de oferta para la demanda de los fines de semana. La mayor parte de los entrevistados mencionaron que han financiado sus proyectos a través de créditos de la banca local y de la Cooperativa de la Alcoa.

En la mayoría de los casos la construcción del alojamiento se ha realizado sin considerar los criterios técnicos que estipula el mencionado reglamento sobre el funcionamiento de los establecimientos hoteleros, por lo que en general no cuentan con los estándares mínimos de diseño, construcción y operación a nivel nacional e internacional. De ahí que en la propuesta de promoción turística de la provincia, que están desarrollando en conjunto el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Industria y Comercio y el Clúster Turístico de Pedernales, se sugieran como opciones para pernoctar, por considerar que cumplen con el mínimo confort, solo 2 hoteles y 4 hostales.

El cuadro 16 muestra las principales características de los establecimientos visitados; como se puede observar aproximadamente la mitad son de reciente creación. Un aspecto a destacar es la heterogeneidad en la calidad de los servicios, tamaños de las habitaciones, equipamiento, capacitación del

personal, entre otros aspectos, por lo que no es posible realizar una caracterización promedio de la oferta turística de la provincia, aunque, en términos generales se puede decir que son casas de huéspedes y hostales pequeños con equipamientos básicos.

Como se comentó en el eslabón de los visitantes, entre el 90% y 95% de los turistas que se hospedan en los establecimientos de Pedernales son nacionales, quienes viajan los fines de semana a la zona con fines de descanso y esparcimiento. Por lo anterior, la tasa de ocupación entre semana es baja, mientras que en fin de semana va de 60% a 80%, y los fines de semana largos entre el 80% y el 100%.

Debido al carácter familiar e incipiente de la oferta hotelera, los establecimientos emplean a muy poco personal, el cual generalmente es de nacionalidad haitiana y desempeña diversas funciones. No obstante lo anterior, los establecimientos con mayor número de empleados señalaron que en términos porcentuales el gasto en sueldos ocupaba el segundo lugar, solo por detrás del costo de la energía eléctrica, que en algunos casos representa hasta el 60% de los gastos totales. Por último, los establecimientos que cuentan con internet y televisión de paga reportan que este gasto constituye alrededor de 20% del total de egresos.

La heterogeneidad descrita anteriormente exhibe la necesidad de brindar asistencia técnica a través de la capacitación del personal en hotelería, atención al cliente, administración, negocios, manejo de la higiene, entre otros, con el propósito de mejorar los estándares de servicios para incrementar los niveles de competitividad.

5. Servicios gastronómicos

En 1984, mismo año que se creó el reglamento de clasificación de establecimientos hoteleros, se promulgó el reglamento 2116 “sobre clasificación y normas para restaurantes”, el cual fue modificado en 2003 por el Presidente de la República a través del Decreto 816-03.

El Decreto define a los restaurantes como establecimientos que ofrecen en su propio local el servicio de comidas y bebidas a un precio determinado, y además sienta las bases para su clasificación por número de tenedores, de acuerdo con sus características, instalaciones, mobiliario, equipo, calidad y número de servicios (Poder Ejecutivo de la República Dominicana, 1984b). En el Anexo 2 se presentan los rasgos distintivos de cada una de las cinco categorías de restaurantes.

En Pedernales los servicios de restauración gastronómica presentan características similares a los servicios de alojamiento, es decir, servicios y calidad heterogéneos, por lo que resulta necesario realizar un inventario tomando en consideración los criterios básicos de seguridad alimentaria, manejo y conservación de alimentos, entre otros. En este sentido, el Ministerio de Industria y Comercio ha identificado 10 establecimientos en operación (véase el cuadro 16). No obstante, como se mencionó en el apartado anterior, el proyecto de promoción de la provincia desarrollado por el Clúster Turístico de Pedernales, el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Industria y Comercio, recomienda solo cuatro restaurantes a los visitantes, tres ubicados en el pueblo de Pedernales y uno en La Cueva de Cabo Rojo, la zona de mayor afluencia turística de la provincia.

La demanda de los servicios gastronómicos localizados en el pueblo de Pedernales está correlacionada con la de los servicios de alojamiento, lo que significa que entre el 90% y 95% de los comensales son nacionales que visitan la zona el fin de semana. En contraste, los restaurantes ubicados en La Cueva tienen mayor actividad por las excursiones que contemplan como destino Bahía de las Águilas. Incluso estos establecimientos ofertan una mayor variedad de platos a precios mayores a los del pueblo, beneficiándose de su ubicación favorable.

La oferta gastronómica propia de Pedernales se basa principalmente en pescados y mariscos, los cuales son comprados a las pescaderías, a pescadores independientes o en el mercado binacional. La carne se consigue en los mercados local y binacional, aunque se debe pedir con anticipación si el pedido es de varios kilogramos. Por su parte, las frutas y hortalizas locales son difíciles de conseguir y generalmente sólo se encuentran en existencia las de temporada. El principal centro de abastecimiento de estos productos

es el mercado binacional. Los insumos que no se encuentran en Pedernales son comprados en Barahona o Santo Domingo.

Cuadro 16
Municipio de Pedernales: Establecimientos de restauración gastronómica, 2016

	Nombre del establecimiento	Origen del capital
1	<i>Restaurante King Krab</i>	Nacional
2	<i>Comedor Madres</i>	
3	<i>Terraza Comedor Perla Negra</i>	
4	<i>Restaurante Casa Chiquita</i>	
5	<i>Restaurante Ibiza</i>	
6	<i>Restaurante Jalicar</i>	
7	<i>Restaurante Sazón de Alex</i>	
8	<i>Restaurante Villas del Mar</i>	
9	<i>Restaurante Carimi</i>	
10	<i>Restaurante Ecos del Mar</i>	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por el MIC.

Nota: El origen del capital ha sido indicado como nacional, no obstante no se excluye que el mismo se haya reunido producto de remesas. Específicamente, se detectaron casos en donde las obras fueron financiadas con remesas, principalmente de los Estados Unidos y España.

Aunque la calidad de los alimentos ofertados en los establecimientos gastronómicos de Pedernales es aceptable, existe una ventana de oportunidad para mejorar el servicio a través de la capacitación técnica correspondiente.

En lo que respecta a la estructura de gastos, los restauranteros mencionaron que los principales costos los representan los rubros de energía, gas para cocinar y electricidad, y los sueldos de trabajadores. En relación al empleo, la mayor parte de los establecimientos son familiares, por lo que estos son atendidos por los miembros de la familia. En caso de tener empleados, se tiene en promedio una o dos personas, generalmente de nacionalidad haitiana, quienes apoyan en la preparación de alimentos.

C. Proveedores de insumos gastronómicos

1. Agricultores

De acuerdo con el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDHRI) en la provincia de Pedernales hay un total 241 productores agrícolas,¹⁵ de los cuales 99 riegan sus tierras por el sistema de goteo. Los principales cultivos son mangos, ajíes, berenjenas, yuca, habichuelas, plátanos y guineos, cuya producción se caracteriza por ser de subsistencia y tener como principal destino el mercado local.

La mayor extensión agrícola se localiza en las cercanías al municipio de Pedernales. En la región norte (Paso Sena) se cultiva plátano, guineos, yuca, maíz, habichuela, ajíes, melón y aguacate Hass de exportación. El aguacate para exportación se comenzó a cultivar a partir de la organización de productores

¹⁵ Esta información no corresponde a la reportada por el Instituto Agrario Dominicano durante la entrevista. De acuerdo con esta institución existen más de 600 productores que se benefician de la actividad agrícola.

medianos y grandes, quienes se han asociado con la empresa intermediaria española Eurofresh.¹⁶ En los Arroyos se cultiva zanahoria y repollo, y en Juancho plátano¹⁷, sorgo para semilla y forraje. Por último, en el territorio fronterizo de Haití se siembra maíz, yuca, plátano, habichuelas, café y aguacate.

La enfermedad de la broca y la roya afectó la producción de café de la provincia, el cuál contaba con la certificación orgánica y era procesado en sitio. A pesar de que actualmente se siembran plantas resistentes y el AID proporciona abono químico, la producción no ha logrado recuperarse. Otros cultivos afectados por plagas han sido los cítricos (toronja, naranja, limones).

Además de las plagas, la producción agrícola se ve afectada por la restricción de agua y las condiciones de la comercialización. En lo que respecta al agua, el caudal del río Pedernales ha ido disminuyendo por lo que se ha tenido que pasar del sistema de riego de arrastre a goteo.¹⁸ Aunado a lo anterior, la cantidad, la intensidad y la regularidad de las lluvias es cada vez menor. La mayor disponibilidad de agua permitiría tanto la recuperación de tierras productivas abandonadas, así como la incorporación de nuevas.

En cuanto a la comercialización, la mayor parte de los productores venden su producción a intermediarios que van a recoger la cosecha en sus propios vehículos y después llevan adelante la comercialización en otras plazas nacionales. Por ejemplo, el costo actual del transporte de Pedernales a Santo Domingo en un camión de yuca (125 quintales) oscila entre 17 mil pesos y 20 mil pesos. Si el transporte tiene como origen los Arroyos se debe sumar el costo entre este sitio y Pedernales, el cual es de aproximadamente seis mil pesos. Dichos costos no incluyen el concepto de seguro de carga. Por las razones anteriores, los productores pequeños prefieren vender su mercancía de manera directa en el mercado binacional para evitar la figura del intermediario.

2. Pescadores

Una de las principales actividades productivas de la provincia de Pedernales es la pesca, actividad que en los últimos años se ha visto diezmada por la sobreexplotación de la zona. La Asociación de Pescadores de la provincia estima que existen 102 pescadores en la zona, de los cuales 66 son miembros activos de la Asociación.

La pesca es de temporada. La mejor época del año es de agosto a diciembre, período en el que se pesca marlín, atún y carite, mientras que de febrero a julio se pesca el pez dorado. Los peces y mariscos obtenidos satisfacen principalmente la demanda local, aunque una cantidad importante se destina al mercado de Santo Domingo.

Actualmente la pesca se realiza por medio de balsas, que tienen un precio de entre 15 mil pesos y 18 mil pesos. Algunos pescadores son propietarios de sus embarcaciones y otros utilizan las de las pescaderías, a quienes les pagan la renta de las mismas con producto, es decir, la pescadería descuenta al monto total de la venta el porcentaje de los costos de gasolina y alquiler de la embarcación. En la provincia hay entre 3 y 4 pescaderías con importantes montos de operación, de las cuales por lo menos tres cuentan con cuarto de frío y las que trasladan su producto, principalmente langosta, pulpo y centolla, a Santo Domingo tienen transporte con sistema de refrigeración.

Los precios de pescados y mariscos se fijan de acuerdo con la oferta y demanda de ese momento. La Asociación informó que tanto los pescadores como las pescaderías obtienen márgenes de ganancia

¹⁶ La extensión del cultivo de aguacate es de aproximadamente 29 mil hectáreas, su ubicación ha generado conflicto con el área protegida. El aguacate es transportado por furgones a Bani para su empaque y posteriormente se traslada a Moca para su tratamiento contra la mosca del Mediterráneo. Una vez certificado se envía a España por barco en contenedores de 800 cajas (cada caja contiene aproximadamente 110 aguacates), cuyo precio es de 1,200,000 pesos.

¹⁷ El Gobierno realizó la propuesta de donar a la población el plátano de segunda, que es rechazado. Actualmente hay 4000 tareas de plátanos en producción y tienen financiamiento del Banco Agrícola. Los parceleros de la provincia usan las tierras del IAD. El proyecto es coordinado por un equipo formado por IAD, INDHRI, Presidencia y Ministerio de Agricultura.

¹⁸ En los últimos años se han presentado problemas relacionados con la energía para prender las bombas de agua de riego.

razonables, por ejemplo, el pescador vende el pez dorado a 25 pesos la libra y la pescadería lo vende a su vez a 35 pesos.

Los pescadores independientes ofrecen sus productos a los establecimientos gastronómicos, y los venden en el mercado local y en el mercado binacional. Es importante resaltar que debido al carácter de zona fronteriza, existe participación de los pescadores haitianos en la proveeduría de pescados y mariscos, ya sea a través de las pescaderías o del mercado binacional. De hecho, esta interacción entre pescadores de ambas nacionalidades ha trascendido al mercado, puesto que la Asociación de Pescadores de Pedernales ha viajado a Anse-à-Pitres con el propósito de capacitar a los pescadores de dicha provincia en la creación de balsas, el uso de GPS y la forma de pescar a través del sistema de balsa.

3. Guías turísticos

Los operadores turísticos nacionales que realizan viajes a Bahía de las Águilas, en algunas ocasiones, incluyen entre sus servicios a guías turísticos locales. En el caso de Pedernales, la provincia cuenta con una asociación de guías locales, los cuales han recibido capacitación por parte del Ministerio de Turismo. No obstante, el flujo de operaciones actuales es mínimo debido a la poca actividad turística del destino. Entre los servicios que ofrecen están la observación de aves y el senderismo en el Parque Nacional Sierra de Bahoruco. No cuentan con algún mecanismo de promoción, por lo que solo laboran cuando el Ministerio de Turismo, de Medio Ambiente o algún hotel solicita servicios para sus huéspedes, por lo que su trabajo es ocasional.

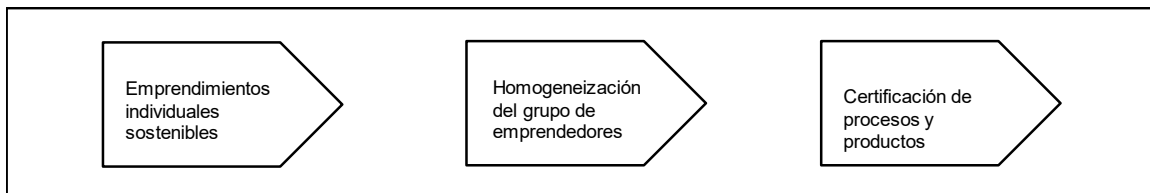
IV. Análisis de mercado y estándares en el turismo nacional y en Pedernales

En el ámbito turístico existe un sinnúmero de certificaciones ambientales y sociales entendidas como un proceso voluntario que evalúa, monitorea y otorga un certificado en el que consta el cumplimiento de una serie de requisitos específicos por parte de una empresa, un producto, un proceso o un servicio. Sin embargo, al considerar que el turismo en Pedernales es tan incipiente, la certificación y acreditación de la calidad se supedita a la capacitación y formación de habilidades para la atención del cliente. Dada la definición ontológica¹⁹ que debe transitar el destino, se aconseja identificar las certificaciones ambientales y sociales que se relacionen directamente con el destino y que tiendan a potenciarlo.

A. Certificación turística

Los procesos de certificación son muy comunes en el sector turístico. Por lo general, se busca impulsar en el capital humano local una cultura de excelencia en los servicios por medio de sistemas de capacitación continua enfocados a incrementar la calidad de los servicios prestados, al mismo tiempo que elevan la calidad sistémica del destino. Los servicios profesionales y de soporte como certificaciones, asistencia técnica e investigación y desarrollo, son cruciales para la modernización tecnológica, el aumento del valor agregado y el acceso a los mercados internacionales (Oddone y Padilla, 2014a); sin embargo, siempre es necesario considerar el momento oportuno para certificar (véase el diagrama 2) y quién lo va a realizar, porque conviene hacerlo tras el desarrollo incremental de capacidades de los actores y el ascenso efectivo en la calidad de los servicios.

Diagrama 2
Turismo: proceso de certificación



Fuente: Elaboración propia.

¹⁹ La ontología es “el estudio del ser”. Esta palabra de origen griego está conformada por *ontos*, que significa ser o ente, y *logos*, que significa estudio, ciencia o teoría, entre otros términos. La ontología es la rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, su existencia, tratando de determinar las categorías fundamentales de su esencia.

B. Capacitación técnica

Las necesidades de capacitación relevadas durante la misión en Pedernales afectan al turismo y otras actividades productivas del territorio. La provincia se encuentra en un momento estratégico para atender estas capacidades a partir de la generación de una oferta de contenidos ligados a la formación por competencias que favorezcan el empleo en esta cadena turística y otras cadenas existentes o potenciales.

La calidad de las playas y las áreas protegidas en Pedernales es, sin lugar a dudas, el gran destacable de este destino turístico emergente. Es por ello que la calidad integral en servicios y productos no puede desmerecer los recursos naturales y culturales de la zona. Playas excelentes, bosques maravillosos con servicios “cuestionables” genera, sin duda, insatisfacción del turista.

Cabe resaltar que, en los últimos dos años, han surgido muchos emprendimientos, adecuando residencias familiares para convertirlas en alojamiento turístico. El trabajo de campo evidencia más de 300 nuevas plazas cama en alojamientos con diversos niveles de calidad y atención profesional. En ocasiones, incluso, el cliente parece ser tratado como una carga más que como una fuente de ingresos. Las medidas mínimas de los espacios hábiles en baños y en habitaciones no cumplen a veces con las necesidades fundamentales de comodidad. El grupo de empresarios locales no ha recibido, en la mayoría de los casos, capacitación en sistemas de gestión de calidad, por lo que es necesario impartir un programa de sensibilización que ponga en valor la importancia de mantener los niveles mínimos de calidad para luego ir avanzando hacia servicios de excelencia, superando incluso las expectativas de los clientes.

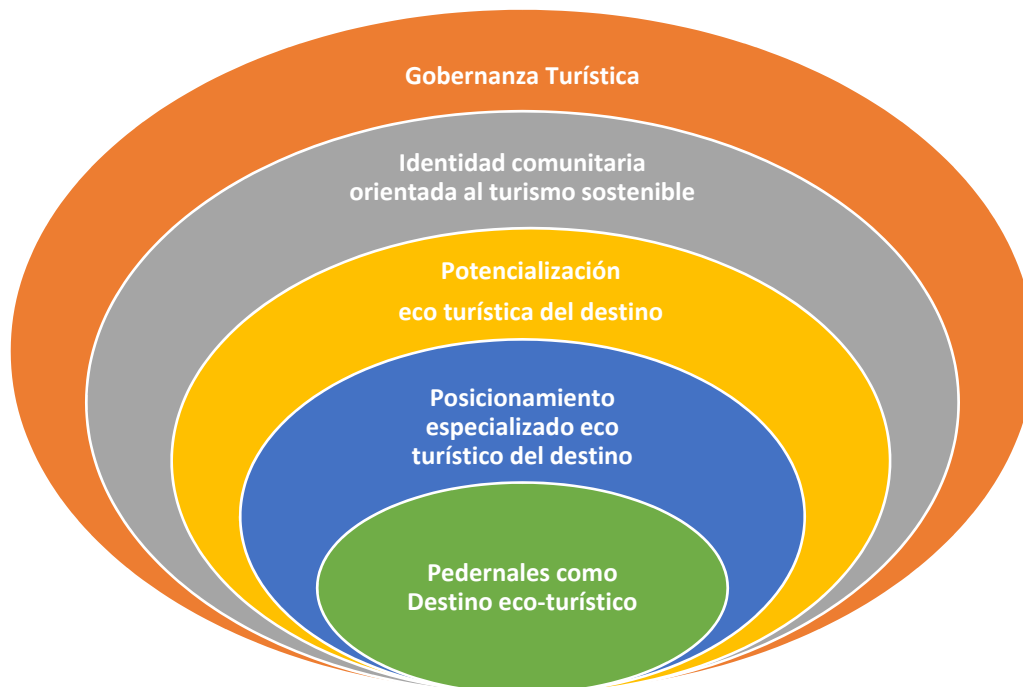
Un elemento destacable es la necesidad imperativa y generalizada de fortalecer la cultura empresarial y de promover programas que permitan hacer eficiente el desempeño de los negocios de los empresarios y emprendedores locales, tanto administrativa como financieramente.

Finalmente, a pesar de que existe una conciencia colectiva sobre la importancia de la conservación de los recursos naturales que circundan las comunidades de Pedernales, no existe una clara conciencia sobre la vinculación entre las malas prácticas individuales, colectivas, empresariales y productivas, sobre esos mismos recursos que valoran.

C. Una ontología turística para el destino

La CEPAL ha identificado que la comunidad local persigue la construcción de Pedernales como un destino eco-turístico para lo cual dará inicio a un proceso de discusión sobre cuál es el tipo de gobernanza turística que quieren para el destino, convocando los diferentes actores que conforman el entramado del territorio. La comunidad presenta una identidad claramente inclinada hacia el turismo comunitario sobre el cual vale la pena proponer al menos dos pasos: a) La potencialización eco-turística del destino con base en las características que actualmente se observan en Pedernales; y b) El posicionamiento especializado como destino eco-turístico en el Caribe. A continuación se propone un diagrama para guiar los trabajos vinculados a la construcción de un destino con características eco-turísticas. Es importante tener en cuenta que, en primer lugar, se debe construir un esquema de gobernanza turística que satisfaga a la comunidad local en relación con el destino y la protección de sus recursos naturales para, a partir de allí, fortalecer la identidad comunitaria orientada hacia el turismo sostenible en aquellas prácticas, productos y servicios que identificarán al destino; lo que –a su vez– permitirá un reconocimiento y valoración del potencial característico de la región en su conjunto. Transitado este recorrido y estructuradas las propuestas de comercialización sustentables para el destino Pedernales se logrará un posicionamiento especializado de este destino y, finalmente, su consolidación.

Diagrama 3
Ontología para la definición de un destino eco-turístico



Fuente: Adaptación propia de Quirola Sánchez (2010).

Sobre la base de esta definición ontológica, podrán construirse los estándares que más se adapten al mercado y a Pedernales como un destino eco-turístico con base en la observación y conservación de la naturaleza y el disfrute de la cultura tradicional, alejándose de la masividad, con una intermediación especializada que ofrezca oportunidad de empleo a la comunidad local e incluya con la incorporación de muchos proveedores de servicios locales para disminuir las emisiones en el territorio. Vale la pena mencionar que del diálogo con el clúster turístico de Pedernales y otros actores individuales pero, sobre todo, de las discusiones surgidas de las mesas de diálogo, se pudo validar la ontología propuesta por la CEPAL para el destino turístico de Pedernales. No obstante, se estima conveniente una validación mayor con toda la comunidad pedernalense.

V. Análisis de gobernanza y vínculos

El análisis de la gobernanza de la cadena de valor de turismo en Pedernales resulta difícil por la combinación de su operatoria actual y las posibilidades reales de crecimiento y consolidación como destino eco-turístico en el Caribe dominicano.

