

DOCUMENTOS DE PROYECTOS

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

Jennifer Alvarado
Nahuel Oddone
Lisette Gil

DOCUMENTOS DE PROYECTOS



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Invertir en la población rural



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA



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

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 (M042) *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.

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

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

Publicación de las Naciones Unidas

LC/MEX/TS.2017/11

Distribución: Limitada

Copyright © Naciones Unidas, mayo de 2017. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, México. 2017-030

S.17-00486

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Publicaciones y Servicios Web, publicaciones@cepal.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

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.....	27
A. La provincia de Pedernales.....	27
1. Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico	29
B. Los eslabones de la cadena	32
1. Visitantes	33
2. Distribución.....	34
3. Transporte	36
4. Alojamiento.....	37
5. Servicios gastronómicos.....	41
C. Proveedores de insumos gastronómicos.....	42
1. Agricultores.....	42
2. Pescadores.....	43
3. Guías turísticos.....	44
IV. Análisis de mercado y estándares del turismo nacional en Pedernales	45
A. Certificación turística.....	45
B. Capacitación técnica	46
C. Una ontología turística para el destino	46
V. Análisis de gobernanza y vínculos	49
VI. Análisis de los principales retos ambientales	51
A. Manejo de desechos sólidos y aguas residuales.....	51
B. Pesca	52

C. Explotación minera.....	53
D. Explotación cementera.....	53
E. Agricultura	54
F. Agua	54
G. Áreas protegidas	55
VII. Principales restricciones para el escalamiento.....	57
VIII. Buenas prácticas	63
IX. Programas y estrategias	75
X. Costos relativos, plazo de implementación e impacto de las estrategias	87
XI. Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas	89
XII. Conclusiones	91
Bibliografía.....	95
Anexos.....	101
Anexo A1 República Dominicana: categorías de hoteles.....	103
Anexo A2 República Dominicana: categorías de restaurantes	108
Anexo A3 República Dominicana: principales unidades de la Región Suroeste	110

Cuadros

Cuadro I.1	Mundo: llegadas de turistas internaciones e ingreso por turismo internacional, 2010, 2014 y 2015.....	13
Cuadro I.2	El Caribe: llegadas de turistas internacionales, años seleccionados	13
Cuadro I.3	El Caribe: llegadas e ingresos por turismo internacional, 2010-2014	14
Cuadro I.4	República Dominicana, Puerto Rico, Cuba y Jamaica: principales actividades turísticas ofrecidas.....	15
Cuadro I.5	Puerto Rico, Cuba y Jamaica: oferta turística y principales características comparadas	16
Cuadro II.1	República Dominicana: visitantes extranjeros y dominicanos no residentes, 2011-2015	20
Cuadro II.2	República Dominicana: llegadas de turistas internacionales por aeropuerto, 2011-2015	20
Cuadro II.3	República Dominicana: índice de competitividad de viajes y turismo, 2013	21
Cuadro II.4	Ministerios de Turismo y de Medio Ambiente y Recursos Naturales: principales objetivos de gestión pública	24
Cuadro II.5	República Dominicana: legislación relevante vinculada con Pedernales.....	24
Cuadro II.6	República Dominicana: Planes de Ordenamiento Territorial Turístico, 2012-1015	25
Cuadro III.1	Propuestas para el Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de la República Dominicana	29
Cuadro III.2	República Dominicana: agencias de viajes que ofertan la zona de Pedernales.....	35
Cuadro III.3	República Dominicana: opciones de transporte entre Santo Domingo y Pedernales, 2016	37
Cuadro III.4	Pedernales: principales características de los establecimientos de alojamiento, 2016.....	39
Cuadro III.5	Municipio de Pedernales: establecimientos de restauración gastronómica, 2016	42
Cuadro VII.1	Pedernales: restricciones de la cadena de valor de turismo	61
Cuadro VIII.1	Cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales: síntesis de restricciones y buenas prácticas.....	63