El debate transcurre a partir de la consolidación del destino/producto Pedernales, es decir, la comparación entre la gobernanza que hoy caracteriza a una cadena pequeña y aislada de los grandes escenarios del turismo nacional y el tipo de gobernanza que se persigue para una cadena robustecida como un destino eco-turístico. Tanto en el esquema de gobernanza actual como en aquel que puede llegar a generarse con una cadena más consolidada, tanto el sector público como el sector privado tienen un papel importante bajo un esquema articulado.

Hoy en día, en la gobernanza de la cadena local, los hoteles y restaurantes más consolidados juegan un papel importante. Muchos de ellos forman parte del clúster turístico de Pedernales, un espacio discutido por los actores que no forman parte del grupo. Los hoteles y restaurantes que hoy en día son importantes basan su capacidad de influir en la gobernanza del turismo local, principalmente, por haber sido los primeros en comenzar con una oferta de hostelería en el destino más que por factores de competitividad reales basados en los servicios prestados. En síntesis, aún dentro del sector de empresarios la oferta es heterogénea y variable y el servicio no es de excelencia. Este grupo de emprendimientos afianzados deberán realizar varios esfuerzos para mantenerse vigentes con el desarrollo del destino producto Pedernales, ya que es muy probable que con el desarrollo de la cadena, y la generación de un nuevo esquema de gobernanza, sus beneficios (o poder) cambien. Por lo general, en muchas cadenas de valor turísticas el poder de gobernanza suele concentrarse en el eslabón de la tour operación por lo que el fortalecimiento de las capacidades en los eslabones de hotelería y restauración es fundamental para conservar su actual representación en términos de gobernanza.

Los operadores turísticos desempeñan un papel fundamental en la gobernanza de las cadenas de valor turísticas. Para el proceso de consolidación del destino Pedernales vale la pena reflexionar que tipo de tour operación se desea ya que esto influirá directamente sobre la cantidad y el tipo de visitantes. El tipo de visitante es importante a los efectos de definir qué tipo de inversiones deberán realizarse, qué tipo de oferta complementaria deberá construirse, cómo será la gestión del destino, etcétera.

Por el poder que los operadores turísticos ejercen en la potenciación de un destino, se observa una múltiple dependencia de los demás segmentos que conforman los eslabones de la cadena. Por ello, se impone la necesidad de impulsar una intervención en la gobernanza para construir un proceso de coordinación de actores, grupos sociales e instituciones, que coincidan en metas definidas colectivamente

en entornos fragmentados (Le Galès, 1998). Al aumentar la intermediación del destino, crecerán las dependencias en múltiples sentidos, del turista con el tour operador, de los hoteles con los operadores turísticos, de los servicios gastronómicos con el tour operador, entre otros. En el enfoque de gobernanza que se adopta en el presente estudio, y con dependencia del modelo turístico que se escoja en Pedernales por acuerdo del sector público y privado y, sobre todo, con el debido respeto de las voces locales del territorio, resulta conveniente reflexionar acerca de la concepción de modelos turísticos de intermediación alternativos, entendiendo que, más allá de las complicaciones iniciales de articular nuevas rutas y destinos, la intención es responder a un colectivo de turistas que procura obtener un disfrute o goce a pequeña escala y de calidad. En Pedernales no se trata de generar un nuevo escenario de todo incluido que compita con la oferta nacional pre-existente, sino más bien generar un espacio único a escala nacional e internacional y exclusivo en cuanto a su oferta de turismo sostenible. No se trata de hacer más de lo mismo, replicar un modelo que el país ha desarrollado exitosamente en otros territorios, se trata de ser innovador y respetuoso del medio ambiente. A modo de ejemplo pueden considerarse *ecolodge* en el marco del *slow tourism* (turismo lento) que permiten disfrutar en mayor medida de la tranquilidad, los paseos y el intercambio con los habitantes locales. Otra opción es el turismo justo, de creciente interés en el mundo occidental y entre los jóvenes, lo que permitiría vincular el sur de Haití. No se trata necesariamente de opciones excluyentes, sino de no hacer lo mismo que se ha hecho en otras zonas del país, aprovechando que la cadena de turismo en Pedernales genere mayores beneficios concretos para su población y un escalamiento económico y social del territorio.

El valor para las microempresas turísticas se define por la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona con base en la calidad, el origen, la autenticidad, la herencia y la personalidad (García, 2006). Estos valores promueven nuevas dinámicas caracterizadas por una demanda hacia servicios con una mayor calidad, una mayor diferenciación, y que además se adapten a necesidades de clientes en segmentos no masivos, especializados y homogéneos. La clave radica en lograr que el turista aprecie el mayor valor añadido en las cualidades del destino/producto, con respecto a otros equivalentes o sustitutos.

Al potenciar la participación de las comunidades para que aporten otros productos turísticos y se logre el posicionamiento de nuevos destinos a partir de un empoderamiento de los actores de la cadena, es probable que se modifiquen ciertas lógicas de gobernanza, sobre todo, en un destino que pretende ser ecoturístico. Esta situación desafía fuertemente la población de Pedernales, ya que hay una creencia en el turismo que puede no alinearse con las expectativas locales (no se conoce o persiste un preocupante grado de ignorancia sobre el funcionamiento del sector y de la cadena de valor por parte de algunos de sus actores) y las necesidades de formación y capacitaciones observadas son apremiantes. Se trata de un destino con baja o nula cultura turística lo que constituye un desafío de primer grado para las autoridades públicas y el sector privado que quiera invertir en el destino.

VI. Análisis de los principales retos ambientales

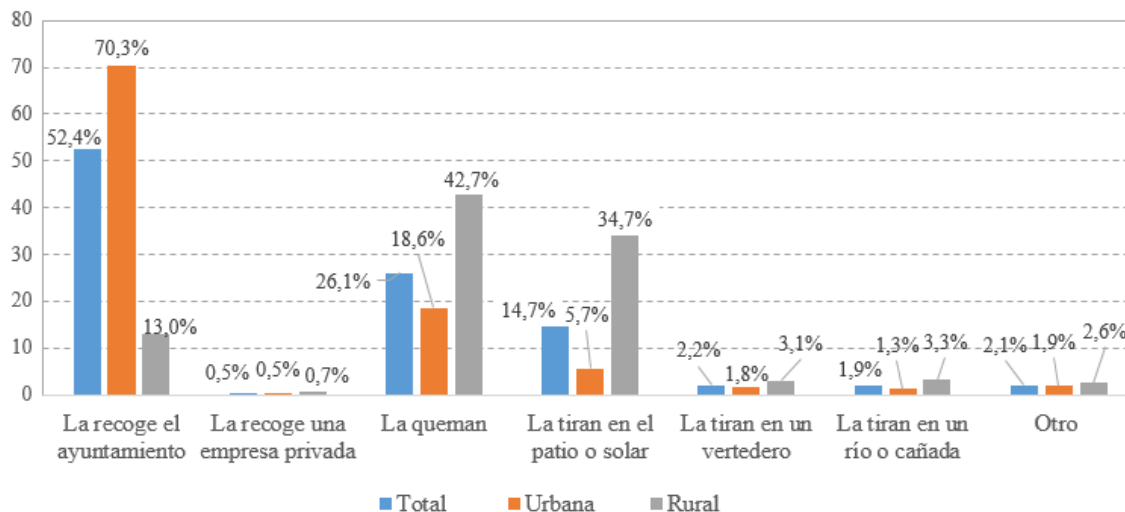
El hecho que casi el 70% del territorio de la provincia de Pedernales esté bajo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) condiciona su conformación como destino turístico. Por un lado, su inclusión como Reserva de la Biósfera en el listado de UNESCO provee a este espacio diversos elementos que lo hacen único en el país, lo que representa una fortaleza y eleva su potencial de desarrollo eco-turístico centrado en sus riquezas naturales. Por otro lado, esta condición supone retos ambientales importantes para preservar dicho patrimonio a la luz del desarrollo turístico del territorio. Seguidamente se describen los principales retos ambientales que pueden impactar en el desarrollo de la actividad turística en la provincia de Pedernales.

A. Manejo de desechos sólidos y aguas residuales

Un buen manejo de desechos es fundamental para cualquier destino turístico pues contribuye a preservar el medio ambiente y brinda una buena impresión y condiciones de comodidad al visitante. Actualmente en Pedernales la recolección de basura está a cargo del Ayuntamiento, institución que una vez que es recolectada hace un manejo primario, disponiéndola finalmente en el vertedero municipal. No obstante, de acuerdo con Ciriaco (2013) el porcentaje de hogares cubierto por el sistema de recolección de basura es de solo 52,4% de las viviendas de la provincia, situación que se agrava en la zona rural donde apenas el 13% cuenta con dicho servicio, por lo que poco menos de la mitad de estos hogares eliminan la basura a través de su quema (42,7%) y aproximadamente una tercera parte (34,7%) la tiran en el patio o solar. En lo que respecta a la zona urbana, aunque el Ayuntamiento recoge la basura de la mayor parte de las viviendas (70,3%), alrededor del 25% aún mantiene la práctica de quema o la tira en el patio o solar (véase el gráfico 6).

La situación descrita representa un reto importante para el desarrollo turístico de la región puesto que la actual gestión se circunscribe principalmente en la zona urbana, mientras que en la zona rural, donde se encuentran las principales atracciones turísticas, necesita mayor atención por la visitación actual y futura y los impactos ambientales que esta genera. Un ejemplo de lo anterior es la presencia de plásticos en Bahía de las Águilas, lo cual además de alterar el paisaje prístino es un riesgo latente para las especies del ecosistema costero-marino, dentro de las que se encuentran tortugas que anidan cada año en la zona, pues generalmente confunden dichos residuos con alimento.

Gráfico 6
Pedernales: Porcentaje de viviendas según forma de eliminar la basura, 2010
(En porcentajes)



Fuente: Ciriaco (2013: 51).

Aunado a lo anterior, cabe destacar que la adecuada disposición de desechos sólidos en la provincia limitaría el efecto de los lixiviados en la contaminación de acuíferos, tema fundamental para el desarrollo turístico de la provincia puesto que como se ha comentado a lo largo del documento la disponibilidad de agua es un factor condicionante importante para el turismo y otras actividades productivas.

Otro factor de riesgo para los acuíferos y las zonas costeras lo representan las aguas residuales sin adecuado tratamiento. El agua contaminada impacta de forma directa la vida marina, sobre todo los arrecifes de coral. De acuerdo con Burke y Maidens (2005) las aguas residuales descargadas en las zonas costeras causan estrés a los ecosistemas, ya que los sedimentos obstaculizan el paso de la luz que interviene en el proceso de fotosíntesis, lo que pone en peligro la supervivencia de los corales. En 2013 el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente publicó un estudio sobre los desafíos ambientales en la zona fronteriza de Haití y República Dominicana entre los que se encuentra la contaminación del agua y su deficiente tratamiento. El equipo de evaluación determinó que los ríos de la región tienen altos niveles de contaminación puesto que les son vertidos con residuos sólidos de diversa índole, lo que los convierte en un importante foco de contaminación bacterial.

La evidente contaminación de ríos y acuíferos pone de relieve la necesidad de una solución integral para minimizar el impacto de las aguas residuales al ecosistema de la región. En este sentido, el gobierno dominicano, a través del Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA), ha diseñado una planta de tratamiento de aguas residuales para la provincia, la cual tiene que contar con los requerimientos mínimos para preservar los frágiles entornos de la Reserva de la Biosfera.

B. Pesca

En los últimos años la cantidad de peces en la zona de Pedernales ha ido mermando debido a, principalmente, el no respeto de las vedas y la falta de capacitación de los pescadores. Un estudio sobre la situación de la pesca en las costas del suroeste del país realizado en 1994 ya evidenciaba que los cuatro factores que incidían en la problemática de entonces prevalecen hasta la actualidad: a) Control insuficiente de desembarcos y comercialización por parte de las autoridades; b) Carencia de una conciencia ecológica y conservacionista en la población, c) Existencia de un mercado de compradores/consumidores de estos

productos; y, d) Fuerte estrechez económica de los moradores de la costa (Secretaría de Estado de Agricultura, 1994).

Un ejemplo de lo anterior es el incumplimiento de las vedas oficiales de langosta y lambí en la zona, a pesar de los esfuerzos realizados por organizaciones como el Grupo Jaragua para sensibilizar a los pescadores sobre la importancia de su cumplimiento. Además, la mayor parte de los pescadores pedernalenses y haitianos realizan la pesca de manera artesanal, usando en algunos casos prácticas prohibidas por las leyes dominicanas, lo que agrava la situación. De acuerdo con Herrera-Moreno y Betancourt (2003), es necesario adecuar las regulaciones pesqueras vigentes a la problemática que caracteriza a la provincia con el propósito de conciliar los objetivos del manejo del recurso pesquero con el desarrollo socioeconómico de la población.

Ante el contexto anterior, en junio de 2016 la Cámara de Diputados aprobó una resolución a través de la cual recomienda al Consejo Dominicano de Pesca y Acuicultura (Codopesca) establecer los controles necesarios para regular la pesca en Pedernales y las islas Beata y Alto Velo. El propósito es impedir realizar la actividad a toda persona que utilice métodos o herramientas prohibidas, ya sean nacionales o extranjeros que hayan incursionado ilegalmente en aguas territoriales dominicanas. Asimismo, recomienda a la Armada dominicana incautar los equipos usados para dichos fines. Esta situación subraya la necesidad de fortalecer los procesos regulatorios y de control de la pesca en la zona de Pedernales como una forma de garantizar, no solo el equilibrio eco sistémico, sino además la garantía de la producción pesquera futura.

C. Explotación minera

En los últimos años la minería ha sido la actividad de mayor fuente de empleo en la provincia de Pedernales. La explotación intensiva de bauxita inició en la década de los sesenta y desde entonces esta actividad ha sido desarrollada por diversas empresas concesionarias. A mediados de 2015, el gobierno dominicano -a través del Ministerio de Energía y Minas- anunció la culminación definitiva de la explotación de bauxita en la mina de Las Mercedes para dar paso a un proceso de remediación ambiental.

La mina, localizada fuera de las áreas protegidas, ha impactado ambientalmente el territorio a través de la explotación a cielo abierto y el trasiego del material, en un primer momento por vía terrestre y posteriormente por barco a través del puerto de Pedernales en Cabo Rojo. Estas actividades causan que los sedimentos rojos de la bauxita sean visibles a lo largo de la ruta que siguen hacia el mar. Sin embargo, la contaminación va más allá de lo visual por lo que son necesarios estudios técnicos que aborden el tema de la infiltración de dichos sedimentos al subsuelo y a las aguas del mar, así como los daños de las partículas aéreas a la biodiversidad del entorno.

Actualmente, el Ministerio de Medio Ambiente está evaluando medidas de remediación para el cráter de la mina, las opciones contemplan desde el relleno del espacio hasta el uso alternativo del área para deportes extremos o actividades vinculadas al turismo de aventura. Otra opción podría ser la convertir la mina en una atracción turística para los visitantes. Hasta la fecha, los fondos de remediación generados por el propio contrato de explotación entre la empresa minera y el gobierno dominicano son destinados a programas de fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) y de mejora del medio ambiente.

D. La cementera

En 2015 la firma especializada en asesoría y estudios ambientales EMPACA, con el apoyo de Asociación Dominicana de Prensa Turística (ADOMPRETUR) y el Centro de Información y Comunicación, S. A. (CICOM), realizó una evaluación de la calidad ambiental de la franja del litoral Pedernales-La Cueva. A continuación se presentan las principales conclusiones del estudio:

- a) La zona del litoral de Pedernales presenta una importante presencia de polvo y ruido producto del trasiego de bauxita y la producción de cemento.
- b) Los sedimentos de bauxita afectan la calidad del aire y el paisaje de la zona.
- c) Existe una alta contaminación por desechos sólidos y líquidos de los suelos, el paisaje y las aguas marinas
- d) Las actividades minera y cementera causan un efecto desfavorable al paisaje de terrazas marinas interiores.
- e) El puerto de Cabo Rojo muestra una fuente de deterioro de la calidad ambiental por las actividades que ahí se realizan.
- f) El índice de calidad ambiental de Cabo Rojo es malo.

Al igual que la mina, la cementera representa una importante fuente de empleo para los pedernalenses por lo que a pesar de sus impactos medioambientales el gobierno dominicano anunció en marzo la adquisición por parte del Grupo Corripio de la mayor parte de las acciones de la empresa. El Grupo Corripio ha manifestado su intención de incrementar las operaciones de la fábrica, por lo que se estima la creación de 700 puestos de trabajo en el corto plazo. Se espera que la creación de los nuevos empleos compense en cierta medida el cierre de la mina, no obstante, no hay que perder de vista que el desarrollo y la consolidación del turismo sostenible en la provincia en el mediano y largo plazo no es compatible con la operación de esta industria, por lo que se debe estudiar su posible reubicación.

E. Agricultura

Una de las principales actividades económicas llevada a cabo en Pedernales es la agricultura. Por ello, recientemente el Ministerio de Desarrollo Agrícola, a través del Instituto Agrario Dominicano, ha otorgado financiamiento por 72 millones de pesos a más de 550 productores de café, frutales, criadores de ovejas y cabras para desarrollar cinco proyectos productivos de café, aguacate, mango, zapote, guayabas, chinola y cereza.

La expansión de la frontera agrícola ha repercutido en la reserva de la biósfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo por la deforestación causada por medio del sistema de tumba y quema de los bosques latifoliados de la montaña para aumentar el área de cultivo.²⁰ Esta situación aunada a otros factores que amenazan la existencia de los bosques como la tala de árboles para la extracción de madera y los incendios, resulta en la pérdida de biodiversidad, erosión de suelos y menor capacidad productora de agua (IPEP, 2005) Otro impacto de la actividad agrícola es las desviaciones de acuíferos para riego, lo que pone en peligro el hábitat de la fauna local (IPEP, 2005). Es necesario resolver el impacto ambiental que ha tenido la agricultura en Pedernales. Una posible solución al problema es el desarrollo de un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) integral que delimite la zona de producción agrícola e incorpore otros elementos como las zonas urbanas, las actividades de turismo y demás usos del territorio, respetando la frontera de protección de los Parques Nacionales. Asimismo, resulta necesario promover una agricultura sostenible afín a las condiciones específicas del terreno, que permita en el mediano y largo plazo, responder a la demanda potencial de los futuros encadenamientos productivos generados por el turismo.

²⁰ Las colonias agrícolas de El Aguacate y Los Arroyos inciden en la zona de la Sierra Bahoruco, debido a la existencia de producción agrícola dentro del Parque.

F. Agua

Estudios recientes sobre la disponibilidad de agua en la provincia de Pedernales (Ciriaco, 2013; Ryotha Ingenieros, 2012) señalan que ésta presenta estrés hídrico, situación que provoca el deterioro de los recursos de agua dulce. De acuerdo con dichos estudios, la cuenca del río Pedernales ha sido sometida a la tala de árboles y quema de bosques, lo que ha mermado su caudal. Además, existe una significativa contaminación de las aguas superficiales debido al vertido de residuos y manejo inadecuado de afluentes. Lo anterior junto con la baja pluviometría de la región, obliga a desarrollar un modelo turístico basado en el uso racional del agua disponible y el manejo adecuado de las aguas residuales para minimizar los impactos por contaminación. Esta situación resalta la importancia de desarrollar un Programa de Gestión Integral de los Recursos Hídricos a fin de garantizar el acceso al agua como elemento vital para el turismo proyectado.

G. Áreas protegidas

Ante el eventual incremento de la visitación a las Áreas Protegidas vinculadas a la Provincia de Pedernales, es necesario reforzar su control ambiental y adecuar los servicios requeridos para la reducción de los impactos que implica un mayor flujo de personas.

El cuidado debe ser una tarea integral que involucre tanto a las instituciones públicas vinculadas a las Áreas Protegidas, el sector privado que desarrolla sus actividades en la zona y la comunidad en su conjunto. Por un lado, el Estado debe garantizar la integridad del territorio protegido controlando con firmeza la invasión y posible destrucción de las zonas boscosas para una agricultura intensiva, de subsistencia y la producción de carbón, entre otras actividades. Por otro, la comunidad pedernalense debe cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el reglamento y el código de conducta para la conservación de todos los ecosistemas existentes.

VII. Principales restricciones para el escalamiento

Estudios anteriores desarrollados por la CEPAL han mostrado que el análisis de las cadenas de valor posibilita investigar en detalle los procesos de generación de valor en cada uno de los eslabones, así como la estructura de la cadena y la relación entre sus eslabones, incluso cuando pertenecen a distintos sectores. A diferencia del enfoque sectorial, el estudio de cadenas permite examinar de manera más detallada actores, vínculos y procesos, con miras a identificar restricciones (Oddone y otros, 2014), cuya resolución constituye un paso fundamental en su escalamiento económico y social.

En el marco de los estudios sobre cadenas de valor, las de carácter turístico cuentan con una serie de particularidades, como el papel impulsor del turista/consumidor y la forma de “consumo” de la experiencia obtenida, la gran cantidad de servicios especializados y, en el presente caso, una acusada heterogeneidad intraeslabones. Las restricciones sistémicas son las que aquejan a todos los eslabones de una cadena, y en cada uno sus efectos involucran a los actores específicos que la conforman.

Las principales **restricciones sistémicas** observadas son:

a) Inexistencia de conectividad aérea de Pedernales. El aeropuerto de Pedernales no es adecuado puesto que solamente está activo para avionetas y helicópteros para uso militar, y el aeropuerto internacional más cercano, el de Barahona, no recibe visitantes en forma continua desde 2005. Actualmente, presenta 890 movimientos de aeronaves al año (vuelos privados, tanto locales como internacionales) con una media de 500 visitantes aproximadamente.

b) Dificultades con la conectividad terrestre con Pedernales. La conectividad de Pedernales con otros destinos del país no es buena, puesto que las carreteras no son aptas para el tráfico fluido, sobre todo el tramo que comunica Barahona con Pedernales. De Santo Domingo a Barahona la carretera es adecuada, e incluso, se encuentra en obra para su mejora, pero el viaje se hace más complicado una vez se pasa esta ciudad. Desde Pedernales existe una carretera que se pretendía fuera modificada recientemente para continuar con la extracción de bauxita. La misma fue detenida por la presión de la comunidad dado el impacto ambiental y, sobre todo, porque complicaría el acceso a uno de los principales puntos de interés turístico de la zona: el Hoyo de Pelempito. Por otro lado existe la carretera 541 que tiene un trazo sur-norte a lo largo de la frontera, atraviesa la Sierra de Bahoruco y culmina en Duverge. Es poco transitada por el mal estado en la que se encuentra, pero muchos pedernalenses opinan que, de hacerse las mejoras oportunas, se mejoraría el acceso al Lago Enriquillo al que solo se llega actualmente vía Barahona. Esta adecuación permitiría un circuito con una mejor oferta en la zona Sur, aunque hay que evaluar en profundidad los impactos que esto generaría sobre el Parque Nacional Sierra de Bahoruco.

c) Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena. Existe la apreciación por parte de los eslabones locales de que el turismo es una actividad lucrativa que sólo exige poco conocimiento teórico o técnico y que puede darse en cualquier lugar o destino. Muchos emprendimientos inician de manera informal (hosteleros, restaurantes, operadores de excursiones y guías de turistas, entre otros) y luego enfrentan dificultades debido a sus carencias de infraestructura y habilidades técnicas y administrativas para su operación.

d) Alta informalidad con las empresas que conforman la cadena y falta de asociatividad intra eslabón. Si bien el clúster turístico de Pedernales es el principal espacio de representación de los empresarios locales vinculados al turismo, éste no ha logrado consolidarse por la alta informalidad de las empresas que lo constituyen, los problemas de capacitación y formación y la desconfianza de un número creciente de actores que, por lo general, se dedican al turismo sobre una base puramente empírica.

e) Insuficiente formación de los recursos humanos de los oferentes de servicios turísticos. Si bien el Clúster Turístico de Pedernales ha hecho talleres sobre manejo de alimentos e higiene y también el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) ha realizado talleres para recepcionistas y amas de llaves, las dificultades han persistido por la ausencia de servicios de calidad y la baja demanda que permitiría adquirir experiencia profesional. Estos cursos y talleres suelen ser aislados e inconexos, y no responden a un plan de formación integral. Aún resta mejorar la formación de los recursos humanos que trabajan en empresas hoteleras, sobre todo en temas relacionados con atención en otros idiomas, calidad del servicio, articulación de oferta o promoción en internet y redes sociales que mejoraran las habilidades técnicas del capital humano, la reputación empresarial y la sofisticación de la demanda.

f) Falta de una cultura turística. El desarrollo de una cultura turística suele ser fundamental para la consolidación de un destino y el escalamiento de su cadena de valor. Si bien el turista se siente seguro paseando por la provincia y ciudad de Pedernales, en caso de solicitar asistencia o ayuda, probablemente encuentre cierta dificultad en dialogar y entenderse con la población local. Sin embargo, vale la pena considerar que una cultura turística no es sólo tratar bien o asistir al turista sino también comprender que esta actividad puede detonar el desarrollo social de un territorio. En síntesis comprender que “el turismo involucra el desarrollo de redes formales e informales de colaboración y alianzas para el establecimiento de una cultura turística basada en el cuidado de los productos/destinos (escalamiento económico) que fortalezca los lazos intrasociales del territorio, el entendimiento del turismo como una vía para la construcción social del desarrollo económico y como una opción de empleo para muchas personas dentro de un paquete de servicios en creciente expansión (escalamiento social)” (Oddone y Alarcón, 2016: 117).

g) Baja promoción del destino Pedernales y poca diversificación de la oferta. La mayoría de las acciones que el gobierno de República Dominicana realiza para la promoción del turismo no consideran específicamente a Pedernales, sí a la Bahía de las Águilas. Probablemente, existe una conciencia que el destino todavía “no está listo” para recibir una gran demanda. El Clúster Turístico de Pedernales aún no tiene un peso importante en la promoción del destino por las dificultades de articulación interna y el desconocimiento técnico.

h) Dificultades de acceso al agua necesaria para la actividad turística. El agua es un recurso limitado, del que se incrementará fuertemente su uso con la actividad turística. El principal río de la provincia es el río Pedernales, localizado en la frontera dominico-haitiana. Este río no posee un gran caudal por la falta de lluvia, la deforestación en Haití y su excesivo uso para la agricultura, más allá de los esfuerzos por mudar a un modelo de riego por goteo. Cuando hay estiaje se utiliza agua subterránea, puesto que hay 11 pozos a disposición, pero se destinan principalmente para agricultura. La tierra del norte de la provincia de Pedernales es caliza, lo cual produce una gran absorción de agua y dificulta su reserva. En la zona de Cabo Rojo hay disponibilidad de agua, pero su movimiento hasta el municipio cabecera representa un alto costo. Sin embargo, si se decide que la zona hotelera de alto estándar se encontrará allí, la inversión en abastecimiento hídrico puede ser relativamente sencilla. El Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA) deberá cuidar el equilibrio hídrico que demande la población en el municipio de Pedernales (agua movida por acueductos y repartida bajo un sistema de cisternas y tinacos domiciliarios) frente a la presión del futuro desarrollo inmobiliario hotelero.

i) El costo de la energía es elevado. La energía es, probablemente, uno de los principales gastos de los hoteles; esta situación es común con otras cadenas de valor turísticas. El Parque Eólico Los Cocos gestionado por la Empresa Generadora de Electricidad HAINA (EGE Haina), se encuentra localizado en la provincia de Pedernales y tiene una capacidad nominal de 77 MW. Paralelamente, en la provincia hay viviendas sin acceso a energía o que sufren de cortes importantes. Resolver este problema de acceso y calidad energética es fundamental para el desarrollo turístico del destino bajo un esquema inclusivo en el que la población puede prestar determinados bienes, servicios o fuerza laboral para la cadena. Los cortes de energía, que han disminuido en los últimos años, afectan fuertemente al eslabón de hostelería ya que impide un servicio de calidad en los hoteles (aire acondicionado, bebidas refrigeradas, etc.) y en los restaurantes (refrigeración de insumos y productos para la elaboración de platillos, refrigeración de bebidas, climatización de los espacios, etc.).

j) La contaminación del territorio y paisaje de la provincia de Pedernales. El deterioro del entorno turístico por problemas ambientales (sobre todo por contaminación y mala gestión de residuos sólidos urbanos y periurbanos) podría incidir fuertemente en la disminución de los visitantes. También es oportuno abordar sistémicamente el uso inadecuado de los recursos naturales, prevenir la deforestación, generar acciones para controlar la desertificación producto de diferentes presiones como la pobreza de la zona fronteriza, el aislamiento de otras zonas del país, y la falta de oportunidades de empleo sostenible, entre otros factores.

k) Incertidumbre sobre la titularidad de la tierra. La falsificación de títulos de propiedad es un grave problema que aqueja de manera generalizada a todas las regiones de República Dominicana. En ese sentido, la incertidumbre jurídica que presentan actualmente algunos terrenos en Pedernales es un importante cuello de botella para el desarrollo potencial de la actividad turística en dicha provincia.

l) Salud pública. Tanto la promoción de la salud como la prevención de enfermedades representan aspectos relevantes para la consolidación de un destino turístico. Por lo tanto, el potencial desarrollo turístico de Pedernales debe estar acompañado del fortalecimiento de buenas prácticas agropecuarias y de manufactura que garanticen el cumplimiento de estándares que permitan la preservación de la salud de los visitantes.

m) Seguridad. A pesar de que se tiene una percepción adecuada de seguridad en la provincia de Pedernales, en los últimos años se ha reportado actividad de narcotráfico y decomisos de paquetes de droga en la zona, fenómeno que de no ser controlado podría inhibir la visitación de la región.

Las principales **restricciones por eslabón** son:

a) Visitantes. Gran parte de los turistas llegan al destino de forma independiente, lo que puede generar una mayor presión sobre el territorio en cuanto a movilidad. Pocos días de alojamiento, suelen quedarse 2-3 noches, principalmente los fines de semana largos, alojándose en hoteles locales aunque algunos turistas hacen noches en Cabo Rojo o La Cueva en tiendas de campaña, lo que puede generar pocos derrames económicos para la población local. Los visitantes no tienen muchas opciones de productos turísticos, destacándose la visita a la Bahía de las Águilas, el Hoyo de Pelempito y el Mercado Binacional con Haití, por lo que urge la generación de una oferta complementaria de calidad para mantener la atención y actividad del turista o excursionista. Si el turista llega bajo la operatoria de una agencia de viaje, tampoco se generan muchos beneficios para la actividad turística a excepción de algunos servicios gastronómicos alojados en lugares estratégicos cercanos a la Bahía de las Águilas ya que, por lo general, no se visita el pueblo de Pedernales.

b) Distribución. Los operadores turísticos internacionales y algunos nacionales todavía no se han decidido a incorporar el destino Pedernales entre su oferta, pues dudan de su calidad, falta de cultura turística y oferta complementaria por lo que estiman que su consolidación tomará tiempo. De manera paralela, vale la pena recordar que Barahona, destino cercano a Pedernales, todavía presenta una baja tour operación que, en el caso de la venta por empresas extranjeras del destino no sobrepasa el 25% de la tour operación total. Probablemente Pedernales presente un esquema similar durante los primeros años. La mayoría de los operadores turísticos locales solamente comercializan Bahía de las Águilas como excursionismo con una visita a la playa, almuerzo en La Cueva y regreso al lugar de origen u a otro destino

para alojarse. No reconocen estímulos o potencialidad todavía para extenderse al municipio de Pedernales, salvo visitas ocasionales al mercado binacional. Eco-tour Barahona es uno de los principales operadores turísticos que llevan turistas a Pedernales (excursionismo), sobre todo de camino en su excursión para visitar Haití. Pedernales tiene dos agencias de viajes locales que forman parte del clúster turístico local y trabajan intermitentemente a lo largo del año.

c) Alojamiento. Los hoteles de Pedernales no están catalogados con estrellas. Son en su mayoría pequeños y presentan necesidades de confort y capacidad de su personal por falta de formación. La mayoría de ellos comenzaron como emprendimientos familiares a continuación o colindante a la casa donde habitan sus dueños. Por lo general, carecen de sistemas contables y, en algunos casos, la contabilidad es conjunta con la de la familia sin diferenciar la operatoria y cuentas. El precio del alojamiento no es alto, pero el servicio es deficitario y no suele incluir el servicio de desayuno. Los hoteles tienen elevados costos en energía y algunos de ellos de personal, dependiendo de la cantidad de empleados. Casi ningún hotel cuenta con página web individual, sólo algunos se promocionan por la página del clúster turístico de Pedernales o por alguna red social en particular. Sin embargo, se encuentran desactualizadas y no se condicen con la realidad de los hoteles, los que por lo general se encuentran en construcción permanente dado el tipo de emprendimiento familiar.

d) Servicios de restauración gastronómica. Los principales costos de los restaurantes, al igual que en el caso de los hoteles, son la energía y la provisión de insumos. Fuera de los productos locales (pescados y mariscos) hay problemas para encontrar algunos insumos básicos como la carne, al igual que determinadas frutas. La zona es muy seca para la producción de frutas así que, en su mayoría, se traen de otras regiones del país como Barahona o Santo Domingo. El Mercado Binacional que se celebra lunes y viernes suele ser uno de los proveedores de los restaurantes, al igual que los supermercados locales. Por lo general, estos últimos no ofrecen condiciones competitivas de compra ni una gran variedad de productos. Dados los costos de transporte hay productos no están disponibles durante largos períodos de tiempo, es decir, puede observarse un desabastecimiento de insumos clave para la gastronomía. Este esquema de provisión de insumos y la débil oferta culinaria del territorio son dos elementos que constriñen fuertemente la atracción de turistas que buscan disfrutar comida local o *foodie* o alguna opción gourmet. La gestión de los residuos es un desafío ya que el camión que los recoge pasa una vez por semana. Para los fines de semana algunos contratan personal temporal pero en la mayoría de los casos son atendidos por sus propios dueños.

1. Proveedores de insumos gastronómicos

a) **Agricultores.** Las condiciones para la agricultura no son las mejores en la zona baja de la provincia, en donde no hay una disponibilidad abundante de agua para la siembra de algunos productos. En la zona alta, en el Parque Nacional Sierra de Bahoruco, desafortunadamente se ha dado el cultivo de aguacates para la exportación en unas 29.000 tareas de extensión, algunas de ellas producto de la tumba y quema de árboles. En la zona de Oviedo, se extienden las plantaciones de plátanos que también sufren de la falta de agua. Otro rubro importante para la provincia era el café, pero la roya ha afectado fuertemente los cultivos y su exportación. Paulatinamente se han ido abandonado otros cultivos que antes se daban en la provincia como los cítricos, principalmente naranja y toronja.

b) **Pescadores.** Se ha intentado que los pescadores se integren al turismo como proveedores de servicios a través de la constitución de microempresas comunitarias pero el proceso ha sido dificultoso. La actividad de pesca es artesanal, la zona está sobre-pescada y hay bajo retorno. Los pescadores venden a las pescaderías, las cuales lo almacenan y luego lo comercializan en otros puntos del país, principalmente, en Santo Domingo. Es necesario invertir para que los pescadores pesquen sosteniblemente (sobre todo, langosta y lambí) y puedan también introducirse en otras actividades de manera complementaria como sucedió en Bayahibe, en donde parte de los pescadores participaron de una rápida transición hacia convertirse en guías de grupos turísticos ofreciendo el servicio de botes y lanchas.

2. Guías turísticas

La inclusión de guías turísticas locales todavía es relativamente baja en Pedernales. Si bien existe una Asociación de Guías Locales, cuyos miembros han participado de algunos esquemas de capacitación, aún no tiene un flujo importante de operaciones. Una debilidad importante es que no tiene un mecanismo de promoción propio ya que trabajan a partir del contacto del Ministerio de Turismo o de Medio Ambiente, o de algún hotel que ocasionalmente solicita algún servicio para un turista pero no hay promoción en línea.

El análisis de estas restricciones ayuda a conocer mejor las debilidades que afectan al destino turístico de forma general y a nivel de cada eslabón, ellas ofrecen la oportunidad de generar estrategias y acciones que ayuden a resolver las problemáticas existentes, sus relaciones y el escalamiento económico y social de sus actores (véase el cuadro 17).

Cuadro 17
Pedernales: Restricciones de la cadena de valor de turismo

SISTÉMICAS				POR ESLABÓN					
CONECTIVIDAD INTERNACIONAL Y TRANSPORTE NACIONAL	DEL MERCADO	DEL TERRITORIO Y LOS SERVICIOS	VISITANTES	DISTRIBUCIÓN	ALOJAMIENTO	SERVICIOS DE RESTAURACIÓN GASTRONÓMICA	PROVEEDORES DE INSUMOS	GUÍAS TURÍSTICOS	
							AGRICULTORES	PESCADORES	
Inexistencia de conectividad área de Pedernales	Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena	Incertidumbre con la titularidad de tierra	Presión por la movilidad sobre el territorio	No hay una tour operación efectiva del destino	Los hoteles no están catalogados con estrellas ni responden a la categorización nacional dadas las necesidades de confort	Alto costo de la provisión de insumos y baja oferta	Alta disponibilidad de tierras de baja productividad	No se ha logrado la integración de los pescadores en el turismo	No tienen un flujo importante de operaciones
Dificultades con la conectividad terrestre de Pedernales	Alta informalidad de las empresas que conforman la cadena	Contaminación en el territorio y el paisaje de la provincia de Pedernales	Enfrentan la escasez de productos turísticos y una baja oferta complementaria	La articulación de Barahona que pueda ser comercializada de manera conjunta presenta una relativa oposición	Dificultades con el personal empleado y la falta de formación que presenta	Dificultades con el personal empleado y la falta de formación que presenta	Se desarrollan cultivos dentro de áreas protegidas	Hay un fenómeno de sobrepesca con bajo retorno	Si bien están articulados sus actividades de promoción son escasas
	Insuficiente formación de los recursos humanos de las empresas turísticas	Dificultades en el acceso al agua necesario para la actividad turística			Altos costos de la energía	Alto costo de la energía	Falta de acceso al agua en las plantaciones de plátano		
	Falta de una cultura turística	Elevado costo de la energía			Casi ningún hotel realiza promoción en línea	Problemas con la gestión de los residuos	Las plantaciones de café se han visto afectadas por la roya.		
	Baja promoción del destino Pedernales	Problemas de salud pública en el área de frontera			No hay un buen sistema de gestión de los residuos		Se observa un relativo abandono de la producción de cítricos		
	Falta de asociatividad entre los actores que conforman los eslabones	Problemas de seguridad en el territorio							

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Buenas prácticas

El proceso de indagación sobre buenas prácticas y en especial la explicación del éxito de las prácticas observadas constituyen un insumo fundamental para la elaboración de las estrategias. Por ello, con base en las restricciones identificadas en esta cadena, la CEPAL identifica una serie de buenas prácticas que por medio de su aplicación o adaptación contribuirán con el fortalecimiento de la cadena bajo estudio (véase el cuadro 18).

Cuadro 18
Cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales:
Síntesis de restricciones y buenas prácticas

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Inexistencia de conectividad aérea de pedernales	Sistémica	Análisis sobre conectividad aérea realizado por Pricewaterhouse-Coopers (PWC)	<p>El análisis sobre conectividad aérea menciona tres factores indispensables para que las economías emergentes mejoren su conectividad aérea:</p> <p>a) Desarrollo de infraestructura aérea (aeropuertos), atrayendo nuevos inversores y asegurando que la capacidad de la infraestructura pueda acomodar a la demanda</p> <p>b) Creación de nuevas conexiones aéreas con diversos destinos para asegurar una conectividad del país hacia afuera</p> <p>c) Desarrollo de marcos regulatorios y económicos que reflejen las características y necesidades del país y que promuevan el crecimiento del transporte aéreo</p> <p>Fuente: https://www.pwc.com/en_GX/gx/capital-projects-infrastructure/pdf/pwc-air-connectivity.pdf</p>
		Conectividad aérea de la Riviera Maya, México	<p>La Riviera Maya es una de las zonas turísticas más importantes de México. La zona cuenta con aproximadamente 41,000 habitaciones hoteleras, siendo el Aeropuerto Internacional de Cancún el más cercano (1 hora de distancia). Ante este hecho, los hoteleros de la zona han solicitado al Gobierno la construcción de un Aeropuerto que conecte la zona de manera directa. En 2011 se realizó una licitación para la construcción del Aeropuerto pero hasta la fecha no se ha realizado. Es importante señalar a pesar de la distancia con el Aeropuerto de Cancún, la zona hotelera de la Riviera Maya Mantiene una ocupación igual o superior a la del destino mencionado.</p> <p>Fuente: http://eleconomista.com.mx/aeropuerto-riviera-maya</p>

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Dificultades con la conectividad terrestre	Sistémica	Autovía del Atlántico (Santo Domingo-Samaná), República Dom.	La autovía del Atlántico redujo en dos horas el trayecto entre Santo Domingo y Samaná. Actualmente el trayecto tiene una duración de aproximadamente 2 horas, mientras que antes de la construcción de la autovía era de entre 4 horas y 5 horas. La nueva carretera es de excelente calidad, cuenta con vigilancia y permite la observación de paisajes excepcionales. Además, la mejor conectividad supone no solo comodidad sino también ahorro de combustible. La autovía ha mejorado el acceso al destino turístico. Fuente: http://www.santo-domingo-live.com/santo-domingo/autopista-santo-domingo-samana.html
		Autovía de El Coral, República Dom.	La autovía de El Coral redujo en una hora y treinta minutos el tiempo de traslado entre Santo Domingo y Punta Cana. La autovía es amplia y rápida. Las tres circunvalaciones (San Pero de Macorís, La Romana e Higüey) reducen sustancialmente el tiempo de viaje. Esta infraestructura ha posibilitado la diversificación de la oferta turística del Este y la complementariedad con la propuesta cultural de la Ciudad de Santo Domingo. Fuente: https://nortena577.wordpress.com/2012/08/09/la-nueva-autovia-del-coral/
		Carretera Bávaro-Michés-Sabana de la Mar, República Dom.	Esta nueva carretera es parte del apoyo del gobierno dominicano al proyecto Tropicalia, el cual tiene como objetivo desarrollar la zona costera de Michés-Sabana de la Mar, para incluirla como parte del corredor turístico de Romana-Bayahibe-Punta Cana-Bávaro-Macao-Uvero Alto. Fuente: http://www.elcaribe.com.do/2016/03/15/presidente-medina-inaugura-carretera-michés-sabana-mar
Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena	Sistémica	De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos Centro de Innovación para el Desarrollo, Universidad de Chile	El análisis diferencia dos tipos de emprendimientos: por necesidad y por oportunidad. Los primeros cuentan con poco conocimiento de gestión empresarial y red de comercialización débil; mientras que en los segundos el emprendedor identifica las oportunidades de negocio, cuenta con cierto conocimiento del mercado y del sector donde se desarrolla, y tiene experiencia gerencial. De acuerdo con el estudio, el primer modelo puede resultar un fracaso si el empresario “por necesidad” no asume que tiene limitaciones y se esfuerza por solventarlas. En el caso de Chile, la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo) creó un método de formación para los emprendedores “por necesidad” a fin de que pudiesen escalar a emprendedores “por oportunidad”. Entre las acciones implementadas se realizaron cursos de capacitación en gestión empresarial. Fuente: http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf
		Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas	El análisis plantea la existencia de empresas “familiares” y “no familiares” en México. Los resultados muestran que las primeras, en comparación con las segundas se caracterizan por dar menos importancia a la implementación de una detallada planificación estratégica, destinan menos recursos para la formación de recursos humanos y utilizan en menor medida herramientas de gestión, contables y financieras. La situación anterior repercute en la competitividad de dichas empresas, que a su vez son importantes generadoras de empleo. Por ello, el documento propone que las instituciones gubernamentales reconozcan y apoyen dentro de sus políticas públicas a las empresas familiares con medidas orientadas a incrementar su competitividad. Fuente: https://www.google.com.do/#q=la+profesionalizar+de+empresa+turísticas+familiar
		Involucramiento de los diferentes sectores económicos que tienen interrelación con el Turismo y creación de sinergias entre los	Desde 1995, la UTT debate las cuestiones sobre el turismo haciendo de la ciudad un producto turístico en colaboración con los sectores públicos, privados y la sociedad civil. Entre los temas abordados se encuentran la revitalización de los centros, la artesanía, el marketing turístico, el turismo religioso y rural así como la calificación de los recursos humanos (Granato y Oddone, 2008). Asimismo, implementa anualmente el premio Mercociudades de Turismo. El turismo en la Red Mercociudades