Cuadro XI.1	Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas de la cadena de valor de turismo en Pedernales	89
Gráficos		
Gráfico I.1	El Caribe y la República Dominicana: llegadas de turistas internacionales, 2005-2015	14
Gráfico II.1	República Dominicana: PIB por actividad económica, 2015	17
Gráfico II.2	República Dominicana: habitaciones hoteleras y tasa de ocupación hotelera, 1980-2015	18
Gráfico II.3	República Dominicana: generación de empleo, 1980-2015	19
Gráfico II.4	República Dominicana: ingresos por turismo, 1980-2015	19
Gráfico VI.1	Pedernales: viviendas según forma de eliminar la basura, 2010	52
Gráfico X.1	Priorización de las 22 estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Pedernales	87
Recuadros		
Recuadro III.1	Explotación minera y cementera en Pedernales	28
Recuadro III.2	El litigio por Bahía de las Águilas	29
Diagramas		
Diagrama III.1	Cadena de valor de turismo en Pedernales	33
Diagrama IV.1	Turismo: proceso de certificación	46
Diagrama IV.2	Ontología para la definición de un destino ecoturístico	47
Diagrama IX.1	Programas y estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales	85
Mapas		
Mapa III.1	La provincia de Pedernales y su área protegida	27
Mapa III.2	República Dominicana: trayecto vía terrestre Santo Domingo-Pedernales	36

Resumen

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. El estudio fue realizado a solicitud del Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes en coordinación con el Ministerio de la Presidencia en el marco 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 es desarrollar el potencial turístico de la provincia de Pedernales y fomentar el escalamiento económico y social de su población. El diagnóstico se apoyó en tres misiones de campo a Santo Domingo y Pedernales entre 2015 y 2016 en las que se recabó información y se entrevistó a los actores relevantes de la cadena. Los resultados del diagnóstico y las estrategias propuestas fueron validados en dos mesas de diálogo público-privado realizadas en abril y junio de 2016.

En los primeros dos apartados de este documento se examinan los aspectos generales de la industria del turismo en el mundo, el Caribe y la República Dominicana. En el tercero se detallan las características de la provincia de Pedernales, sus destinos/productos, así como la cadena de valor y la descripción de cada uno de sus eslabones. Es importante mencionar que se trata de una cadena en formación cuyos eslabones no están consolidados y los actores son muy heterogéneos. En los siguientes apartados se realiza un análisis de mercado y de los estándares del turismo nacional y en Pedernales como marco para el estudio de la gobernanza y los vínculos entre los eslabones. El diagnóstico de la cadena culmina con la identificación de las principales restricciones para el escalamiento económico y social. Estas restricciones se estudian en términos sistémicos, es decir, como obstáculos de toda la cadena, tales como la inexistencia de transporte aéreo y las dificultades de comunicación terrestre con la provincia de Pedernales. También se estudian las restricciones por eslabones como la escasez de productos turísticos, la baja oferta complementaria para los visitantes, la falta de una operación turística efectiva del destino y la necesidad de desarrollar una cultura turística en la población.

Los principales cuellos de botella fueron analizados tomando como referencia experiencias de buenas prácticas nacionales e internacionales, en particular las de 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. A fin de facilitar la toma de decisiones, las estrategias fueron priorizadas de acuerdo con sus costos relativos, plazos de implementación e impactos esperados. Por último, se presenta una propuesta de indicadores para evaluar los avances de las estrategias una vez 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, a partir de un análisis de la sustentabilidad de la región con el objetivo de potenciar la actividad. 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 de los eslabones y los productos turísticos complementarios.

El trabajo forma parte de un acuerdo de colaboración técnica con el Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM) 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) diseñar 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 rural productivo.

La actividad turística está conformada por un conjunto de productos y servicios que permiten a los turistas gozar de experiencias tangibles (hoteles, restaurantes, aviones, seguridad) e intangibles o fortuitas como un buen clima o un lindo atardecer (Debbage y Daniels, 1998). Esto es lo que el turista considera “el valor” de la experiencia vivida, que sólo se satisface mediante una cadena en la que un conjunto de actores aportan su trabajo para la oferta de esos valores tangibles e intangibles.

La estructura y la gobernanza de las cadenas turísticas suelen ser muy complejas. La demanda se compone de diferentes segmentos y subsegmentos de mercado. El turista viaja por múltiples motivos y demanda servicios cada vez más específicos. Por ejemplo, en el ecoturismo se advierte un alto grado de especificidad de la demanda de operadores turísticos, agencias de viaje, excursiones, hoteles y restaurantes. La incorporación de certificaciones y sellos de calidad ha elevado los estándares de los servicios y la exigencia de los turistas. Los operadores turísticos tradicionales de la República Dominicana trabajan con un turismo masivo, generalmente de sol y playa, que demanda paquetes “todo incluido”. La cadena bajo análisis plantea desafíos sobre la vocación turística de Pedernales, es decir, el tipo de destino turístico apropiado para la provincia. Definir su ontología es una decisión que conlleva un diálogo organizado con los pobladores del lugar y con los interesados en radicar inversiones. Una opción para garantizar el desarrollo de la provincia es la participación de una sociedad civil que asuma el liderazgo y la protección de los bienes naturales como oportunidad para mejorar su calidad de vida.