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
		<p>gobiernos locales, para enfrentar un conjunto de restricciones objetivas y subjetivas que interfieren en los espacios turísticos, Unidad Temática de Turismo (UTT), Red de Mercociudades</p>	<p>es un segmento fundamental para la agenda política de las ciudades y un factor de integración regional, de desarrollo sostenible y de inclusión social y sus acciones promueven, entre otros objetivos, la equidad social, el equilibrio ecológico, la preservación del patrimonio y la dinamización de la economía local. Uno de los grandes desafíos dentro de la UTT es el desarrollo de proyectos regionales y la gestión integrada de los productos turísticos entre ciudades de la Red, a través de la integración fronteriza y la facilidad de circulación de turistas, ofreciendo una infraestructura adecuada a las exigencias del mercado y una logística de transportes que facilite los desplazamientos.</p> <p>Fuente: http://www.mercociudades.org/UTT</p>
		<p>Programas integrales de sensibilización en turismo, encadenamiento turístico e intercambios de experiencias. Ampliar la visión de los actores locales sobre el funcionamiento del turismo en su conjunto, al tiempo que se facilita el desarrollo de sus capacidades y la apertura a nuevas formas de desarrollo de la actividad turística y de su comercialización</p>	<p>En Costa Rica, la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), una red con más de 40 socios, por medio de un proceso de fortalecimiento técnico de los encadenamientos turísticos mediante la sensibilización de los actores locales, logró la conformación de una Red de Tour Operadores especializados en turismo rural comunitario (TRC), de propiedad comunitaria, con máximo nivel de certificación. Ésta trabaja por medio de una central de reserva que incluye entre sus servicios la facilidad de pago en línea. Comenzaron a gestar el turismo rural a principios de los años 1990 con el apoyo financiero de la cooperación internacional (Cooperación de los Países Bajos). En el desarrollo de su programa se propuso lograr un escalamiento horizontal y un escalamiento vertical (que incluía a hoteleros, tours operadores, cámaras, sector público, prensa y ONG). Con miras a obtener una integración y un funcionamiento dentro de un encadenamiento, y así salir adelante, su programa integral se enfocó en asistencia técnica y capacitación, asistencia financiera para inversión, desarrollo de una oferta de calidad, consolidación de redes y vínculos con instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento, la comercialización y el intercambio. Todo esto con un enfoque de sostenibilidad socioeconómico, ambiental y cultural. Respecto del escalamiento horizontal, organizaron capacitaciones en distintas áreas del turismo, donde paralelamente se construye el tipo de turismo que los pobladores quieren desarrollar. Capacitaciones en gastronomía criolla, programas de formación de guías con énfasis en interpretación cultural, decoración de interiores, mercadeo, diseño de planes de negocios, seguridad, implementación de mejores prácticas ambientales. Este proceso contribuyó a fortalecer el orgullo por lo propio, aplicó metodologías para enseñar y dar seguimiento a la calidad, se reforzaron las historias que contar, se obtuvo mayor conciencia para el diseño de producto. En cuanto al escalamiento vertical, se consiguió incidir en medios de comunicación, instituciones y políticos. Se logró la firma de la ley de fomento al TRC y se la incluyó como cuarto macro producto del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).</p> <p>Fuente: ACTUAR (http://www.actuarcostarica.com/) y la Organización de Turismo del Caribe (OCT) (http://www.onecaribbean.org/content/files/GoodPracticestourismawareness%282%29.pdf)</p>
		<p>Estudio de mercado para establecer el producto turístico andino</p>	<p>El documento hace hincapié en la importancia de identificar previamente los segmentos meta. Como parte de los resultados obtienen perfiles diversos de turistas por mercados (europeo en primer lugar, latinoamericano en segundo y norteamericano en tercero); elemento clave para desarrollar su estrategia de promoción y comercialización.</p> <p>Fuente: http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/SGdi983.pdf</p>

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
		Los espacios temáticos patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales	Estudiar las tendencias internacionales en materia de turismo son claves para los destinos y su inversión en promoción dirigida de un Equipo Gestor. Fuente: http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-150-2001-pag57-81-87319.pdf
		Plan Estratégico Promocional de Islas Canarias (España)	Para planificar el desarrollo turístico de este destino se investigó los mercados internacionales. A partir de esto, se diseñó un Plan Estratégico para el destino que es fundamental para resolver los retos y para aprovechar las oportunidades. Fuente: http://www.gobcan.es/cmsgobcan/export/sites/turismo/downloads/Prensa/PlanEstrategicoIC.pdf
Alta informalidad en las empresas que conforman la cadena	Sistémica	Manual de buenas prácticas en turismo rural comunitario en Copacabana, Bolivia	El documento refiere la importancia de cumplir con los procesos de legalización de cada sector y de cada país, pues de esa forma se definen claramente los roles y reglas de juego con base en las leyes y reglamentos establecidos. En el caso de Copacabana en Bolivia se indica que, siguiendo los procesos de formalización, las empresas adquieren deberes pero también derechos. Estos procesos deben ser tomados en consideración por las empresas vinculadas a los distintos eslabones de la cadena. Fuente: http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/manual-de-buenas-practicas-en-la-actividad-turistica-municipio-de-copacabana/
		Plan estratégico para la formalización y reconversión de Pymes en la ruta del Tequila, México	El documento describe cómo a través de un proceso de formalización empresarial se mejoran los estándares de seguridad y calidad en la ruta del Tequila (México). Indica que la informalidad es un riesgo para la solidificación del turismo en un destino. Para revertir la informalidad en la ruta del Tequila (México) el gobierno creó un “paquete” de servicios de acompañamiento para aquellas empresas que optaban por formalizarse. Dentro de estos servicios se encuentran los siguientes: planes de negocios, plan de capacitación y programa de financiamiento. Fuente: http://www.mipatente.com/plan-estrategico-para-la-formalizacion-y-reconversion-de-pymes-que-venden-bebidas-alcoholicas-en-la-ruta-del-tequila/
		Informe de gestión del Programa de Turismo Municipal de la región de Los Lagos 2014, Chile	El Estado Chileno creó un proyecto para potenciar el turismo en la región de Los Lagos. Para ello, desarrolló múltiples actividades como el Manual de formalización de empresas turísticas rurales de Los Lagos, cuyo objetivo fue orientar de forma sencilla los procedimientos de formalización. Este proceso estuvo acompañado de talleres orientativos para hacer eficiente los procesos de formalización y no implicó costo alguno para los empresarios. Fuente: http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/programas/pr_turismo/2015/Modelo_Informe_Gestion_Programa_Turismo_Municipal_2014.pdf
		Políticas de formalización de la micro y pequeña empresa en Costa Rica	El modelo de formalización de Mipymes en Costa Rica supuso la simplificación de mecanismos para la formalización de las Mipymes así como incentivos para ello. Entre los incentivos de las políticas para la formalización empresarial en Costa Rica se citan en el documento las siguientes: la creación de un fondo de financiamiento, exoneración impositiva y tasas especiales de impuestos sobre la renta. Fuente: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_318454.pdf

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Problemas con la formación de los recursos humanos de las empresas turísticas	Sistémica	El capital humano en la micro y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Texcoco, Estado de México	En destinos turísticos emergentes existe un alto número de micro y pequeñas empresas turísticas. En un contexto cambiante en el que tanto el turista como la gestión empresarial se transforman continuamente, este tipo de empresas enfrentan un gran reto para mantenerse a la vanguardia y ser competitivas. Uno de los principales retos es la resistencia de los dueños a capacitarse y actualizar su formación gerencial, así como a invertir en la capacitación de su personal debido a la alta rotación del mismo. En este sentido, el documento propone realizar, con bajo costo para el empresario, estudios de satisfacción de clientes, gestión de calidad, competitividad, estudios de mercado, incorporación y uso de tecnologías, seguridad e higiene, entre otros. Fuente: http://www.redalyc.org/pdf/1934/193424438006.pdf
		La calidad en el Turismo Mercado de trabajo: Formación y capital humano	Los recursos humanos son un elemento clave y determinante del servicio turístico de calidad. La adecuada formación de los recursos humanos pueden hacer posible la satisfacción del cliente, por ello es relevante que además de valorar la formación técnica, se dé importancia a las acciones formativas de posgrado, especialización, actualización, y el aprendizaje de nuevos procesos de I+D, entre otros. Fuente: http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-59.pdf
Falta de una cultura turística	Sistémica	Manual de Cultura Turística. Programa de asistencia a pequeños hoteles en Centroamérica	El manual de cultura turística desarrollado por el programa de asistencia a pequeños hoteles de Centroamérica tiene como objetivo promover la mejora de servicio en cuanto a calidad y atención de este tipo de hoteles. Fuente: http://www.bio-nica.info/biblioteca/ManualCulturaTuristica.pdf
		Cultura Turística para el personal de contacto, México	En México se desarrolló un programa para sensibilizar al personal de contacto y a los ciudadanos con el turista, erradicando conductas negativas y promoviendo las positivas. El programa equipara la cultura turística con la calidad en el servicio/producto turístico e identifica como el mejor indicador al índice de repetición, puesto que los niveles de competitividad turística son crecientes y muchas veces la calidad de la atención es lo que marca la diferencia. Fuente: http://comercializacionpt.weebly.com/uploads/2/6/7/0/2670454/personaldecontacto.pdf
		Programa “Anfitriones de Santo Domingo” Clúster Turístico de la Ciudad de Santo Domingo, República Dom.	El Clúster Turístico de Santo Domingo desarrolló un programa denominado “anfitriones”, el cual planteaba la segmentación en grupos o gremios para impartir cursos de cultura turística. Este programa se impartió a la población que cohabita en la Ciudad Colonial, entre los que se encontraban taxistas, guías turísticos y artesanos. El contenido del programa integra los temas de cadena de valor y el turismo y su funcionamiento, poniendo énfasis en el rol que debe desempeñar cada eslabón para cumplir en el destino con las expectativas del turista y de esta manera promover su regreso. Fuente: https://es.scribd.com/doc/33915844/Cluster
		Promoción de la cultura turística en escuelas primarias, secundarias y de educación superior, Secretaría de Turismo de Baja California, México	Con la finalidad de promover valores positivos entre los niños/as y jóvenes, la Secretaría Estatal de Turismo ofrece pláticas en escuelas primarias, secundarias y universidades, tanto públicas como privadas, en virtud que la cultura turística no sólo se refiere a los prestadores de servicios y aquellos vinculados directamente al sector sino que es una responsabilidad compartida de la sociedad civil local. Fuente: http://descubrebasasur.com/?p=3044

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Baja promoción del destino Pedernales	Sistémica	Isla Mauricio y su Programa de participación en Ferias Internacionales para empresas Turísticas Locales	Las Pymes en el sector turístico de la Isla Mauricio tienen acceso a un fondo anual de devolución para su participación en ferias comerciales internacionales. El préstamo incluye los costos de stand, cuota de participación, boleto aéreo en clase económica y hospedaje para una persona que desee participar en una feria turística y representar, no solo a su empresa, sino a Isla Mauricio como destino. Fuente: http://www.tourism-mauritius.mu/About-MTPA/sme-refund-scheme.html
		Productos y destinos turísticos emergentes en Galicia, España	El documento menciona a las “corporaciones locales de turismo” como entidades dedicadas a la promoción del destino. Lo interesante de este modelo es el proceso de diversificación y complementariedad entre los distintos tipos de productos/servicios y su posterior comercialización especializada por segmentos. Fuente: http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n14/n14a03.pdf
		Promoción y Comercialización de Gijón, Asturias, España	El documento aborda ejemplos de acciones de promoción y comercialización de este destino turístico localizado al norte de España. En él se enuncia la creciente necesidad de complementar los métodos tradicionales de promoción con las nuevas tecnologías del e-marketing. Dentro de las acciones de promoción y comercialización que se proponen se encuentran los eventos gastronómicos y concursos fotográficos. Fuente: http://www.gijon.info/multimedia_objects/download?object_id=79724&object_type=document
		Tendencias Tecnológicas en Turismo para el 2016, España	El documento aborda las potencialidades de llegar, conocer y alcanzar mercados a través de las nuevas tecnologías. Además aborda la implementación de esquemas tecnológicos en el destino para que la experiencia del turista sea profunda, interesante y divertida a través de diversas aplicaciones. En cuanto a promoción y comercialización de productos hacer referencia a los temas de marketing digital, entorno móvil, realidad virtual, entre otros. Fuente: http://www.thinktutur.org/media/Ebook_Tendencias_Tec_Turismo_2016.pdf
Poca diversificación de la oferta turística	Sistémica	Inventario de atractivos turísticos como elementos base para la diversificación de la oferta turística en Imbabura, Ecuador	En Ecuador se realizó el presente inventario donde se seleccionaron los más distintivos recursos de la zona con el propósito de adecuarlos y hacerlos parte de una oferta más competitiva. La metodología consiste en investigación, diagnóstico, visitas de campo, jerarquización y plan de adecuación. Actualmente, Imbabura cuenta con un inventario diferenciado y jerarquizado de recursos naturales y culturales, algunos de los cuales han sido adecuados y puestos en valor como atractivo turístico. Fuente: http://www.uniandes.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Inventario-de-atractivos-tur%C3%ADsticos-como-elemento-.pdf
		Evaluación de atractivos para la identificación de nuevos productos turísticos en Buenos Aires, Argentina	En el caso citado en el documento se implementó una metodología de levantamiento de información sistematizada y completa que permitió un análisis profundo del estatus de cada recurso. El documento aborda el tema de gestión del producto turístico una vez adecuado el recurso que lo respalda (cultural o natural). Fuente: http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/_evaluacion_de_atractivos_para_la_identificacion_de_nuevos_productos_turisticos_caso_de_estudio_region_capital_de_la_provincia_de_buenos_aires_...pdf
		La integración del territorio interior como incentivador del desarrollo turístico en las costas de Rosarito, México	El documento presenta el proceso de diversificación de la oferta de sol y playa para tener acceso a nuevos segmentos de mercado. De acuerdo con el estudio, el impacto del turismo concentrado en el recurso natural playa es enorme y, por ello, se diseñaron una serie de estrategias dirigidas a mitigar el impacto buscando enriquecer la oferta turística local más allá del sol y playa.

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
			<p>Fuente: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/12734/02_Morgan_Cua_mea_Valle_Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
		Diversificación de la oferta recreativa a partir de los deportes acuáticos. Mar de la Plata, Argentina	<p>El documento estudia la diversificación basada en deportes acuáticos o náuticos en la zona costera del Mar de la Plata, aunque considera las oportunidades que deben ser incorporadas a la oferta para el turistas que no desea practicar este tipo de actividades sino más bien disfrutar de los entornos. En otras palabras, analiza los intereses de los distintos segmentos potenciales de mercado.</p> <p>Fuente: http://nulan.mdp.edu.ar/2322/1/cohen.padilla.2015.pdf</p>
		Fundación Sabores Dominicanos, República Dominicana	<p>La fundación es una iniciativa dominicana que busca consolidar la identidad gastronómica dominicana en todo el territorio nacional. La gastronomía busca elevar el perfil del destino, gestionando los sabores originarios, la calidad del producto y la formación del personal.</p> <p>Fuente: http://saboresdominicanos.org.do/Somos/-Qué-es-la-Fundación-Sabores-Dominicanos</p>
Falta de asociatividad entre los actores que conforman los eslabones	Sistémica	Clúster Turístico de Monteverde, Costa Rica.	<p>En el marco del clúster se ha logrado consolidar un grupo asociativo en torno a la gestión de un proyecto turístico en Costa Rica. Las diversas organizaciones locales que conforman el clúster tienen una misión general común: la conservación y preservación de la Reserva de Monteverde de la que todos se benefician. Cada eslabón es desarrollado por una o varias instituciones vinculadas al clúster por lo que los esfuerzos son mancomunados y los beneficios son compartidos con base en el esfuerzo que todos hacen.</p> <p>Fuente: http://clusterturisticomonteverde.wikispaces.com/Clúster+Tur%C3%ADstico+de+Monteverde</p>
		Asociatividad y competitividad: Factores que influyen en la competitividad de un grupo asociativo	<p>Este documento menciona los factores que influyen en la competitividad de las asociaciones: estrategia de negocios compartida, liderazgo, relaciones de confianza, madurez de la entidad. Indica que, como lección aprendida, la asociatividad permite a las empresas luchar con más firmeza frente a los embates de la globalización. Como elemento importante señala al liderazgo e indica que las características más comunes de los líderes que dirigen los proyectos asociativos del programa INCAE-BID/FOMIN son: compromiso, mentalidad empresarial, visión, comunicación, experiencia en el negocio, motivador, entre otras.</p> <p>Fuente: Asociatividad y Competitividad: Factores que influyen en la competitividad de un grupo asociativo”, documento elaborado por Jorge Vinicio Murillo y Carlos Salas, en el marco del Componente de Aprendizaje del Programa INCAE-BID/FOMIN, 2008.</p>
		Proyecto de Turismo Sostenible basado en la Participación Público-Privada en Puerto Plata, República Dom.	<p>Este proyecto que propone un acercamiento positivo que extrae las potencialidades locales, fortaleciendo las capacidades de los recursos humanos existentes, y desarrollando actividades turísticas únicas a nivel de los municipios integrados, forjando identidades y características propias en cada espacio dentro de la Provincia de Puerto Plata.</p> <p>Fuente: http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12145298.pdf</p>
Incertidumbre sobre la titularidad de la tierra	Sistémica	Guía de Inversión Turística en Panamá	<p>Desarrollar fórmulas de información fehaciente y veraz para atraer la inversión es un elemento indispensable para ganar la confianza de inversionistas. La guía cuenta con un acápite sobre regulación de las concesiones y enajenación de territorio para inversión turística, donde se establecen los lineamientos y garantías del Estado en terrenos con vocación turística que le pertenecen.</p> <p>Fuente: http://www.atp.gob.pa/leyes-de-incentivos-para-inversion-turistica</p>

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
		Asociación de Residentes en Costa Rica (ARCR)	La Asociación de Residentes en Costa Rica es una organización que orienta al inversionista. Tiene la posibilidad de recomendar una serie de abogados-consultores especializados en inversiones que se dedican a investigar la legalidad de los terrenos. Se trata de una iniciativa en la que consultores inmobiliarios-abogados que, reconocidos por su seriedad, investigan la legalidad de los terrenos avisando al inversionista de la bondad o no de los títulos de propiedad antes de hacer la inversión. Es una ONG que por más de 30 años ha orientado a las personas (sobre todo de USA) que desean invertir y/o residir en Costa Rica. Fuente: http://www.arcr.net/espanol/residencia/criteria.html
Contaminación en el territorio y el paisaje de la provincia de Pedernales	Sistémica	De vertedero a parque histórico: el renacimiento de las minas de Almadén, España	El documento aborda un caso de reconversión de un espacio degradado por explotación minera a una oportunidad de turismo cultural. Esta iniciativa supuso la eliminación de un espacio decadente por una nueva oportunidad de turismo cultural, el cual incluso impulsó la generación de empleos locales. Fuente: http://europa.eu/workingforyou/es/content/de-vertedero-parque-historico-el-renacimiento-de-las-minas-de-almaden
		Parque minero de La Unión. Murcia, España	El parque minero de La Unión surge de la reconversión de una mina del siglo XIX ubicada en Murcia (España). Actualmente el parque ofrece un recorrido en tren para observar el proceso completo de la antigua industria. Este tipo de concepto territorio-museo brinda oportunidades de recuperación y puesta en valor de espacios degradados o ruinas. Fuente: http://www.parqueminerodelaunion.es/es/
		Restauración Ecológica. Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, México	Los procesos de remediación de espacios naturales degradados ambientalmente son analizados desde una perspectiva integral. Este documento, de corte científico, plantea una remediación más que una reconversión. Fuente: http://www.inecc.gob.mx/con-eco-ch/386-hc-restauracion
		Conversión de una nave industrial en un edificio residencial en Melbourne, Australia	La reconversión de almacenes y fábricas antiguas en modernas instalaciones de uso público o privado son casos comunes a nivel internacional. En este caso específico, la empresa Andrew Simpson Architects llevó a cabo un proyecto de reconversión de una nave industrial del siglo XIX en una casa habitación. Fuente: http://decoarq.com/conversion-de-una-nave-industrial-en-un-edificio-residencial-en-melbourne/
		Conversión de una antigua chimenea industrial en un restaurante, Barcelona, España	Este estudio de caso llevó a cabo un proyecto de reutilización de instalaciones industriales del siglo XX. El proyecto consistió en la instalación de un restaurante panorámico a 105 metros de altura, aprovechando la estructura de una chimenea que pertenecía a una fábrica de Clinker. Fuente: http://patrindustrialquitectonico.blogspot.com/2011/12/un-restaurante-en-una-antigua-chimenea.html
		Conversión de una fábrica de harina en un hotel en Valladolid, España	La reconversión citada en el documento es un ejemplo de aprovechamientos de espacios industriales antiguos en modernos y exquisitos hoteles turísticos. En este caso se aprovechó la infraestructura de la fábrica de harina La Perla, la cual funcionaba en el siglo XIX, para la construcción del Hotel Marques de la Ensenada. Fuente: https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187495-d1796682-Reviews-Hotel_Marques_de_la_Ensenada-Valladolid_Province_of_Valladolid_Castile_and_Leon.html

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Dificultades de acceso al agua necesaria para la actividad turística	Sistémica	Guía de Buenas Prácticas Ambientales en el sector hotelero. Ministerio de Medio Ambiente, República Dom.	En 2004, el Ministerio de Ambiente desarrolló una guía de buenas prácticas ambientales para el sector hotelero, la cual incluye acciones para ahorro de agua. La guía identifica las principales áreas de consumo de agua y sugiere tomar medidas para su conservación, tales como, la sensibilización del personal y del turista en su consumo, y la evitación de fugas y contaminación del recurso. Entre los ejemplos que sugiere para fomentar el ahorro se encuentra el uso de equipos y sistemas eficientes. Fuente: http://opac.pucmm.edu.do:7001/virtuales/bvds/MAGu%C3%ADaparabuena spr%C3%A1cticasambientalesenelsectorhotelero.pdf
		Eco auditoría de agua en hoteles. <i>Caribbean Alliance for Sustainable Tourism (CAST)</i> , San Juan, Puerto Rico	La eco auditoría de agua en hoteles es un esquema de monitoreo del uso del agua de forma racional. Establece medidas de corto y largo plazo para el ahorro, y profundiza en los distintos tratamientos de aguas residuales (primario, secundario y terciario) que pudiesen ser reutilizadas en diversos usos como en la irrigación. Fuente: http://sanctuaries.noaa.gov/management/pdfs/Day7_H3_Hotels_esp.pdf
		Buenas prácticas de manejo en las empresas turísticas: cómo impacta y cuánto implica. Rainforest Alliance Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Guatemala, Belice	El documento es una guía de buenas prácticas que han sido llevadas a cabo por 17 establecimientos de cinco países latinoamericanos (Belice, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Nicaragua). En él se presentan casos específicos de ahorro que representaron beneficios económicos para los hoteles que asumieron las recomendaciones propuestas. Fuente: http://www.rainforest-alliance.org/news/documents/XM_SR_092509.pdf
		Programa “hogares verdes” del Municipio de Calvia, Mallorca, España	El modelo descrito puede ser implementado por hoteles, empresas turísticas y domicilios familiares. A través del programa se hacen recomendaciones para el uso del agua domiciliar en Calvia, Municipio que implemento exitosamente la AGENDA 21 a principio del siglo XXI. Es importante señalar que la isla de Mallorca atravesó por una crisis que obligó a importar este recurso en barco desde la península. Fuente: http://www.calvia.com/servlet/model.web.ShowDoc?KARXIU=120&TAB LENAME=WEB.DOCUMENTACIO&pageProcessKey=LOADINGDOCUMENT&KDOCUMENTACIO=212
Costo elevado de la energía	Sistémica	Guía de Buenas Prácticas Ambientales en el sector hotelero. Ministerio de Medio Ambiente, 2004, República Dom.	El Ministerio de Ambiente creó una guía de buenas prácticas ambientales, la cual incluye acciones para ahorro y uso eficiente de energía. Se proponen acciones tales como, la implementación de equipos de bajo consumo y de nuevas tecnologías de producción de energía limpia. Fuente: http://opac.pucmm.edu.do:7001/virtuales/bvds/MAGu%C3%ADaparabuena spr%C3%A1cticasambientalesenelsectorhotelero.pdf
		Manual de buenas prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes. Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Colombia. Grupo Producción más limpia	Dentro del programa de producción más limpia que desarrolló la autoridad ambiental del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, se elaboró un Manual de buenas prácticas para el sector turístico. Dicho manual incluye medidas de ahorro de energía, entre las que se encuentran la instalación de sensores de movimiento para la activación de la luz y el cambio de alumbrado tradicional por el de bajo consumo, lo que representaría un ahorro de hasta el 80% en electricidad. Fuente: http://www.metropol.gov.co/institucional/Documents1/Ambiental/Producci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20limpia/Manual%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Ambientales%20para%20los%20Hoteles%20y%20Restaurantes.pdf

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
		Buenas prácticas de manejo en las empresas turísticas: cómo impacta y cuánto implica. Rainforest Alliance para Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Guatemala, Belice	El documento es una guía de buenas prácticas que han sido llevadas a cabo por 17 establecimientos de cinco países latinoamericanos (Belice, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Nicaragua). El documento presenta casos específicos de ahorro de energía. Las empresas que implementaron algunas de las medidas propuestas evidenciaron un ahorro económico de entre el 1% y el 10% anual de sus costos de energía. Fuente: http://www.rainforest-alliance.org/news/documents/XM_SR_092509.pdf
		Soluciones energéticas para hoteles, Organización Mundial de Turismo	Hotel Energy Solutions, con apoyo de la Organización Mundial del Turismo, creó una herramienta online que permite medir y monitorear el consumo de energía de forma gratuita. La aplicación permite al acceso a manuales y recomendaciones orientadas al ahorro y uso eficiente de energía. Fuente: http://www.hes-unwto.org/hes_root_asp/index.asp?LangID=3
		Casos de estudio en hoteles con programas de ahorro energético. Empresa Óptima Energía. Cancún, Quintana Roo, México.	Los casos de estudio presentan ejemplos de las acciones que han implementado algunos hoteles de más de 100 habitaciones para ahorrar su consumo de energía y bajar sus costos operativos en base a las posibilidades de eficiencia en todas sus áreas (piscina, restaurantes, habitaciones, etc.). Fuente: http://www.optimaenergia.com/hoteles
Problemas de salud pública en el área de frontera	Sistémica	Salud y turismo. Servicio de salud para el turista, Organización Panamericana de la Salud (OPS)	La OPS subraya la importancia del turismo para las Américas y la necesidad de contar con programas integrados de prevención de enfermedades, así como de un sistema de atención médica organizado. En este documento se menciona el manual de formadores para temas de salud y turismo en Centroamérica y República Dominicana, como un esfuerzo de la OPS en apoyo a estos países y su desarrollo turístico. Fuente: http://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/04-Hilda%20Leal%20Servicios%20de%20Salud%20para%20el%20turista%20mayo%202013.pdf
		Mejores prácticas en seguridad y control de fronteras, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	En este documento el BID resalta la importancia de contar con medidas para el control fronterizo. Entre las medidas que propone están la colaboración entre los países que comparten fronteras y la necesidad de contar con medidas de control que ayuden a incrementar los sistemas de seguridad integral (civil, sanitaria, comercial, etc.). Fuente: http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/12465.pdf
Problemas de seguridad en el territorio	Sistémica	Elaboración e implementación de protocolos de seguridad turística en los destinos de San Agustín (Huila), Paisaje cultural cafetero (Caldas, Quindío, Risaralda y Norte del Valle) Nuquí (Chocó) y Caño Cristales (Meta), mejorando su competitividad y las condiciones de seguridad de los turistas durante su permanencia o desplazamiento, Colombia	La seguridad y la percepción de seguridad en un destino emergente son vitales. De acuerdo con este documento, es responsabilidad del Estado crear las condiciones que garanticen la seguridad de los turistas, factor que representa aproximada el 50% de las motivaciones para la elección o no de un destino para vacacionar. El documento presenta diagnósticos y protocolos para cuatro destinos de Colombia. Se asumen compromisos de participación en los procesos por parte de los actores locales, tanto los vinculados a la seguridad como los relacionados solo al turismo, y se promueven una serie de talleres de sensibilización y de prevención que son parte de las acciones propuestas en el documento. Fuente: www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=75213

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
		Red interamericana de Gestión de la Seguridad Turística	La seguridad integral es clave para el desarrollo turístico. En este sentido, esta Red se creó con el objetivo de alcanzar dicho objetivo a través de la promoción de estrategias. De acuerdo con el documento, la violencia y la criminalidad afectan al turismo por la percepción, por lo que se deben llevar a cabo acciones en todos los ámbitos que inciden en el mismo, tales como: aeroportuario, portuario, prevención del fraude e inmigración, entre otros. Fuente: http://portal.seguridadturistica.org
		Proyecto Regional de Seguridad Turística en Centroamérica	El proyecto es un caso de estudio de las acciones que desarrollan en su conjunto los países centroamericanos para promover un turismo más seguro. Entre los principales aportes de este proyecto se encuentran: el manual regional de manejo de crisis; el programa de sensibilización a medios de comunicación y el manual regional de buenas prácticas en seguridad turística. Fuente: http://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/Ppt0000067.pdf
		Plan estratégico de seguridad turística: reto competitivo de Colombia (2014-2018)	El Plan estratégico de seguridad turística analiza la situación de seguridad en varios destinos del país y a partir de esta información propone una serie de estrategias en distintos niveles. El documento señala la importancia de analizar la percepción que el turista tiene sobre la seguridad con el propósito de crear conciencia en los actores de la cadena de valor de turismo y propiciar acciones conjuntas encaminadas a crear una seguridad integral de los espacios turísticos colombianos. Fuente: www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=61781
La articulación de una oferta con la región sur que pueda ser comercializada de manera conjunta presenta una relativa oposición	Por eslabón: Visitantes, distribución	Identificación y puesta en valor de rutas turísticas para la región de Coquimbo, Chile	En el caso de la región de Coquimbo (Chile) se propone la integración del territorio como una forma de diversificar la oferta y aumentar la competitividad turística regional. De acuerdo con el documento, una vez identificadas las rutas que servirán para integrar el territorio, se deben crear los mecanismos de gestión de las mismas que garanticen, de forma permanente, su calidad y el mantenimiento en todos los productos y servicios que cada una ofrece. Este esquema de funcionamiento enriquece sustancialmente la oferta turística del Destino. Fuente: http://astroturismochile.cl/wp-content/uploads/2015/01/Identificación-y-puesta-en-valor-de-rutas-tur%C3%ADsticas-para-la-Región-de-Coquimbo-2007-DTS-Consultores.pdf
		En busca de una teoría para el desarrollo de circuitos turísticos: Estudio aplicado a los circuitos turísticos Terras Altas da Mantiqueira y das Águas. Minas Gerais, Brasil	Minas Gerais (Brasil) como destino emergente tuvo que enfrentar la competencia de otros destinos consolidados del país. El estudio señala que la forma de potenciar el desarrollo del destino fue a través de la creación de circuitos integradores y resalta la necesidad de crear una identidad común que aglutine y permita su reconocimiento e interpretación. Esto puede traducirse en la identificación de similitudes tales como clima, gastronomía, cultura, economía. Fuente: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180717677006
		Circuito turístico Guayaquil-Salinas-Puerto Cayo, Ecuador	Tres zonas turísticas independientes integradas en un circuito crean un cuarto y nuevo producto competitivo. Este modelo de integración permite una mayor distribución del beneficio económico por el turismo, crea oportunidades de empleo local y amplía el abanico de actividades para el turista elevando sus niveles de satisfacción. Fuente: https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1806/1/3562.pdf
		Propuesta de circuitos turísticos para la región suroeste de la Red Dominicana de Turismo Rural, República Dom.	Redotur propuso circuitos en el Sur y formó grupos zonales de guías turísticos especializados. Este programa permite al turista tener contacto directo con las costumbres y tradiciones de cada una de las cinco regiones consideradas en República Dominicana. Fuente: http://www.redotur.org/contenido/circuitosporregiones/regionsuroeste.php

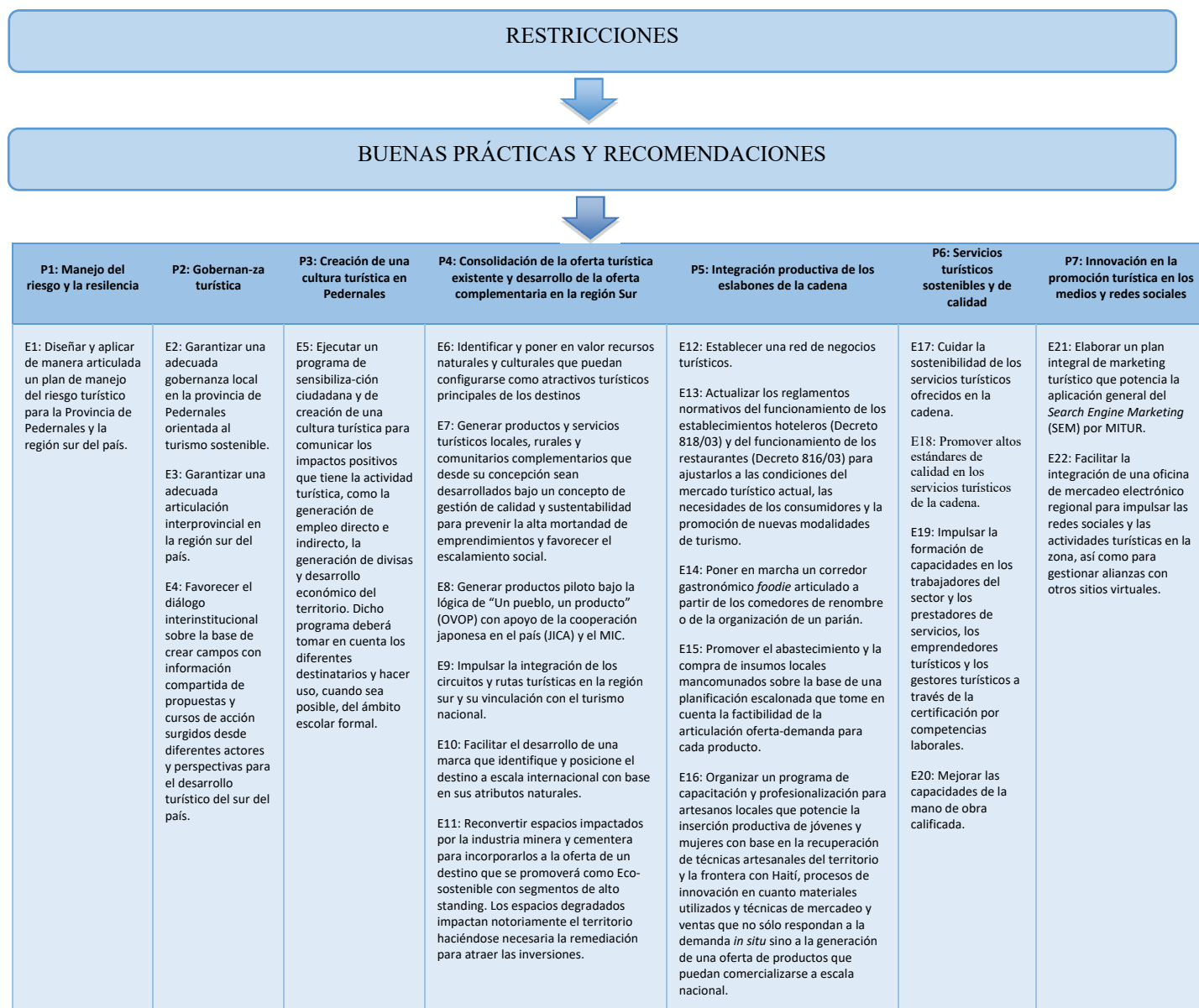
Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Dificultad en el manejo de desechos sólidos en Pedernales	Por eslabón: alojamiento, servicios de restauración gastronómica	Manual para el manejo integral de residuos en el Valle de Aburra, Colombia	En Aburra (Colombia) se comenzó con la definición de los tipos de desechos sólidos y, posteriormente, se realizó un diagnóstico con el propósito de proponer acciones concretas en cuanto al uso y disposición final de los mismos. Fuente: http://www.metropol.gov.co/Residuos/Documents/Legislacion%20No%20eligosos/Manual_Residuos_Solidos.pdf
		Programa de “Basura Cero”, Colombia	En Colombia el problema del Manejo de los Desechos Sólidos es visto como una oportunidad de negocio. Según este caso se pueden generar empleos (de 600 mil a 1.5 millones con personas que recolecten, clasifiquen, reciclen, etc.) y es posible manejar hasta el 60% de los desechos. Fuente: http://www.basuracerocolombia.com
		Guía de techos verdes en Bogotá, Colombia	El proyecto de techos verdes desarrollado en Bogotá (Colombia) tiene como propósito utilizar los espacios de los techos para sembrar plantas u hortalizas. El proyecto propone usar desechos orgánicos para producir composta que alimente estas plantaciones y reciclar desechos inorgánicos que pueden ser parte de estos jardines. Estos jardines se convierten en espacios de esparcimiento muy atractivos. Fuente: https://wgicbogota2016.com/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-DE-TECHOS-VERDES_2011.pdf
		Basura Cero. Fortaleciendo la cadena de valor del Reciclaje, República Dom.	Es un programa relativamente incipiente que está dando sus primeros frutos en República Dominicana. Supone la participación y compromiso de toda la ciudadanía tras un proceso de sensibilización, concientización y acción con el liderazgo del Ayuntamiento Municipal. Consiste en varias fases que son: concientización, búsqueda de compromiso de los pobladores, programa de clasificación en origen, búsqueda de usos alternativos a los desechos inorgánicos y orgánicos (composta, pienso, entre otros). Los resultados han sido positivos impactando incluso positivamente la salud de la comunidad. Fuente: https://cedaf.org/Programas3Rs/Basura_cero/taller/Basura%20Cero%20Cadena%20valor%20del%20reciclaje.pdf
Calidad deficiente del producto turístico Pedernales	Por eslabón: alojamiento, servicios de restauración gastronómica, proveedores de insumos, guías turísticos	La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos: planes renovados, España	España cuenta con una vasta experiencia en programas de calidad integral para el sector turístico. El documento resalta la necesidad de contar con programas de calidad para desarrollar planes estratégicos, crear redes de cooperación y diversificar destinos. Fuente: https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/15493/1/67661.pdf
		Programas de calidad en turismo, México	Desde 1990 México ha creado siete programas de calidad orientados a incrementar la productividad, calidad y competitividad del sector turístico. Los programas abordan distintos niveles de implementación y están orientados a los diferentes eslabones que constituyen la cadena. Fuente: https://visitmexico.com/es/programas-de-calidad-en-turismo
		Plan nacional de calidad turística del Perú	El Plan nacional de calidad turística (Caltur) es un instrumento transversal al Plan estratégico nacional de turismo, que busca posicionar a nivel mundial al Perú en calidad turística. Para lograr el objetivo propuesto el Caltur interviene en cuatro ejes: recursos humanos, empresas turísticas y afines, sitios y destinos. Lo lidera el Ministerio de Turismo y tiene varias fases para su implementación: capacitación, asistencia técnica, monitoreo y evaluación Fuente: http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTUR_actualizado.pdf

Fuente: Elaboración propia.

IX. Programas y estrategias

El análisis de las buenas prácticas observadas permite su extrapolación para establecer estrategias de intervención orientadas a solventar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico de la cadena. En este apartado se presentan siete programas de intervención constituidos por 22 estrategias, las cuales a su vez contienen líneas de acción para su cumplimiento (véase el diagrama 4).

Diagrama 4
Programas y estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales



Fuente: Elaboración propia.

Programa 1

Manejo del riesgo y la resiliencia turística

Estrategia 1: Diseñar y aplicar de manera articulada un plan de manejo del riesgo turístico para la Provincia de Pedernales y la región sur del país.

Líneas de acción:

- Recopilar información sobre las fuentes de riesgo a partir de datos científicos, registros de eventos pasados y consultas con las partes interesadas y expertos, incorporando descriptores y los principales grupos de afectación.
- Detectar las preocupaciones y percepciones de riesgo dentro del destino para desarrollar los criterios de evaluación del riesgo.
- Establecer los parámetros e indicadores dentro de los que se realizarán las actividades ligadas al manejo del riesgo turístico. Entre los parámetros se destacan:
 - Naturaleza y alcance de los elementos de seguridad en destino.
 - Legislación en materia de manejo de desastres y emergencias.
 - Protocolos de seguridad pública.
- Formar las estructuras comunitarias y alcanzar los acuerdos interinstitucionales para el manejo de los riesgos turísticos existentes y potenciales. Considerar el clúster de Pedernales y los demás clústeres del sur del país como espacios idóneos para el acuerdo y, a partir de su fortalecimiento, un papel activo en el manejo del riesgo.
- Certificar el programa de manejo de riesgo por los institutos y organismos internacionales de acreditación correspondientes.
- Brindar entrenamiento para los actores de la cadena sobre los planes de manejo y certificar su participación.

Programa 2

Gobernanza turística

Estrategia 2: Garantizar una adecuada gobernanza local en la Provincia de Pedernales orientada al turismo sostenible.

Líneas de acción:

- Crear, fortalecer y arraigar nuevas capacidades en el clúster de Pedernales para estimular la asociatividad local y el desarrollo de propuestas que puedan beneficiar a todos sus miembros y la población local.
- Crear una Oficina de Gestión de Destino, como cuerpo técnico del clúster de Pedernales, que coordine los siete programas propuestos a fin de desarrollar el diálogo interinstitucional multinivel, con especial vínculo con las instancias del gobierno nacional y aquellas instituciones que conforman el Fideicomiso de Pedernales.
- Construir un código de zonificación municipal en Pedernales que brinde certidumbre sobre la titularidad de la tierra y las opciones de construcción de inmuebles.
- Fortalecer la capacidad de control y verificación del cumplimiento del código de zonificación municipal de Pedernales.
- Implementar proyectos de desarrollo de infraestructura de acuerdo con principios de conservación y sostenibilidad.

- Apoyar el desarrollo de plantas de tratamiento de aguas residuales actualmente en curso.
- Crear un programa de iluminación turística amigable con el medio ambiente en zonas de desarrollo e interés turístico, alimentado por energía solar o por electrificación subterránea que provoque menor contaminación visual.
- Promover una reutilización de desechos sólidos en general y prevenir su deposición en lugares con potencialidad turística como puede ser el área cercana al mercado binacional fronterizo.

Estrategia 3: Garantizar una adecuada articulación interprovincial en la región sur del país.

Líneas de acción:

- Potenciar la inversión en infraestructura de conectividad vial y transporte con el fin de integrar circuitos turísticos que permitan acceder de manera fácil a los destinos, disminuyan los tiempos en los recorridos y garanticen condiciones de seguridad para los turistas.
 - Fortalecer la conexión por Polo, integrando Duvergé y Cabral (carreteras 46 y 541).
- Fomentar el uso del aeropuerto María Montez para la recepción del turismo en la región sur del país en una primera etapa. A la luz del crecimiento del destino podrá evaluarse la factibilidad de construcción de un nuevo aeropuerto directamente en la provincia de Pedernales.
- Construir una ruta crítica de trabajo en materia de medio ambiente que constituya un elemento de enlace entre las diferentes provincias del sur del país con el objetivo de su protección y cuidado a la luz de una estrategia de desarrollo productivo inclusivo. Sobre esta ruta crítica, deberá construirse un Plan de Cultura Ambiental que, bajo un esquema multiactoral, pueda proponer políticas coherentes con base en evidencias para toda el área protegida, la zona aledaña y las provincias del sur.

Estrategia 4: Favorecer el diálogo interinstitucional sobre la base de crear espacios con información compartida de propuestas y cursos de acción surgidos desde diferentes actores y perspectivas para el desarrollo turístico del sur del país.

Líneas de acción:

- Promover acciones coordinadas de apoyo al diálogo interinstitucional con el fin de evitar duplicidades y traslapes entre instituciones con competencias exclusivas, concurrentes o compartidas sobre un mismo territorio.
- Reunir y difundir la información del sector público y privado a través de sitios webs directamente vinculados a los clústeres de cada una de las provincias. Esta acción requiere una rápida actualización de la información y su libre acceso en línea por lo que es conveniente dar continuidad y profundizar las actividades de capacitación ligadas a la promoción y el mercadeo en línea brindados por el MIC.
- Realizar acciones que permitan estructurar un diálogo público a fin de integrar una propuesta complementaria en materia de turismo entre las provincias del sur del país: Azua, Barahona, Barouco, Independencia, Pedernales, Peravia y San Cristóbal.

Programa 3

Creación de una cultura turística en Pedernales

Estrategia 5: Ejecutar un programa de sensibilización ciudadana y de creación de una cultura turística para comunicar los impactos positivos que provoca la actividad turística, como la creación de empleo directo e indirecto, la generación de divisas y desarrollo económico del territorio. Dicho programa deberá tomar en cuenta los diferentes destinatarios y hacer uso, cuando sea posible, del ámbito escolar formal.