De acuerdo con una encuesta realizada en 2015¹, el 85% de la población de Pedernales está a favor del desarrollo turístico; y el 59% lo prefiere como alternativa de desarrollo frente a las actividades mineras y cementeras de la provincia. Del total que apoya la alternativa del turismo, un 84,4% manifestó desconocer el Plan de Ordenamiento Turístico Territorial del Ministerio de Turismo para la provincia de Pedernales. No obstante, el 83,6% reconoció el esfuerzo del gobierno para recuperar los terrenos de Bahía de las Águilas en litigio.

El documento está organizado de la siguiente forma. Tras la introducción, en el capítulo I se describen los aspectos generales de la contribución del turismo al escalamiento económico y social de un territorio determinado, así como de la industria del turismo a nivel mundial y caribeño. El segundo capítulo presenta las características del turismo en la República Dominicana, incluyendo el marco institucional y legislativo, así como los incentivos del país para atraer inversión turística. Asimismo, se describe la cadena de valor turística nacional. En el tercer capítulo se detallan las características de la provincia de Pedernales y los principales eslabones de la cadena de turismo ahí. En el cuarto capítulo se presenta un análisis de mercado y se describen los estándares del turismo nacional y de Pedernales. En el quinto capítulo se analizan la gobernanza y los vínculos intereslabones, y en el sexto se identifican las principales restricciones para el escalamiento. En los capítulos restantes se presenta una selección de buenas prácticas, se proponen programas y estrategias, se estiman costos, plazos e impactos relativos, se proponen indicadores para evaluar el avance de los programas y, finalmente, se presentan 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 el 28 de julio de 2015.

I. Aspectos generales de la industria del turismo

A. El turismo y el escalamiento económico y social

El turismo se considera una estrategia de desarrollo cuando contribuye a la radicación de inversiones en infraestructura y servicios en un territorio determinado, estimula la diversificación productiva mediante la generación de nuevos encadenamientos, crea empleos de calidad y dinamiza la economía local (Cañada, 2012). En síntesis, introduce cambios sociales que facilitan la inserción laboral femenina, fomentan la movilidad social ascendente disminuyen la desigualdad social, y favorece la democratización cultural de las comunidades.

De acuerdo con esta definición, el turismo contribuye al escalamiento económico y social. El escalamiento económico de una cadena turística se entiende como la creación y el posicionamiento de productos/destinos dentro de la oferta turística, la participación de nuevos actores y la oferta de mejores y más eficientes servicios, entre otros factores. El escalamiento social se materializa con el surgimiento de mayores y mejores fuentes de empleo, en particular para las mujeres y los jóvenes de las comunidades locales, y una mejor distribución de las ganancias. Pero el escalamiento social no es automático; por lo general, depende de la gobernanza de cada cadena (Barrientos y otros, 2010). El escalamiento social se vincula también con la cohesión social de un territorio. Esta última se define por la mejora del bienestar de los miembros de la comunidad mediante la afirmación de su sentido de pertenencia, el fortalecimiento de la confianza entre ellos y su participación activa.

El turismo de la República Dominicana, en particular sus destinos de sol y playa bajo el esquema comercial “todo incluido”², es ampliamente conocido. La provincia de Pedernales es un caso distinto, pues el 68,1% de su territorio está constituido por áreas protegidas, por lo que requiere una comercialización acorde con tales características.

Dado el creciente interés por los destinos ecoturísticos, Pedernales se encuentra en un momento propicio para potenciar la comercialización de sus atractivos mediante la articulación de una cadena con inversiones privadas y públicas que preserven el medio ambiente y la cultura local, y generen oportunidades de empleo y negocios para la población local.

² El turismo todo incluido se refiere a viajes planificados de prepagos que cubren transporte, alojamiento, comidas y visitas en un complejo que ofrece todos los servicios a un precio único (Heung y Chu, 2000).