Líneas de acción:

- Diseñar por conducto del MITUR, INFOTEP, MIC y los clústeres turísticos recorridos de capacitación (talleres, seminarios, etcétera) para la conformación de una cultura turística dirigidos a: a) Funcionarios públicos y representantes de gobierno local; b) Colaboradores y personal técnico de prestadores turísticos; c) Establecimientos de educación primaria y secundaria; d) Población en general.
- Crear un programa educativo de formación por competencias entre el Ministerio de Educación, MITUR, MARN, clústeres y cámaras de turismo.
- Realizar concursos escolares por el Ministerio de Educación, MITUR, MARN y clústeres para el reconocimiento del territorio y su potencialidad dirigidos a estudiantes de nivel medio relacionados con la historia, la geografía, la naturaleza y la cultura fronteriza. Los ensayos serán propiedad del Ministerio de Educación y MITUR, quienes se reservarán el derecho de su publicación con los créditos correspondientes de autoría.
- Desarrollar proyectos pedagógicos turísticos (talleres turísticos) en algunas escuelas secundarias donde el alumno no sólo obtenga conocimientos teóricos sino capacidades prácticas que les permitan adquirir destrezas que potencien su futura inserción laboral.
- Establecer un programa de profesionalización mediante pasantías remuneradas en empresas turísticas consolidadas en coordinación con MITUR y ASONAHORES. Se propone el diseño de un programa de profesionalización certificable que incluya un año de formación y un año de práctica profesional en establecimientos turísticos en destinos nacionales consolidados. Tras este período, se deberá garantizar la inserción laboral por un año en el destino de Pedernales con un salario con aportes del (50% del sector público y 50% por el empleador del sector privado). Las áreas comprendidas deberán incluir: alimentos y bebidas, manejo inocuo de alimentos, gestión de reservas y habitaciones, atención al cliente, tour operación, gestión del destino, etcétera.

Programa 4

Consolidación de la oferta turística existente y desarrollo de la oferta complementaria en la región sur

Estrategia 6: Identificar y reconocer los recursos naturales y culturales que puedan configurarse como atractivos turísticos principales de los destinos.

Líneas de acción:

- Desarrollar un estudio de mercado que pueda recoger, seleccionar y sintetizar las propuestas hasta ahora existentes (MITUR, sector privado y academia) para orientar un proceso de toma de decisiones en el destino tendiente a potenciar la dinámica económica a partir de la generación de productos y servicios turísticos.
- Explorar el destino mediante un proceso de investigación técnica con especialistas en turismo sostenible, con el objetivo de identificar los recursos naturales con especial atención a las unicidades que deberán constituirse en parte de los atractivos principales de la región sur.

- Identificar las necesidades de mejora para habilitar el recurso natural y tornarlo accesible y atractivo al turista, siguiendo estándares internacionales de calidad.
- Construir infraestructura complementaria para la valorización de los nuevos destinos turísticos identificados.

Estrategia 7: Generar productos y servicios turísticos locales, rurales y comunitarios complementarios, que desde su concepción sean desarrollados bajo un concepto de gestión de calidad y sustentabilidad para prevenir la alta mortandad de emprendimientos y favorecer el escalamiento social.

Líneas de acción:

- Identificar y seleccionar prestadores de servicios turísticos locales, grupos locales con proyectos de turismo rural y comunitario (u otras formas alternativas) que puedan ser integrados en un proceso de capacitación para el desarrollo de productos turísticos de calidad.
- Estimular los emprendimientos turísticos locales bajo una lógica asociativa y de gestión de la calidad que permita que el grupo de emprendedores promueva recorridos y experiencias conjuntas y complementarias y se conviertan en los responsables de su propia tour operación.
- Poner en marcha un programa de apoyo y asistencia de las universidades nacionales, públicas y privadas, que por medio de sus proyectos de extensión de las carreras de diseño y comunicación, de turismo, y de administración de empresas contribuyan con la elaboración de la imagen de las marcas y los planes de negocios de los proyectos para que puedan ser sometidos a financiamiento.
- Generar alianzas estratégicas entre los emprendedores con operadores turísticos clave identificados con el turismo sustentable, interesados en promover la cultura rural y en favorecer experiencias turísticas cuya impronta sea un mayor contacto con las comunidades locales y el medio ambiente.
- Elaborar y facilitar un programa permanente de vinculación con otros proveedores del sistema turístico de la región sur.
- Definir políticas de precios en las que se especifiquen tarifas netas y comisiones por venta de los productos y servicios turísticos no sólo para los asociados sino también frente a otros canales de distribución.
- Elaborar un inventario digital de fotografías sobre los destinos enfocado en los emprendimientos y atractivos locales, rurales o comunitarios que sea fácilmente accesible desde Internet en diferentes idiomas y rápidamente transferible a otros operadores de turismo para que los incluyan dentro de su oferta turística (dentro de los manuales de venta, folletería y *flyers*), como así también a sitios webs y revistas especializadas para su difusión.

Estrategia 8: Generar productos piloto con la participación de la cooperación internacional y, especialmente, bajo la lógica de “Un pueblo, un producto” (OVOP) con apoyo de la cooperación japonesa en el país (JICA) y el MIC.

Líneas de acción:

- Desarrollar el programa OVOP dentro de la estructura del MIC para potenciar el diálogo con los municipios y la coordinación del programa de becas de formación en turismo y desarrollo local para funcionarios públicos de dichas dependencias.
- Apoyar el desarrollo de la creatividad e innovación en productos y servicios turísticos territoriales emblemáticos con apoyo de MIC y las Universidades nacionales que sirvan como identificadores únicos para generar experiencias turísticas locales.

- Crear por parte de MIC, MITUR y CEI-RD un sistema de criterios estandarizados de calidad para productos originales a ser mercadeados turísticamente en línea con el concepto OVOP, que incluya la denominación de origen y que apoye nuevos segmentos turísticos tales como el turismo gastronómico o el turismo de salud y bienestar, entre otros.

Estrategia 9: Impulsar la integración de los circuitos y rutas turísticas en la región sur y su vinculación con el turismo nacional.

Líneas de acción:

- Estructurar circuitos combinando recursos naturales con experiencias locales (sociales, culturales), mediante el empoderamiento de los actores locales, la inclusión de gobiernos municipales de la región sur y del empresariado local.
- Gestionar y desarrollar un proceso de diálogo para que los circuitos y rutas que se desarrollen puedan vincularse y formar parte de productos turísticos a nivel nacional.
- Promover la incorporación de guías locales en las excursiones que se realicen en las rutas y circuitos turísticos. Considerar el desarrollo de normativa que condicione la contratación de guías locales en los destinos turísticos localizados en las provincias de la región sur.
- Diseñar esquemas de prestación de servicios variables y flexibles de acuerdo con el tipo de turista, adaptándose a las necesidades de los diferentes turistas que visitan el país.
- Diseñar un ordenamiento turístico a través de la señalización turística en las localidades, concentrando el flujo de los tours en determinados itinerarios preestablecidos para la visitación.
- Generar rutas de transporte regulares (con precios y horarios fijos) mediante un convenio empresa privada, municipalidades y MITUR para generar el desplazamiento de turistas a Pedernales desde diferentes puntos del país una vez se haya construido y adaptado la infraestructura de conexión.
- Contribuir en la conformación de los operadores locales de turismo existentes en áreas de administración, desarrollo de paquetes turísticos, implementación de políticas de precios, comercialización de productos turísticos, etcétera.

Estrategia 10: Facilitar el desarrollo de una marca que identifique y posicione el destino a escala internacional con base en sus atributos naturales.

Líneas de acción:

- Acordar el desarrollo e implementación de una marca unificadora bajo una imagen turística determinada para promover el ecoturismo en la región sur en coordinación con los actores locales.
- Construir un logo por medio de un concurso público abierto y elaborar eslóganes capaces de diferenciar el destino en el mercado nacional e internacional. Es conveniente formular un documento para el diseño de la nueva identidad turística y someterlo al consenso de los miembros de los clústeres.
- Contar con un grupo de apoyo interinstitucional público-privado, conformado por profesionales que conciben, coordinen y supervisen el desarrollo de la comunicación interna y externa destinada al cuidado y reputación del destino.
- Organizar un evento para mostrar la imagen turística, convocando a gremiales de turismo, operadores receptivos, operadores de turismo nacional, los clústeres turísticos, entre otros.

Estrategia 11: Reconvertir los espacios impactados por la industria minera y cementera para incorporarlos a la oferta de un destino que se promoverá como Eco con segmentos de alto standing (o consumo). Los espacios degradados impactan notoriamente el territorio haciéndose necesaria la remediación para atraer las inversiones.

Líneas de acción:

- Diagnosticar la estructura de la cementera desde el punto de vista estructural.
- Analizar las oportunidades de adaptación y reconversión de nuevos espacios como parte de la oferta turística utilizando estas instalaciones
- Crear un museo, restaurant, mirador, centro de interpretación o parque temático de interpretación de la Reserva de la Biosfera en consonancia con el Master Plan para la zona La Cueva-Cabo Rojo, entre otras opciones.

Programa 5

Integración productiva de los eslabones de la cadena

Estrategia 12: Establecer una red de negocios turísticos.

Líneas de acción:

- Mantener un registro de empresas con datos sobre el tamaño de negocio, sus principales funciones e información de contacto.
- Incentivar la formalización de empresas a escala local.
- Generar un plan de acceso a financiamiento para los actores de la cadena bajo formatos asociativos y a partir de la generación de un sistema de garantías no tradicionales. Proponer sistemas alternativos de calificación de antecedentes crediticios para que faciliten el acceso a los productos financieros sobre la base de servicios combinados (*bundled services*) por medio de certificación de los establecimientos.
- Lograr convenios con operadores de turismo nacionales e internacionales y MITUR para el involucramiento de productos turísticos locales como parte de rutas de turismo a nivel nacional e internacional, y como parte de la oferta país para que sea expuesta en ferias de turismo nacional, regional e internacional.

Estrategia 13: Actualizar los reglamentos normativos del funcionamiento de los establecimientos hoteleros (Decreto 818/03) y del funcionamiento de los restaurantes (Decreto 816/03) para ajustarlos a las condiciones del mercado turístico actual, las necesidades de los consumidores y la promoción de nuevas modalidades de turismo.

Líneas de acción:

- Proponer nuevas categorías como los denominados *ecolodges* destinados a ecoturismo, los albergues o posadas rurales destinadas a turismo rural comunitario, el alquiler temporal domiciliario, etcétera.
- Considerar nuevos espacios para el despacho de alimentos como los comedores privados en casas de familia entre otras formas de venta de comida.
- Revisar la aplicación del reglamento de establecimientos de hospedaje y restaurantes a la luz de la realidad de Pedernales para reorientar la inversión privada en el eslabón de hostelería (Decretos 816/03 y 818/03).

Estrategia 14: Poner en marcha un corredor gastronómico foodie articulado a partir de los comedores de renombre o de la organización de un parían²¹.

²¹ “Parián” significa “mercado”. Su origen proviene del tagalo (Filipinas). En México (siglos XVII al XIX) se construyeron varios parianes como centros comerciales de gran envergadura, muchos ellos vendían productos importados y exóticos provenientes de Asia o del Lejano Oriente. El término parían es utilizado en el turismo gastronómico para hacer referencia a la aglomeración de varios puestos de comida.

Líneas de acción:

- Evaluar la oferta gastronómica.
- Seleccionar los comedores más representativos y certificarlos en buenas prácticas gastronómicas.
- Organizar un parían en el centro urbano.
- Considerar la realización de alianzas estratégicas con grupos que actualmente se encuentran promocionando la comida tradicional dominicana como la Fundación Sabores Dominicanos²².
- Con el apoyo del restaurante-escuela de INFOTEP desarrollar nuevos platillos que involucren alimentos locales cultivados en el departamento.
- Incorporar los grupos de productores como abastecedores de los comedores incluidos en el parían²³.

Estrategia 15: Promover el abastecimiento y la compra de insumos locales mancomunados sobre la base de una planificación escalonada que tome en cuenta la factibilidad de la articulación oferta-demanda para cada producto.

Líneas de acción:

- Fortalecer vínculos entre los proveedores rurales y los empresarios en los eslabones de hotelería y gastronomía a partir de:
 - Generar un sistema privilegiado de compras que vincule la demanda en la hostelería con la oferta de productos locales por medio de formatos preestablecidos con los productos necesarios para la compra. Se propone elaborar una lista de comprobación por asociación, por ejemplo con la asociación de pescadores o la asociación de productores, que permita conocer la demanda empresarial y oferta de insumos locales y de estación que serán vendidos bajo tarifas preferenciales, priorizando los productos de la región sur del país. Durante el período de puesta en marcha de la propuesta se recomienda el asesoramiento y la participación del Ministerio de Agricultura y el MIC. En paralelo, se organizará un sistema de transporte y entrega regular para el traslado de los productos a los diferentes negocios bajo rutas pre-establecidas que contribuyan con la disminución de las emisiones. El transportista cobrará el producto vendido hasta que se establezca un sistema de pago electrónico.
- Diseñar un programa de capacitación sobre calidad y gestión de alimentos para los pescadores y otro de eco-eficiencia de los cultivos para los productores locales de hortalizas y frutas.
- Desarrollar un programa de capacitación sobre avances tecnológicos para proveedores agrícolas.
- Fortalecer vínculos con el sector financiero para que los proveedores rurales puedan tener acceso a financiamiento blando, reforzando los programas de FEDA, Banca Solidaria y el Banco Agrícola.

Estrategia 16: Organizar un programa de capacitación y profesionalización para artesanos locales que potencie la inserción productiva de jóvenes y mujeres con base en la recuperación de técnicas artesanales del territorio y la frontera con Haití, procesos de innovación en cuanto materiales utilizados y técnicas de mercadeo y ventas que no sólo respondan a la demanda, in situ sino a la generación de una oferta de productos que puedan comercializarse a escala nacional.

²² Véase: www.saboresdominicanos.org

²³ La experiencia de la Canasta Campesina en el Municipio de Comasagua (Departamento de La Libertad, El Salvador) puede servir de un buen ejemplo de articulación en el que 9 comunidades con apoyo de *Secours Populaire Français* y financiamiento europeo, venden sistemáticamente sus productos orgánicos en hoteles y restaurantes de San Salvador, prestando particular atención a la comercialización para evitar el papel de los intermediarios o “coyotes”.

Líneas de acción:

- Recuperar las técnicas artesanales del territorio y la frontera con Haití.
- Seleccionar productos dentro del rubro de artesanías CU-SE-CO (cuero, semilla y coco) y buscar la incorporación de otros materiales locales.
- Dictar cursos de capacitación y profesionalización para artesanos locales e involucrar a ciudadanos haitianos cuando sea posible en las actividades de formación.
- Dictar cursos de capacitación en técnicas de gestión empresarial, mercadeo y venta, entre otros.

Programa 6 **Servicios turísticos sostenibles y de calidad**

Estrategia 17: Cuidar la sostenibilidad de los servicios turísticos ofrecidos en la cadena.

Líneas de acción:

- Construir un acuerdo con la Red Nacional de Producción Más Limpia y Uso Eficiente y Sostenible de los Recursos para fomentar la capacidad local en la aplicación de las buenas prácticas surgidas del programa Producción más Limpia y temas relacionados, contribuyendo con la eficiencia, competitividad, compatibilidad ambiental y desarrollo social.
- Crear un comité para la negociación conjunta y la compra o adquisición de insumos, tarifas especiales, negociación de pólizas de seguros y obtención de productos financieros, entre otros.
- Aplicar un programa para la reducción del consumo de agua con perlizadores o aireadores en duchas y grifos de tipo mono mando, temporizados e inodoros de doble descarga.
- Promover medidas de lavandería eficiente para reducir uso de agua y de químicos para el lavado.
- Realizar una jardinería eficiente evitando el exceso y regado a horas adecuadas a la vez que se seleccionan plantas que requieran poca agua.
- Crear un programa de ahorro y uso eficiente de energía en hoteles con especial atención en reducir el consumo energético a partir de una optimización de calentadores y el uso de energía solar.
- Promover una reutilización de materiales en general con especial atención a los desechos sólidos.

Estrategia 18: Promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos de la cadena.

Líneas de acción:

- Desarrollar una propuesta integrada de estandarización y certificación que incentive la calidad en la prestación de los servicios turísticos bajo la coordinación del MITUR, INFOTEP, clústeres turísticos y otros entes vinculados al turismo; contemplando no sólo criterios de calidad turística y su acreditación sino también sobre la formación integral del recurso humano, la asistencia técnica efectiva y la verificación continua del cumplimiento de los estándares existentes.
- Promover un programa de verificación local del cumplimiento de la normativa aplicable a través de los clústeres turísticos con apoyo de MITUR.
- Establecer un sistema de medición de la experiencia turística ²⁴ en términos de calidad bajo la coordinación del MITUR, el sector privado y la academia a través de universidades y centros de investigación.

²⁴ Complementario al sistema de medición de la satisfacción del cliente.

Estrategia 19: Impulsar la formación de capacidades en los trabajadores del sector y los prestadores de servicios, los emprendedores turísticos y los gestores turísticos a través de la certificación por competencias laborales.

Líneas de acción:

- Considerar las diferentes necesidades de capacitación de acuerdo con los perfiles de los trabajadores del sector, los emprendedores turísticos y los gestores turísticos.
 - Los trabajadores del sector requieren mejorar sus competencias y habilidades, y aumentar su empleabilidad.
 - Los emprendedores turísticos ²⁵ precisan conocer en profundidad las condiciones particulares de funcionamiento del sector y más generales en cuanto a negocios y gestión de pymes.
 - Los gestores turísticos demandan instrumentos y experiencias de invención con el objetivo de generar prácticas propias en gestión y desarrollo turístico.
- Implementar un programa de profesionalización en coordinación con INFOTEP, MITUR y el sector privado local. Se propone el diseño de un programa de profesionalización certificable con experiencias de aprendizaje vivenciales a través de pasantías en establecimientos turísticos de distinta índole para los futuros empleados. Se deben contemplar empresas de hospedaje, gastronomía, transporte, comercio (artesanías y regalería) y servicios de intermediación en turismo (operadores turísticos y agencias de viaje).
- Potenciar la formación de formadores del INFOTEP, sobre todo, capacitando su planta de enseñantes en el empleo de nuevas tecnologías y en técnicas pedagógicas y andragógicas, a partir descentralizar su oferta de capacitación para una formación turística efectiva por competencias laborales en el territorio.

Estrategia 20: Mejorar las capacidades de la mano de obra calificada.

Líneas de acción:

- Identificar, desde el lado de la demanda laboral, las necesidades y brechas en las capacidades que la mano de obra posee.
- Diseñar un programa integral de entrenamiento para los actores en cada eslabón de la cadena de valor, tomando en cuenta especialmente las necesidades de jóvenes y mujeres.
- Firmar convenios o acuerdos con las universidades para impartir cursos de profesionalización en el territorio.
- Establecer un sistema de certificación nacional para grupos de trabajadores.

²⁵ Véase Programa 2.

Programa 7

Innovación en la promoción turística en los medios y redes sociales

Estrategia 21: Elaborar un plan integral de marketing turístico que potencie la aplicación general del Search Engine Marketing (SEM) por MITUR ²⁶.

Líneas de acción:

- Construir, optimizar y actualizar de manera continua los sitios web de los intermediarios a través del *Social Media Optimization* (SMO).
- Mejorar los sitios web de los tours operadores en cuanto a mecanismos de búsqueda involucrando modificaciones sustantivas en el contenido y las posibilidades de compartirlo bajo *tagging*, *bookmarking* o *feeding*, la retribución hacia otros links y la generación de espacios interactivos de participación con miras a fortalecer cualitativamente la difusión de la oferta complementaria en el eslabón de tour operación.
- Definir una estrategia de difusión de contenidos de texto y audiovisuales a través de bitácoras virtuales de viajes con alto posicionamiento en los buscadores de Internet.
- Desarrollar guiones visuales para el nuevo material a ser publicado a través de la técnica de cuenta historias (*visual storytelling*).
- Fomentar los comentarios y críticas positivas en los sitios de internet especializados en opiniones y reservas turísticas tales como *TripAdvisor* y *Booking*.

Estrategia 22: Facilitar la integración de una oficina de mercadeo electrónico regional para impulsar las redes sociales y las actividades turísticas en la zona, así como para gestionar alianzas con otros sitios virtuales.

Líneas de acción:

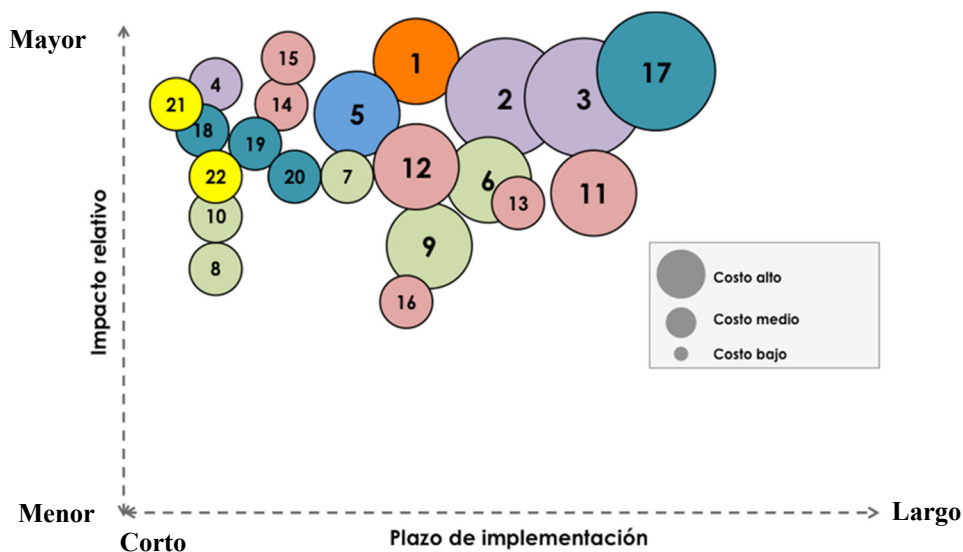
- Crear una oficina regional que atienda a las provincias del sur del país, cuyo objetivo sea la gestión en Internet del mercadeo turístico de sus destinos. Se propone como sede principal Pedernales con la posibilidad de abrir en el futuro representación en otras provincias del sur.
- Coordinar el equipo de trabajo que llevará a cabo la gestión de la oficina web. Se puede asignar un espacio físico en la Municipalidad.
- Habilitar por medio de la oficina web las herramientas virtuales disponibles en redes sociales para impulsar el posicionamiento de los destinos y las actividades turísticas.
- Asignar un presupuesto anual para desarrollar una estrategia de promoción pagada en redes sociales, enfocada en la viralización del contenido, incremento exponencial de seguidores de las páginas y promoción de las actividades disponibles.

²⁶ La popularidad del SEM está en la capacidad de personalizar un anuncio a partir de una palabra clave insertada por un usuario en un sistema de búsqueda. Esta personalización permite al anunciante (*sponsor*) atraer visitantes con verdadero interés en comprar algún producto o servicio en su respectivo sitio web.