A la luz del creciente interés por el desarrollo turístico suscitado en la provincia vale la pena discutir el proceso de intermediación/comercialización que tendrá el destino³ y cómo será involucrada la población local. La intermediación en Pedernales es baja y casi toda está centrada en Bahía de las Águilas pero se observa que los actores locales del eslabón de la hotelería tienden crecientemente a cumplir otras funciones en la cadena. A pesar de su heterogeneidad y debilidades, la hotelería probablemente es el eslabón con mayor potencial en el territorio a corto plazo.

Pero para el escalamiento económico y social de la región, es el momento oportuno de reflexionar sobre la conformación y delimitación de los eslabones del turismo, las capacidades locales necesarias para la generación y distribución de valor que preserven las áreas protegidas y permitan su apropiación territorial, así como los encadenamientos locales que se puedan generar, considerando las actividades tradicionales como la pesca y la agricultura.

B. La industria del turismo a nivel mundial y en el Caribe⁴

De acuerdo con el último Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial del Turismo (OMT)⁵, en 2015 el turismo generó el 10% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y uno de cada 11 empleos. El valor de las exportaciones turísticas ascendió a 1,4 billones⁶ 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 un 4,4%, sumando 1.184 millones, mientras que los ingresos generados por el turismo medidos en monedas locales y precios constantes aumentaron un 3,6% (véase el cuadro I.1).

En el cuadro I.1 se muestran las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por concepto del turismo internacional por regiones. Europa es la región con el mayor número de visitantes 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 encuentran Asia y el Pacífico con el 23,5% de las llegadas y el 34% de los ingresos, seguidos por 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.

De 2014 a 2015, Asia y el Pacífico tuvieron 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 un crecimiento del 5% en llegadas y el 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).

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

³ El proceso de intermediación se inicia con la conformación de una oferta local de 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 En el presente documento el término Caribe hace referencia al Caribe insular.

⁵ Disponible [en línea] [<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2016.14.3.1>].

⁶ Un billón=10¹²

Cuadro I.1**Mundo: llegadas de turistas internaciones 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.

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, y otros servicios turísticos, 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 I.2).

Cuadro I.2**El Caribe: llegadas de turistas internacionales, años seleccionados**

	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%. La República Dominicana fue el principal país de destino con una tasa de crecimiento del 8,9% respecto a 2014. Los países de la región que registraron tasas de crecimiento mayores al promedio de la región el último año, además de la República Dominicana, 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 I.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 en la región.

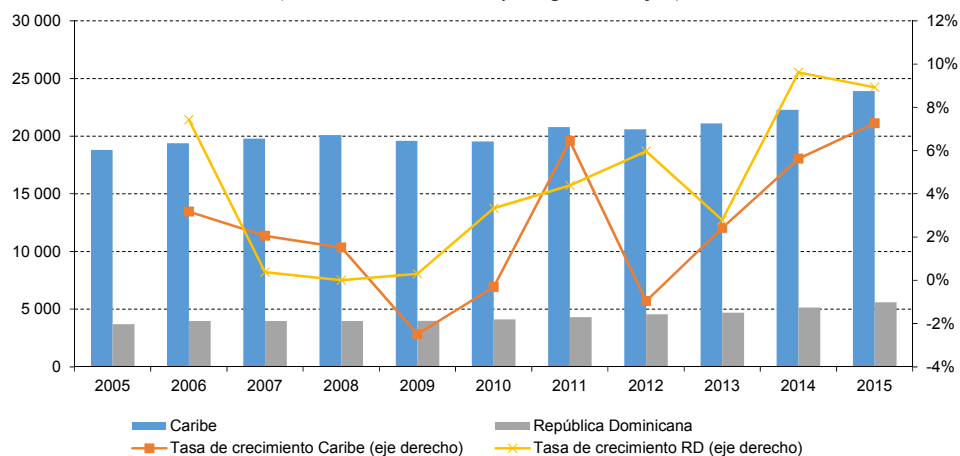
Cuadro I.3
El Caribe: llegadas e ingresos por turismo internacional, 2010-2014

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.

En el gráfico I.1 se muestra el número de turistas internacionales que arribaron al Caribe y a la República Dominicana entre 2005 y 2015. Como se puede observar, a nivel caribeño el flujo disminuyó entre 2009 y 2010 debido a la crisis económica mundial. No obstante, la República Dominicana registró tasas positivas incluso en esos años.

Gráfico I.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 OMT, 2016.

Las islas se han convertido en destinos importantes del turismo de sol y playa y son actualmente el segundo destino más popular de vacaciones, solo detrás de las ciudades históricas. Una razón de esto es la evolución del transporte aéreo y la disminución de sus costos.

A continuación se presenta una tipología de las actividades turísticas que ofrecen la República Dominicana y sus tres principales competidores en el Caribe (Puerto Rico, Cuba y Jamaica). Se consideran solamente las actividades que atraen mayor cantidad de turistas y su reflejo en la economía local (véase el cuadro I.4).

Cuadro I.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	X	XXX	XX	XX (Salud)
Jamaica	XXX	X	XX	XX	XX	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de MITUR, 2016a; *Puerto Rico Tourism Company* (2016), *Cuba Travel*, 2016; *The Ministry of Tourism*, 2016.

^a Alta: XXX.

^b Media: XX.

^c Baja: X.

^d No cuenta: casillero en blanco.

Como se aprecia, a pesar de que las islas del Caribe ofrecen actividades turísticas similares, la República Dominicana se ha posicionado como destino principal en la región debido a factores como el atractivo de las playas y el clima, la hospitalidad, los precios, la percepción de seguridad, la capacidad hotelera y la infraestructura (BCRD, 2016b; Cruz Sánchez-Toledo, 2009). El desarrollo de Pedernales contribuiría a la generación de una oferta de alta calidad en un formato poco difundido en el Caribe, el ecoturismo, donde competiría con Costa Rica. En el cuadro I.5 se presenta una comparación de la oferta turística de los tres competidores más cercanos a la República Dominicana en el Caribe.

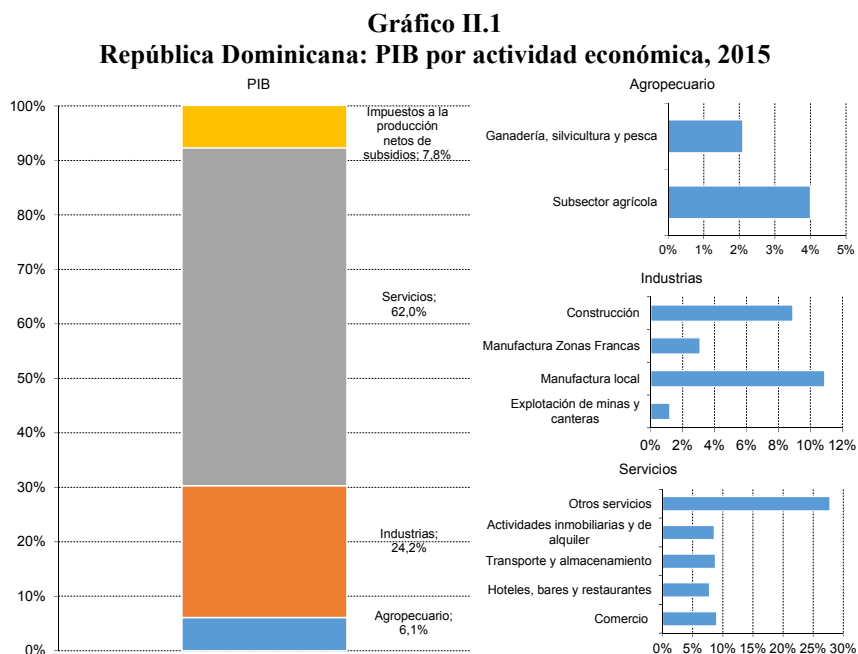
Cuadro I.5
Puerto Rico, Cuba y Jamaica: oferta turística y principales características comparadas