X. Costos relativos, plazo de implementación e impacto de las estrategias

La priorización de las estrategias representa una herramienta analítica fundamental en la implementación de políticas públicas. En este sentido, con el propósito de proporcionar orientaciones para facilitar la decisión, el gráfico siguiente presenta la priorización de las 22 estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de turismo en la provincia de Pedernales, República Dominicana. El ejercicio de priorización se realizó en tres dimensiones: costo, plazo de implementación e impacto relativo. Es decir, se trata de un insumo que analiza la viabilidad de las estrategias en términos de impacto esperado en la cadena, los recursos financieros y los tiempos disponibles. Es importante resaltar que este gráfico fue validado por los actores de la cadena en la segunda mesa de diálogo.

Gráfico 6
Priorización de las 22 estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Pedernales



XI. Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas

A continuación se propone una batería de indicadores por programa para evaluar el seguimiento de las estrategias propuestas. Estos indicadores constituyen una línea de base que puede fungir como punto de referencia para la gestión efectiva.

Cuadro 19
Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas para la cadena de valor de turismo en Pedernales

Programa	Indicador	Fuente de Verificación	Periodicidad de la medición
1. Manejo del riesgo y resiliencia turística	1. Número de personas que trabajan en seguridad en la provincia de Pedernales	MITUR y Policía Turística	Anual
	2. Tasa y tipo de crimen reportado en la zona	POLITUR	Anual
	3. Número de capacitaciones o cursos brindados y número de asistentes sobre el manejo de riesgo en turismo y la sensibilización turística.	MITUR e INFOTEP	Anual
2. Gobernanza turística	1. Número de alianzas estratégicas establecidas con redes regionales y globales de turismo.	MITUR	Anual
	2. Número de acciones de la Oficina de Gestión de Destino.	MITUR	Anual
	3. Número de proyectos desarrollados bajo el código de zonificación municipal.	Ministerio de la Presidencia, de Obras Públicas y Comunicaciones y MITUR	Anual
	4. Número de vuelos comerciales operados por el aeropuerto María Montez	MITUR	Anual
	5. Número de documentos sobre circuitos turísticos de la región sur descargados (informes, trípticos de información turística, etc.)	MITUR y Clústeres Turísticos de la Región Sur	Anual
3. Creación de una cultura turística en Pedernales	1. Número de personas capacitadas y de cursos y talleres de capacitación dictados en la provincia en materia de cultura turística	MITUR	Anual
	2. Número de programas implementados para fortalecer la cultura turística	MITUR	Anual

Programa	Indicador	Fuente de Verificación	Periodicidad de la medición
4. Consolidación de la oferta turística existente y desarrollo de la oferta complementaria en la Región Sur	1. Número de nuevos productos y servicios turísticos puestos en marcha o a la venta por operadores turísticos al año	MITUR	Anual
	2. Número de visitantes en la provincia de Pedernales y en la Región Sur	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Semestral
	3. Número de noches del turista en destino	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Semestral
	4. Gasto promedio por turista por noche en destino.	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Semestral
	5. Grado de satisfacción de la experiencia turística.	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Semestral
	6. Número de establecimientos gastronómicos en operación bajo el concepto de <i>foodie</i> .	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Semestral
	7. Número de personas capacitadas y cursos de capacitaciones ofrecidos.	MITUR e INFOTEP	Anual
5. Integración productiva de los eslabones de la cadena	1. Número de personal capacitado en programas técnicos vinculados al turismo	INFOTEP	Anual
	2. Número de empresarios que conformen la red de negocios turísticos	MITUR y Clúster Turísticos de Pedernales	Anual
	3. Productos primarios locales comprados para el uso en la cadena turística como porcentaje del consumo primario total en la provincia de Pedernales	MITUR, MIC, Ministerio de Agricultura (MA) e Instituto Agrario Dominicano (IAD)	Cada siete años (en cooperación con el Censo Agropecuario)
6. Servicios turísticos sostenibles y de calidad	1. Número de personas capacitadas y/o certificadas en Producción Más Limpia.	MITUR, MIC y Red Nacional Producción Más Limpia y Uso Eficiente y Sostenible de los Recursos	Anual
	2. Uso de agua mensual (promedio por persona, por establecimiento).	Instituto Nacional de Recursos Hídricos	Mensual
	3. Uso de energía (gas/ electricidad) (por persona, por establecimiento).	Ministerio de Energía y Minas	Mensual
7. Innovación en la promoción turística en los medios y redes sociales	1. Número de campañas publicitarias que promocionan el destino	MITUR	Anual
	2. Número de sitios web actualizados a través de <i>Social Media Optimization</i> (SMO).	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Anual
	3. Número de visitas a los sitios web que promocionan la oferta turística de la región sur	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Anual
	3. Número de empresas y actores que utilizan los contenidos de texto y audiovisuales generados a través de bitácoras virtuales (descarga y monitoreo).	MITUR y clústeres Turísticos de la Región Sur	Mensual
	4. Calificación promedio en <i>TripAdvisor</i> y <i>Booking</i> .	MITUR	Mensual
	5. Número de asistentes a cursos técnicos de mercadeo digital	MIC, INFOTEP, MITUR	Anual
	6. Número de amigos y “me gusta” en redes sociales vinculadas con el destino	MITUR, MIC	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

XII. Conclusiones

El principal desafío de la cadena de Pedernales es su definición ontológica, es decir, lograr una comprensión comunitaria y nacional de qué tipo de desarrollo turístico se quiere en Pedernales. De acuerdo con una encuesta de 2015, el 85% de la población pedernalense está a favor del desarrollo turístico y el 59% de los habitantes lo prefiere frente a las actividades mineras o cementeras como alternativa de desarrollo. La cuestión radica en qué tipo de turismo se quiere.

La CEPAL ha identificado que la comunidad local persigue la constitución de Pedernales como un destino eco-turístico. Esta situación conlleva un diálogo fundamental entre los pobladores del lugar y aquellos que buscan radicar inversiones para: 1) la potencialización eco-turística del destino con base en las características que actualmente se observan en Pedernales y 2) el posicionamiento especializado como destino eco-turístico en República Dominicana y el Caribe. El desarrollo de un destino con características eco-turísticas conlleva el diseño de un esquema de gobernanza particular para el territorio.

El destino Pedernales enfrenta un importante número de restricciones, tanto sistémicas como por eslabón, por su carácter todavía embrionario. Pero, a la luz del creciente interés presentado en la provincia, y ante la realización de diferentes propuestas de desarrollo, vale la pena definir y construir el proceso de intermediación/comercialización que tendrá este destino en un país caracterizado por una intermediación de gran tamaño concentrada en la venta de paquetes “todo incluido”. Es decir, actores privados e instituciones del sector público deberán adaptarse a las particularidades del destino y generar esquemas diferenciadores que puedan estimular un crecimiento sostenido en armonía con el medio ambiente, en general, y con las áreas protegidas, en particular.

Para la constitución efectiva de la cadena de valor con derrames económicos y sociales, es el momento oportuno para reflexionar acerca de la conformación y delimitación de sus eslabones -ya que se observa que los actores locales que conforman el eslabón de la hotelería local tienden crecientemente a prestar otras funciones en la cadena de manera poco eficiente-, de las capacidades locales necesarias para una generación y distribución del valor turístico que no dañe las áreas protegidas. De igual forma, vale la pena revisar la articulación de los encadenamientos locales que se puedan generar dentro de la provincia dadas las actividades económicas consideradas históricas, como la pesca y la agricultura, cuyos actores pueden fungir como proveedores de insumos para la hostelería con cero o muy bajas emisiones de GEI. De igual forma, deberá cuidarse la articulación de una oferta turística en la Región Sur que se pueda “vender” como algo diferente en el contexto nacional y caribeño.

Las principales restricciones observadas son las dificultades de conectividad aérea de Pedernales y la no utilización del aeropuerto María Montez en Barahona, los problemas también se identifican en la

conectividad terrestre ya que el traslado de Santo Domingo a Pedernales tiene una duración de entre 5 y 7 horas por unas carreteras angostas y sinuosas que no permiten el tráfico fluido y pueden poner en peligro la vida de los turistas. Gran parte de estos turistas llega de forma independiente haciendo uso de los escasos y malos servicios de transporte interurbano, lo que puede generar una mayor presión sobre el territorio en cuanto a movilidad y circulación en áreas protegidas. Asimismo, ese turista llega a un destino que presenta todavía una baja diversificación de su oferta y una escasa oferta complementaria. Con manchones del paisaje local contaminados, en donde los residuos sólidos se encuentran esparcidos afectando la imagen de áreas urbanas y rurales.

Por otro lado, a pesar de la voluntad local de la población de Pedernales de dedicarse al turismo, es necesario mencionar que existe un fuerte desconocimiento del funcionamiento de la cadena de valor. En primer lugar, hay una casi total ausencia de calidad turística en el destino. No se sabe hoy en día como tratar a los turistas. A lo que debe sumarse que muchos emprendimientos inician empíricamente y luego enfrentan dificultades debido a sus carencias de infraestructura y habilidades técnicas y administrativas para su operación. Hay una alta informalidad con las empresas que conforman la cadena y no se observa una sólida asociatividad intra eslabón más allá del papel hasta ahora desempeñado por el clúster turístico de Pedernales.

Si bien el Clúster Turístico de Pedernales ha hecho talleres sobre manejo de alimentos e higiene, y también el INFOTEP ha realizado talleres para recepcionistas y amas de llaves, se observa una insuficiente formación de los recursos humanos de las empresas turísticas. Se requieren experiencias innovadoras urgentes en la formación de capacidades ya que esta brecha tenderá a incrementarse con el paso del tiempo por la utilización de nuevos servicios tecnológicos en el turismo.

Por los motivos anteriormente expuestos, los operadores turísticos internacionales y nacionales aún no se han decidido a incorporar el destino Pedernales entre su oferta pues dudan de su calidad, falta de cultura turística y oferta complementaria. Esta situación puede constituir una oportunidad si se logran los procesos asociativos locales necesarios para desarrollar el fortalecimiento de capacidades necesarias en cada uno de los eslabones. El Clúster de Pedernales, por su conformación y forma de operación deberá reflexionar sobre la posibilidad de incorporar nuevos socios, la construcción de nuevas alianzas y el trabajo mancomunado entre los actores a nivel de cadena de valor para resolver las restricciones internas que aún se observan en materia de intermediación, hostelería, provisión de insumos gastronómicos, guías turísticos, entre otras.

Tomando en cuenta estas restricciones, la CEPAL ha propuesto 7 programas con un total de 22 estrategias. El programa 1 se centra en el manejo del riesgo y la resiliencia turística lo que permitirá “preparar” al destino de Pedernales para un probable crecimiento de la afluencia turística. El programa 2 se focaliza en la gobernanza turística de la cadena y en la posibilidad de generar esquemas “alternativos” para un destino que busca posicionarse como eco-turístico. El programa 3 busca la creación de una cultura turística en Pedernales ya que actualmente no existen todas las condiciones necesarias para el buen trato y acompañamiento del turista desde la sociedad civil local. El programa 4 busca la consolidación de la oferta turística existente y el desarrollo de la oferta complementaria en la Región Sur, dadas las potencialidades observadas en esta región que es todavía una de las menos visitadas del país por las carencias de infraestructura y financiamiento. El programa 5 busca una integración productiva sostenible de los eslabones de la cadena, especialmente de aquellos que pueden proveer insumos locales, para la “constitución efectiva” de un destino eco-turístico. Este programa es complementado por el número 6, que se centra en la generación de servicios turísticos sostenibles y de calidad a lo largo de toda la cadena. Por último, el programa 7, se focaliza en la proposición y desarrollo de políticas de innovación en la promoción turística, de bajo costo, centradas en los medios y redes sociales.

El territorio de Pedernales ofrece una oportunidad, probablemente única a escala nacional, de diseñar y poner en funcionamiento una cadena de valor en pos del desarrollo de un destino eco-turístico. Esto implicará necesariamente el resguardo de las áreas protegidas, un sistema de comercialización/intermediación del destino diferente y una articulación intra e intereslabones armoniosa centrada en el bienestar común. El diálogo público-privado, en la provincia y en el país, deberá estar encaminado a partir de una distribución equilibrada de responsabilidades, costos, riesgos y beneficios entre

los actores involucrados. El sector público y el sector privado tienen responsabilidades complementarias pero no sustituibles (Oddone y Rodríguez Vázquez, 2015: 174). Esta cadena de valor permite la construcción de procesos colectivos multidireccionales. Las acciones del sector privado deben ser consideradas como un complemento a los esfuerzos del sector público y no como un reemplazo de sus responsabilidades. Es importante asegurar que el sector privado no interfiera en la esfera de acción gubernamental, sobre todo en aquellos aspectos vinculados al marco regulatorio y, al mismo tiempo, que el sector público brinde el espacio y apertura necesarios para el desarrollo del sector privado dispuesto a invertir, con el debido cumplimiento de la normativa vigente, en la provincia de Pedernales y la región sur del país.

Bibliografía

- Agosin, M.; Manzano, O.; Rodríguez-Balza, R. y Stein, E. (2009). *La ruta hacia el crecimiento sostenible en la República Dominicana: Fiscalidad, competitividad, institucionalidad y electricidad*. Santo Domingo: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Anderson, W. (2010). Determinants of all-inclusive travel expenditure. *Tourism Review*, Vol. 65, N° 3
- Banco Central de la República Dominicana (2016). *Estadísticas Económicas del Sector Turístico*. Disponible en línea en: http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/turismo/
- _____ (2016b). *Encuesta de Opinión, Actitud y Motivación a Extranjeros No Residentes 2015*, Departamento de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas, abril.
- Barrientos, S., G. Gereffi, y A. Rossi (2010), “Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis”, *Capturing the gains working paper*, 2010/03. Disponible en línea en: www.capturingthegains.org.
- Burke y Maidens (2005), *Arrecifes en peligro en el Caribe*, World Resources Institute.
- Cañada, E. (2012), “Alternativas de desarrollo turístico: Los turismo de base amplia y el caso del Turismo Comunitario”, *III Seminario Turismo y Desarrollo*, UNN, Managua.
- _____ (2010), “Perspectivas del Turismo Comunitario: cómo mantener vivas las comunidades rurales”, *Revista Pueblos*, N°41.
- Chris, H. y E. Sirakaya (2006), “Sustainability indicators for managing community tourism”; en *Tourism Management*, N°27.
- Ciriaco Cruz, A. (2013). *Pedernales: perfil socio-demográfico y medio ambiental*. Oficina de Desarrollo Humano del PNUD de Santo Domingo, Editora Amigo del Hogar.
- Constitución Política de República Dominicana (2010). *Publicada en la Gaceta Oficial N° 10561, del 26 de enero de 2010*. Disponible en línea en: <http://bonoc.files.wordpress.com/2009/11/constitucion-politica-final-2010.pdf>. Consultado el 13 de abril de 2014.
- Cruz Sánchez-Toledo, Anabel (2009). “Factores de atracción turística: similitudes y diferencias en los principales destinos del Caribe insular”, *TURyDES – Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, Vol 2, N°6.
- Debbage, K.G. y Daniels, P. (1998): “The Tourist Industry and Economic Geography. Missed opportunities?”, en Ioannides, D. y Debbage, K. G. (eds.), *The Economic Geography of the Tourist Industry. A Supply-side Analysis*. Routledge, Londres.
- Del Alcázar, B. (2002), *Los canales de distribución en el sector turístico*, Madrid, ESIC.

- Diario de información turística y revista de prensa (2015), *Evaluación muestra impacto ambiental negativo de actividad minera y de cementos en Pedernales*. Disponible en línea en: <http://infocicom.com/informes/turismo/tr08282015.pdf>
- Diario Libre (2016), *Piden regulen pesca en Pedernales*. Consultado el 25/07/2016. Disponible en línea en: <http://www.diariolibre.com/noticias/politica/piden-regulen-pesca-en-pedernales-IK3972082>
- Dominicana on Line (2015), “El sector turístico dominicano demandará más de RD\$22 billones en productos agroalimentarios en 2015”. Disponible en línea en: http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_noti5784.asp
- García, L. (2006), *El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario*, OIT, Ginebra.
- García Saura, J. (2006). *Desarrollo sostenible y turismo: análisis del régimen jurídico medioambiental de la legislación turística española*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Girault, C. (1998). El auge del Turismo en la República Dominicana: Implicación social y política. *Ciencia y sociedad*, 23(3).
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) (2012), “Tourism Definitions and Terminology”, en *GIZ Seminar Promoting Tourism in the Visayas*.
- Gollub, J., A. Hosier, y G. Woo (2002), *Using Cluster-Based Economic Strategy to Minimize Tourism Leakages*, ICF Consulting, San Francisco.
- Granato, L. y Oddone, N. (2008). Mercociudades, red de integración, Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Grängsjö, Y. (2003). “Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings”, en *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, N°5.
- Gu, H. y Ryan, C. (2008). Place attachment, identity and community impacts of tourism – The case of Beijing Hutong. *Tourism Management*, 29.
- Harrington, D. y Power, J. (2001), “Quality issues in tourism distribution: practices and prospects” en Buhalis, D. y Laws, E. (eds.), *Tourism distribution channels: practices, issues and transformations*, Continuum, London.
- Herrera-Moreno, A. y L. Betancourt (2003), *Investigaciones ecológicopesqueras de la langosta Panulirus argus en la plataforma dominicana*, Programa EcoMar, Inc./Universidad INTEC, Editora Búho, Santo Domingo, República Dominicana.
- Heung, V. C. y Chu, R. (2000). Important factors affecting Hong Kong consumers’ choice of a travel agency for all-inclusive package tours. *Journal of Travel Research*, 39(1).
- Improving Policies for Environmental Protection (IPEP) (2005) *Propuesta de Plan Estratégico para la Reserva de Biosfera Jaragua – Bahoruco – Enriquillo*, Santo Domingo.
- Issa, J. J., y Jayawardena, C. (2003). The “all-inclusive” concept in the Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(3), 167-171.
- Jiménez, F. (2009). Fiscalidad y turismo en República Dominicana. *ARA, Revista de Investigación en Turismo*, 2(1).
- Le Galès, P. (1998), “Régulation, gouvernance et territoire”, en J. Commaille y B. Jobert. (dirs.), *La régulation politique à paraître*, Sciences Po, Paris.
- Ley 158-01 sobre Fomento al Desarrollo Turístico. Disponible en línea en: <http://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/158-01.pdf>
- Ley 16-95 sobre Inversión Extranjera. Disponible en línea en: http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley_16-95.pdf
- López-Guzmán, T.; Alector Ribeiro, M.; Orgaz-Agüera, F.; Marmolejo Martín, J. A. (2015). El turismo en Cabo Verde: Perfil y valoración del viajero. *Estudios y perspectivas en turismo*, Vol. 24, N° 3.
- MITUR (2016). *Inversiones extranjeras*. Disponible en la página turística del Ministerio de Turismo de República Dominicana. Disponible en línea en: <http://www.godominicanarepublic.com/es/sobre-rd/inversiones-extranjeras/>

- Moreno Gil, S.; Celis Sosa, D. F. y Aguilar Quintana, T. (2002). Análisis de la satisfacción del turista de paquetes turísticos respecto a las actividades de ocio en el destino: El caso de República Dominicana. *Cuadernos de Turismo*, 9.
- Oddone, N. y P. Alarcón (2016), *Fortalecimiento de la cadena de turismo de Antigua Guatemala y de los municipios rurales del Departamento de Sacatepéquez*, Naciones Unidas-CEPAL y FIDA, México.
- Oddone, N. y Rodríguez Vázquez (2015), “Alianzas Público-Privadas como motor de la innovación local transfronteriza”, en Ramírez Meda, K., Reyes Ruíz, M. y Figueroa Reyes, A. (coord.), *Gobernanza y Políticas Públicas*. Mexicali, Baja California, Universidad Autónoma de Baja California.
- Oddone, N. y C. Beltrán (2014), “La cadena de valor del camarón de cultivo en El Salvador”; en R. Padilla (editor), *Fortalecimiento de cadenas de valor como instrumento de política industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Naciones Unidas-CEPAL y GIZ, Chile.
- _____ (2013), *Diagnóstico de la cadena de camarón de cultivo en El Salvador*, LC/MEX/L.1137, Naciones Unidas-CEPAL y GIZ, México.
- Oddone, N., R. Padilla, y B. Antunes (2014), “Metodología del Proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor”; en R. Padilla (ed.), *Fortalecimiento de cadenas de valor como instrumento de política industrial*, Libros de la CEPAL No. 123, Naciones Unidas-CEPAL y GIZ, Chile.
- Oddone, N. y R. Padilla (2014a), *Upgrading value chains through professional and supporting services: Lessons from three agro-industry chains in El Salvador and Guatemala*, Naciones Unidas-CEPAL, México.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2011), *Toolkit on Poverty Reduction through Tourism*, OIT-Naciones Unidas, Ginebra.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2016), *Barómetro OMT del turismo mundial*, mayo.
- _____ (2014a), *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014*, OMT-Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2014b), *Yearbook of tourism statistics*, OMT-Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2014c), *El desarrollo comunitario, protagonista del Día Mundial del Turismo de 2014*. Disponible en línea en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2014-09-30/el-desarrollo-comunitario-protagonista-del-dia-mundial-del-turismo-de-2014>
- _____ (2010), *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*, OMT-Naciones Unidas, Madrid.
- _____ (2007), *Entender el turismo – Glosario Básico*. Disponible en línea en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- _____ (2001), *Introducción al turismo*, OMT- Naciones Unidas, Madrid.
- Orgaz Agüera, F. y Cañero Morales, P. (2015). “Ecoturismo, sostenibilidad y apego a la comunidad. Un estudio de caso en áreas rurales en vías de desarrollo”, *Cuadernos Geográficos*, 54(1).
- Poder Ejecutivo de la República Dominicana (2010). “Documento base de la propuesta de Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030: un viaje de transformación hacia un país mejor”. Disponible en línea en: http://www.unicef.org/republicadominicana/Documento_base_propuesta_END_2010_2030.pdf
- (2003a), *Decreto 818-03, Reglamento normativo del funcionamiento de los Establecimientos Hoteleros*.
- _____ (2003b), *Decreto 816-03, Reglamento normativo del funcionamiento de los Restaurantes*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) (2013), *Haití- República Dominicana. Desafíos ambientales en la zona fronteriza*.
- Quirola Suárez, Dania (2010), “Análisis del concepto de Buen Vivir aplicado a la Planificación del Turismo Sostenible”, *Primera Cumbre de Turismo Sostenible*, Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, Galápagos.
- Ryotha Ingenieros (2012), *Estudio de Capacidad de Carga Turística y Recursos Naturales para*

- Abastecimiento de Agua para la Franja Litoral Río Pedernales -La Cueva*, Santo Domingo, República Dominicana.
- Sánchez-Toledo, A.C. (2009). Factores de atracción turística: similitudes y diferencias en los principales destinos del caribe insular. *TURyDES*, 2(6).
- Sanz Domínguez, C. (2010). *Intervención pública en el desarrollo turístico del medio rural*. Madrid: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- Secretaría de Estado de Agricultura (1994), *Reportes del Propescar –Sur: Contribuciones al conocimiento de las pesquerías en República Dominicana*. Volumen 1.
- Song H., Dwyer L., Li G., Cao Z. (2012). “Tourism Economics Research: A Review and Assessment”, *Annals of Tourism Research*, 39(3), (en línea) (<http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>).
- Torres, A. (2013), “Turismo y sostenibilidad. Una propuesta metodológica para el estudio de la sostenibilidad turística a escala municipal”, *Investigaciones Turísticas*, N°5.
- Vallina, J. (2008), “Los hoteles y el medio ambiente: Ecoeficiencia y buenas prácticas ambientales”, en *Hoteles en verde: Ecoeficiencia y gestión ambiental en el sector hotelero*, Formastur/Unión Hotelera del Principado de Asturias, Oviedo.
- Ventura-Dias, V. (2011), *El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México*, en Red Latinoamericana de Política Comercial (LATN) - Working Paper No. 138, LATN, Washington D.C.
- Vera, J. y J. Ivars (2003), “Measuring Sustainability in a Mass Tourist Destination: Pressures, Perceptions and Policy Responses in Torreveja, Spain”, en *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, N°2-3.
- Villareal, R. y Van Der Horst, A. (2008). Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana. *ARA, Revista de Investigación en Turismo*, 1(1).
- Yilmaz, Y. y Bititci, U. (2006), “Performance measurement in tourism: a value chain model”, en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4).

Anexo 1 República Dominicana: Categoría de Hoteles

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Cinco estrellas	<p>-Lo estipulado en la categoría de cuatro estrellas.</p> <p>- Instalaciones, tanto las generales del establecimiento como de las habitaciones, de óptima calidad.</p> <p>- El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubtería y lencería destacarán por su excelente calidad</p> <p>-Disposición de "Suites" y al menos el 5% de las habitaciones contarán con salón privado</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de cuatro estrellas.</p> <p>-Entrada principal, dotada de marquesina o cubierta, y otra u otras para el personal de servicio, equipaje y mercancías.</p> <p>-Existirán como mínimo dos ascensores que comunicaran con todas las plantas de utilización para los clientes. Cuando en atención a la estructura del edificio, capacidad receptiva y velocidad de los ascensores resulten insuficientes, deberán instalarse mayor número de ellos.</p> <p>-Pasillos con anchura mínima de 1,70 m y debidamente decorados, dotados de puntos de luz en techos o paredes.</p> <p>-La suma de superficies de los distintos salones sociales será de mínimo 3 m² por habitación o "Suite". En uno de los salones estará instalado un receptor de televisión.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de cuatro estrellas.</p> <p>-Las habitaciones estarán compuestas como mínimo de dormitorio, vestíbulo o corredor de acceso y cuarto de baño, el cual estará dotado de bañera, ducha, lavabo e inodoro.</p> <p>-En los dormitorios la altura de suelo a techo tendrá como mínimo 2,40 m y la superficie, sin incluir la del vestíbulo o corredor, será de 17 m² para las habitaciones dobles y de 10 m² para las individuales.</p> <p>-Los dormitorios dispondrán de armarios, empotrados o no, con una profundidad útil de al menos 0,60 m y una anchura mínima de 2 m, con luces interiores y espejos de cuerpo entero, salvo que estos se encuentren instalados en otro lugar del dormitorio, de mando para graduar el aire acondicionado, de instalación central de radio, televisión y música y de conmutador de luces junto a las cabeceras de las camas.</p> <p>-El vestíbulo o corredor separará la puerta del dormitorio del resto de la habitación y tendrá una anchura mínima de 1,20 m.</p> <p>-Las paredes de los cuartos de baños estarán cubiertas de mármol o revestidas de azulejos y los suelos deberán ser de mármol y otros materiales nobles.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de cuatro estrellas.</p> <p>-La cocina dispondrá además de los elementos principales, que estarán en consonancia con la capacidad del establecimiento, de cuartos de desahogo, almacén, bodega con cámara frigorífica, despensa, cuarto frío con cámara para carnes y pescados, mesa caliente y fregadero. Entre el comedor y la cocina existirá un pequeño corredor con doble puerta.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de cuatro estrellas.</p> <p>-Los recepcionistas y botones, incluso los que presten servicios durante la noche, hablarán español e inglés.</p> <p>-El servicio de comidas y bebidas en habitaciones estará atendido por un Departamento de Alimentos y Bebidas, que será auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios. Dicho personal deberá poseer el idioma español y otro idioma.</p>

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Cuatro estrellas	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Instalaciones, tanto las generales del establecimiento como de las habitaciones, de excelente calidad.</p> <p>-El mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos, así como la vajilla, cristalería, cubertería y lencería destacarán por su calidad.</p> <p>-Tanto las dependencias de uso general para los clientes como las habitaciones, estarán climatizadas mediante eficaz sistema de aire acondicionado.</p>	<p>-El bar, instalado en un lugar confortable y debidamente independizado, deberá estar dotado de toda clase de instalaciones que permitan un servicio eficaz.</p> <p>-El comedor tendrá una superficie mínima de 2.00 m² por habitación, pudiendo estar distribuido en varias dependencias.</p> <p>-Los establecimientos hoteleros de esta categoría estarán dotados de peluquería.</p> <p>-El garaje o parqueo tendrá una capacidad en vehículos equivalente al 50% del total de habitaciones.</p>	<p>-El inodoro estará completamente independizado del resto de las instalaciones sanitarias en las "suites". La longitud de la bañera será de 1.50 m. Los cuartos de baño de las habitaciones "suites" dispondrán de dos lavabos.</p> <p>-Las habitaciones con salón privado deberán reunir las condiciones específicas en el Párrafo II del Artículo 56, deberá estar dotado con teléfono y tendrá una superficie mínima de 12 m².</p> <p>-Las habitaciones con terraza o balcón deberán tener una superficie mínima de 4 m² y una anchura mínima de 1.60 m.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Las escaleras de servicios y ascensores, relacionarán todas las plantas de habitaciones y comunicaran con todos los cuartos de desahogo.</p> <p>-La cocina dispondrá además de los elementos principales, que estarán en consonancia con la capacidad del establecimiento, de almacén, bodega, despensa, cámara frigorífica para carnes y pescados y fregaderos.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Dependerán del departamento de botones el portero exterior, ascensoristas, los mozos de equipajes y las ordenanzas, los botones y mensajeros.</p> <p>-El servicio de comidas y bebidas en habitaciones estará atendido por un encargado del servicio de pisos o, en su defecto, por uno de los jefes del comedor, quien será auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios. El encargado de servicios de pisos deberá conocer los idiomas español e inglés.</p> <p>-Durante la noche existirá un servicio encargado de atender las</p>

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Tres estrellas	<p>-Lo estipulado en la categoría de dos estrellas.</p> <p>-Las instalaciones generales del establecimiento y las particulares de las habitaciones, así como mobiliario, tapicería, lámparas, cuadros y en general todos los elementos decorativos serán de buena calidad.</p> <p>-Los suelos, paredes y techos de todas las dependencias a</p>	<p>-Escalera principal con anchura mínima de 1,50 m.</p> <p>-Pasillos con anchura mínima de 1,50 m y dotados de puntos de luz en techos o paredes</p> <p>-La suma de la superficie de los distintos salones sociales será de mínimo 2,50 m² por habitación o "suite".</p> <p>-El bar estará instalado en un local independiente o en uno de los salones.</p> <p>-El comedor tendrá una superficie mínima de 1,50 m² por habitación, pudiendo estar distribuido en varias dependencias.</p> <p>-El garaje o parqueo, tendrá una capacidad de automóviles equivalente al 35% del total de habitaciones.</p>	<p>el aire acondicionado y de conmutador de luces junto a la cabecera de las camas.</p> <p>-Los cuartos de baño y aseo, tendrán una superficie mínima de 4 m². Las paredes estarán revestidas de azulejos o de cerámica hasta el techo y los elementos sanitarios, así como la grifería y demás accesorios, serán de primera calidad.</p> <p>-Los baños dispondrán de secador de pelo.</p> <p>-Las habitaciones con salón privado, con terraza o "suites" deberán reunir las siguientes condiciones:</p> <p>Habitaciones con salón privado: la superficie mínima del salón será de 10 m²</p> <p>Habitaciones con terraza: la terraza deberá tener al menos una superficie de 4 m² con anchura mínima de 10 m².</p> <p>c) "Suites": los dormitorios y los cuartos de baño deberán reunir las condiciones establecidas anteriormente y al menos uno de los salones tendrá una superficie con anchura mínima de 1.60 m</p>	<p>-El hotel tendrá un local para equipajes y almacén de lencería</p> <p>-Comedor para el personal.</p>	<p>llamadas de los clientes, así como de facilitar en las habitaciones agua mineral y otras bebidas o infusiones comprendidas en la carta que el establecimiento ofrezca para este servicio.</p> <p>-Se ofrecerá una carta con variedad de platos de la cocina internacional y de la cocina dominicana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.</p> <p>-Se dispondrá de un salón para uso de Internet y otros servicios similares.</p>
		<p>-Lo estipulado en la categoría de dos estrellas.</p> <p>-Entrada principal para los clientes y otra para el personal de servicio, equipajes y mercancías.</p> <p>-En el vestíbulo se encontrará la recepción y el departamento de botones</p> <p>-Si el edificio consta de al menos tres pisos,</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de dos estrellas.</p> <p>-Habitaciones dotadas de cuarto de baño compuesto de bañera de 1.40 m de longitud, ducha, lavabo e inodoro.</p> <p>-En los dormitorios la altura del techo tendrá como mínimo 2.40 m y la superficie, incluyendo la de vestíbulo o corredor, de 15 m².</p> <p>-Los cuartos de baño y aseo tendrán una superficie mínima de 4 m². Las paredes estarán revestidas de</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de dos estrellas.</p> <p>-Las escaleras de servicio y ascensores relacionaran todas las plantas de habitaciones y comunicaran con todos los cuartos de desahogo.</p> <p>-Los cuartos de desahogo existirán en todas las plantas, dotados de teléfono interior, fregaderos, vertedero de</p>	<p>-Lo estipulado para la categoría de dos estrellas.</p> <p>-El jefe de recepción y el capitán de botones poseerán, además del español, otro idioma.</p> <p>-Dependerán del departamento de botones los ascensoristas, los mozos de equipaje y los botones y mensajeros.</p> <p>-El servicio de comidas y bebidas en habitaciones será atendido, de no contar con personal específico para ello, por el del comedor.</p>

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
	<p>utilizar por los clientes estarán revestidos con materiales o pinturas cuya calidad armonice con el ambiente y la categoría de establecimiento.</p> <p>-Las instalaciones de uso general para los clientes dispondrán de aire acondicionado.</p>	<p>existirá un ascensor. Cuando, en atención a la estructura del edificio y capacidad receptiva del establecimiento resultare insuficiente, deberá instalarse otro ascensor.</p> <p>-Escalera principal con anchura mínima de 1,30 m.</p> <p>-Pasillos con anchura de 1,30 m y dotados de punto de luz en techos o paredes.</p> <p>-Aseos generales independientes para señoras y caballeros y ambos con más de un lavabo e inodoro. Los aseos de caballeros contarán con batería de urinarios.</p>	<p>azulejos o cerámica de primera calidad.</p> <p>-Las habitaciones con salón privado o con terraza y "suite" deberán reunir las siguientes condiciones: Habitaciones con salón privado: la superficie mínima del salón será de 9 m².</p> <p>Habitaciones con terraza: la terraza deberá tener una superficie de al menos 3,5 m² con una anchura de 1,50 m.</p> <p>"Suite": los dormitorios, así como los cuartos de baño deberán reunir las condiciones establecidas anteriormente y al menos uno de los salones tendrá una superficie mínima de 9 m².</p>	<p>aguas y armarios para utensilios de limpieza.</p> <p>-La cocina dispondrá, además de los elementos principales, que estarán en consonancia con la capacidad del establecimiento, de cuarto de desahogo, almacén, bodega, despensa, cámara frigorífica y fregaderos.</p>	<p>-El servicio de comedor estará atendido por un "Maitre" o jefe de comedor, quien será asistido del personal necesario según capacidad del establecimiento.</p> <p>-El jefe de comedor conocerá, además del español, otro idioma.</p> <p>-El menú deberá permitir al cliente la elección entre tres o más especialidades</p> <p>- Las telefonistas deberán conocer los idiomas español e inglés.</p>
<p>Dos estrellas</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de una estrella.</p> <p>-Locales, instalaciones, mobiliario y equipo en condiciones que ofrezcan comodidades.</p> <p>-Suelos, paredes y techos revestidos con materiales o pinturas de buena calidad.</p> <p>-Vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y lencería adecuadas en calidad y cantidad</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de una estrella.</p> <p>-Entrada para clientes y otra para el personal de servicio.</p> <p>-Recepción y conserjería localizadas en el vestíbulo.</p> <p>-Escalera que comunique todas las plantas, con anchura mínima de 1,20 m.</p> <p>-Pasillos con anchura mínima de 1,20 m.</p> <p>-La superficie del salón social o salones será mayor a 1,40 m² por habitación.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de una estrella.</p> <p>-El 50% de las habitaciones, como mínimo estarán dotadas de cuarto de baño, con bañera, de 1,50 m de longitud, ducha, lavabo e inodoro.</p> <p>-En los dormitorios, la altura de suelo a techo será mayor a 2,40 m y la superficie, excluyendo el vestíbulo o corredor si lo hubiese, de 14 m².</p> <p>- Las habitaciones dispondrán de teléfonos, armarios empotrados o no, y de conmutador de luces junto a las cabeceras de las camas.</p> <p>-Los cuartos de baño y aseo tendrán una superficie mínima de 3 m² y la de los cuartos de aseo de 2,50 m².</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de una estrella.</p> <p>-El hotel tendrá un almacén de lencería.</p> <p>-Las dependencias del personal de servicio estarán compuestas de vestuarios y aseos independientes para el personal masculino y femenino, con casilleros individuales.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de una estrella.</p> <p>-Los servicios de pisos estarán a cargo de una ama de llaves, auxiliada por personal de piso cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento y su ocupación.</p> <p>-El hotel dispondrá de servicios de lavanderías y planchado para las ropas de los huéspedes, así como para la lencería del establecimiento.</p>

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Una estrella	<ul style="list-style-type: none"> - Locales, mobiliario y equipo sencillos, poco decorosos, ofreciendo un mínimo de comodidad. - Aire acondicionado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comedor con superficie mayor a 1,25 m² por habitación. 	<p>Las paredes estarán revestidas de azulejos o cerámica en su totalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> -La bañera, duchas y lavabos dispondrán de agua corriente caliente y fría a todas horas. -Las habitaciones con salón privado o con terraza deberán reunir las siguientes condiciones: <p>Habitaciones con salón privado: la superficie mínima del salón deberá ser de 9 m².</p> <p>Habitaciones con terraza: la terraza deberá tener una superficie de al menos 3.50 m², con anchura mínima de 1.30 m².</p> <p>De las dependencias e instalaciones de la zona de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los cuartos de desahogo, existirán en todas las plantas, dotados de fregadero y vertedero de aguas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Además de los elementos principales, la cocina dispondrá de cuarto de desahogo, despensa, cámara frigorífica y fregadero. -Las dependencias del personal de servicio contarán de vestuarios y aseos con casilleros individuales. -Los aseos estarán dotados de duchas, lavabo e inodoro. 	<p>Los servicios de recepción-botones estarán permanentemente atendidos por personal experto.</p> <ul style="list-style-type: none"> -El recepcionista conocerá los idiomas español e inglés. -Existirá al menos un mozo de equipaje y un botones mensajero. -El servicio de pisos estará a cargo de un ama llaves, quien será auxiliada por camareras. -Para el servicio telefónico existirá una central telefónica.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Poder Ejecutivo de la República Dominicana, 2003a.

Anexo 2 República Dominicana: Categorías de restaurantes

Categorías	Condiciones generales	Cocina	Personal de servicio	Oferta gastronómica
Cinco tenedores	<p>-Lo estipulado para la categoría de cuatro tenedores.</p> <p>-Vestibulo o sala de estar, en la cual podrá instalarse un bar.</p> <p>-Ascensor, si el establecimiento ocupa una planta superior a la segunda, y escalera para el personal de servicio.</p> <p>-Decoración en armonía con la categoría del establecimiento.</p> <p>-Muebles, cuadros, alfombras y/o pisos de similar calidad, tapicería, cubtería, vajilla, cristalería y mantelería de primera calidad.</p> <p>-Flameadores para el servicio de las mesas.</p> <p>En todo caso, el servicio se efectuará mediante el uso de la mesa auxiliar.</p>	<p>-Lo estipulado para la categoría de cuatro tenedores.</p> <p>-Mesa caliente.</p> <p>-Útiles de cocina de primera calidad.</p>	<p>-Lo estipulado para la categoría de cuatro tenedores.</p> <p>-Disposición de armarios, roperos y servicios sanitarios independizados para cada sexo, con ducha.</p>	<p>-Lo estipulado para la categoría de cuatro tenedores</p> <p>Composición mínima:</p> <p>Primer grupo: entremeses, con diez variantes selectas y cuatro sopas o cremas.</p> <p>Segundo grupo: cinco especialidades a base de verduras, huevos o pastas.</p> <p>Tercer grupo: cinco especialidades de pescado.</p> <p>Cuarto grupo: cinco especialidades de carne</p> <p>Quinto grupo: dulces (tres clases), o helados, quesos y frutas variadas.</p> <p>-Carta de bebidas amplia con reconocidas marcas nacionales e internacionales</p>
Cuatro tenedores	<p>-Lo estipulado para la categoría de tres tenedores.</p> <p>-Servicios sanitarios independizados para cada sexo, con instalaciones de primera calidad y con agua fría y caliente en los lavamanos.</p> <p>-Muebles, cuadros, alfombras y/o pisos de similar calidad, cubtería, vajilla, cristalería y mantelería de primera calidad.</p> <p>-Ascensor, si el establecimiento ocupa una planta superior a la tercera, y escalera para el personal de servicio.</p> <p>-El servicio se efectuará mediante el uso de la mesa auxiliar.</p>	<p>-Lo estipulado para la categoría de tres tenedores.</p> <p>-Almacén, despensa y bodega con cámara frigorífica.</p> <p>-Cuarto de desahogo de cocina.</p> <p>-Horno.</p> <p>-Parrilla para carnes y pescados.</p>	<p>-Lo estipulado para la categoría de tres tenedores.</p>	<p>-Variedad de platos de la cocina internacional y dominicana.</p> <p>Composición mínima:</p> <p>Primer grupo: Entremeses con ocho variedades y tres sopas o cremas.</p> <p>Segundo grupo: Cuatro especialidades a base de verduras, huevos o pastas</p> <p>Tercer grupo: Cuatro especialidades de pescado.</p> <p>Cuarto grupo: Quesos, dulces o frutas.</p> <p>Quinto grupo: Dulces o helados, quesos y frutas.</p>
Tres tenedores	<p>-Lo estipulado para la categoría de dos tenedores.</p> <p>-Entrada para los clientes independiente de las del personal de servicio.</p> <p>-Comedor con superficie adecuada a su capacidad, que permita un eficaz servicio.</p> <p>-Aire acondicionado.</p>	<p>-Disposición de elementos principales.</p> <p>-Almacén, despensa y bodega.</p> <p>-Cámara frigorífica para carnes y pescados por separado</p> <p>-Estufa con número de quemadores suficientes.</p> <p>-Fregaderos.</p> <p>-Útiles de cocina.</p>	<p>-El personal debe estar debidamente uniformado</p> <p>-El número de personal de estar acorde con la capacidad, circunstancias y categoría del establecimiento.</p> <p>-El Jefe de Comedor deberá conocer, además</p>	<p>Composición mínima:</p> <p>Primer grupo: entremeses con cinco variedades, dos sopas o cremas.</p> <p>Segundo grupo: tres especialidades a base de verduras, huevos o pastas.</p> <p>Tercer grupo: tres especialidades de carne</p> <p>Cuarto grupo: dulces o helados, queso y frutas.</p>

Categorías	Condiciones generales	Cocina	Personal de servicio	Oferta gastronómica
	<p>-Servicios sanitarios independizados para ambos sexos, con agua fría y caliente en los lavamanos.</p> <p>-Muebles, cubertería, vajilla, cristalería y mantelería de calidad</p> <p>-Servicios sanitarios independientes para el personal de servicio.</p>		<p>del español, el idioma inglés.</p>	
Dos tenedores	<p>-Lo estipulado para la categoría de un tenedor</p> <p>-Teléfono</p> <p>-Aire Acondicionado o, en su defecto, que exista una buena ventilación en el interior del establecimiento.</p> <p>-Mobiliario apropiado</p> <p>-Mantelería con servilletas de tela o papel.</p>	<p>-Disposición de elementos principales.</p> <p>-Fregadero con agua caliente.</p> <p>-Cámara frigorífica o nevera.</p> <p>-Despensa</p> <p>-Útiles de cocina adecuados.</p> <p>-Estufa.</p>	<p>-El personal de servicio que tenga contacto con el público deberá presentarse, cuando menos, con chaqueta blanca.</p>	<p>Composición mínima: Primer grupo: entremeses con cuatro variedades y dos sopas. Segundo grupo: tres especialidades, de las que alguna será pescado. Tercer grupo: dos especialidades de carne. Cuarto grupo: queso, dulces o frutas.</p>
Un tenedor	<p>-Comedor con superficie adecuada a su capacidad e independizado de la cocina.</p> <p>-Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel.</p> <p>-Servicios sanitarios independizados para ambos sexos.</p> <p>-Personal de servicio perfectamente aseado</p>			<p>Composición mínima: Primer grupo: entremeses y sopa. Segundo grupo: dos especialidades, a base de carne o pescado. Tercer grupo: dulces o frutas.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Poder Ejecutivo de la República Dominicana, 2003b.

DOCUMENTOS
DE PROYECTO

DOCUMENTOS
DE PROYECTO



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org