Características	Puerto Rico	Cuba	Jamaica
Principales áreas turísticas	<p>Puerto Rico tiene seis regiones con identidad propia y atracciones. La región de Porta del Sol (oeste) es el principal destino de surf y cuenta con algunas de las mejores playas, destacándose Cabo Rojo. La región sur, conocida también como Porta Caribe, ofrece playas y naturaleza (Bosque de Toro Negro, los Baños de Coamo y otras áreas protegidas). Las aguas de la costa este son ideales para cruceros en catamarán, vela, excursiones de pesca y buceo. A varios kilómetros de la costa este se encuentran los pueblos de Vieques y Culebra con atracciones turísticas de clase mundial: Bahía Mosquito en Vieques es el ambiente bioluminiscente más brillante del mundo según el Libro Guinness. La Isla de Culebra tiene la playa Flamenco, nombrada como la segunda mejor playa del mundo por <i>Discovery Channel</i>. Cuenta con 14 bosques, entre ellos El Yunque y el Bosque Seco de Guánica. La región norte o Porta Atlántico es una de las de mayor crecimiento en la isla con hoteles de lujo y campos de golf.</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 populares, música y festivales tradicionales. Hay áreas, instalaciones y pistas para golf (21 campos), ciclismo, pesca, equitación, kayaks, zipline, escalada, experiencias aéreas y actividades náuticas. Muchas parejas eligen Puerto Rico para casarse por los pocos requisitos que se exigen.</p>	<p>Las ciudades de Cuba son atractivos principales por su historia y arquitectura: La Habana, Remedios, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey, Bayamo, Santa Clara, Santiago de Cuba y Baracoa son algunos ejemplos. La isla también tiene turismo de sol y playa, siendo Varadero una de las principales zonas del Caribe. Recientemente los cayos han empezado a destacar en el turismo de lujo o de exclusividad. Las principales zonas de naturaleza son los parques nacionales de Guanahacabibes, Viñales, Caguanes, Pico Cristal, Desembarco del Granma, Turquino y Alejandro de Humboldt, así como las Reservas de la Biosfera Sierra del Rosario, Cuchillas del Toa, Península de Guanahacabibes, Baconao, Buenavista y Ciénaga de Zapata.</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 destacan las actividades náuticas como jornadas de navegación y vida a bordo, <i>seafaris</i> y paseos en escenarios marinos protegidos por arrecifes, ensenadas, caletas y paisajes naturales. También entre las actividades náuticas destaca el <i>snorkeling</i> a la barrera coralina de Jardines del Rey (Ciego de Avila) y los paseos en bote en Varadero (Matanzas). Durante los últimos años ha crecido el turismo de salud dado el reconocimiento internacional de la medicina cubana. Cuba cuenta con diversos puertos, haciéndola muy atractiva para los cruceros que recorren el Caribe.</p>	<p>Las playas de Jamaica son un gran atractivo para el turismo. La playa Doctors Cave Beach es una de las más visitadas. También son reconocidas Seven Miles, situada en Negril, y James Bond, a poca distancia de Ocho Rios, idónea para disfrutar del paisaje y contemplar las exuberantes montañas de Santa María y Golden Eye.</p> <p>El país se singulariza por la cultura reggae y rastafari. Disfrutar de la música local es un gran atractivo. Entre las actividades deportivas se encuentran buceo, <i>snorkel</i>, <i>surf</i>, <i>windsurf</i> y safaris por manglares y otras áreas de fauna y flora. La isla posee diversos campos de golf y es destino importante de luna de miel.</p>
Principales actividades	<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 populares, música y festivales tradicionales. Hay áreas, instalaciones y pistas para golf (21 campos), ciclismo, pesca, equitación, kayaks, zipline, escalada, experiencias aéreas y actividades náuticas. Muchas parejas eligen Puerto Rico para casarse por los pocos requisitos que se exigen.</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 destacan las actividades náuticas como jornadas de navegación y vida a bordo, <i>seafaris</i> y paseos en escenarios marinos protegidos por arrecifes, ensenadas, caletas y paisajes naturales. También entre las actividades náuticas destaca el <i>snorkeling</i> a la barrera coralina de Jardines del Rey (Ciego de Avila) y los paseos en bote en Varadero (Matanzas). Durante los últimos años ha crecido el turismo de salud dado el reconocimiento internacional de la medicina cubana. Cuba cuenta con diversos puertos, haciéndola muy atractiva para los cruceros que recorren el Caribe.</p>	<p>El país se singulariza por la cultura reggae y rastafari. Disfrutar de la música local es un gran atractivo. Entre las actividades deportivas se encuentran buceo, <i>snorkel</i>, <i>surf</i>, <i>windsurf</i> y safaris por manglares y otras áreas de fauna y flora. La isla posee diversos campos de golf y es destino importante de luna de miel.</p>
Fuente:	<p>Disponible [en línea] [http://www.sepuertorico.com/es/] y [http://puertoricotourism.pr.gov/].</p>	<p>Disponible [en línea] [http://www.cubatravel.cu/es].</p>	<p>Disponible [en línea] [http://www.jamaicamia.com/] y [http://www.viajarajamaica.com/].</p>

II. El turismo en la República Dominicana

A. La industria turística en la República Dominicana

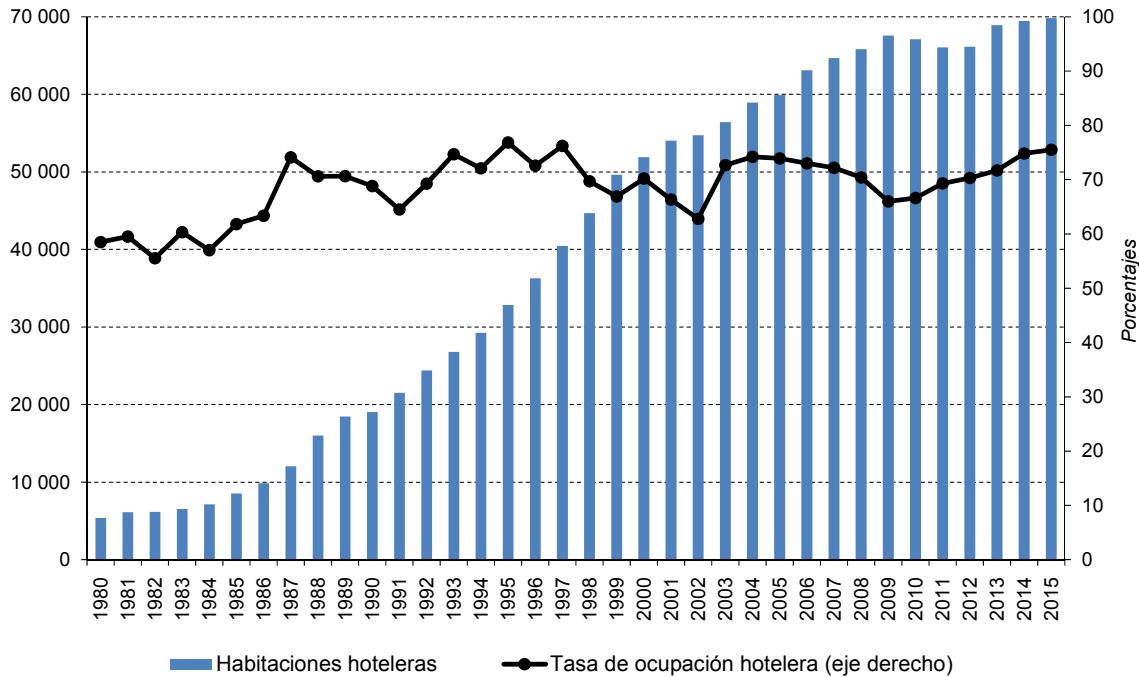
Como se ha mostrado en anteriores estudios de la CEPAL sobre cadenas de valor turísticas (Oddone y Alarcón, 2016; Garry y Martínez, 2016; Frías, Garry y Oddone, 2016), el sostenido crecimiento mundial de la actividad es una oportunidad de desarrollo para Centroamérica y el Caribe que impactaría directamente el crecimiento del PIB. De acuerdo con datos del Banco Central de la República Dominicana (2016a), el turismo aportó el 7,8% del PIB en 2015, superado por la manufactura (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 (8%) (véase el gráfico II.1).



Fuente: Elaboración propia sobre la base de estadísticas del sector real, Banco Central de la República Dominicana (BCRD), 2016a.

El crecimiento del turismo ha estado acompañado de la construcción de la infraestructura para absorber la creciente demanda. De acuerdo con datos del Banco Central (2016c), actualmente el país cuenta con 69.816 habitaciones y mantiene una tasa de ocupación hotelera del 75,5% a lo largo del año (véase el gráfico II.2). Como se puede observar, el mayor incremento de la oferta hotelera fue entre 1985 y 1999 producto de las leyes de promoción e incentivos al desarrollo turístico, del éxito del modelo “todo incluido” y del desarrollo turístico de la Región Este, que incluye a Punta Cana (Jiménez, 2009).

Gráfico II.2
República Dominicana: habitaciones hoteleras y tasa de ocupación hotelera, 1980-2015



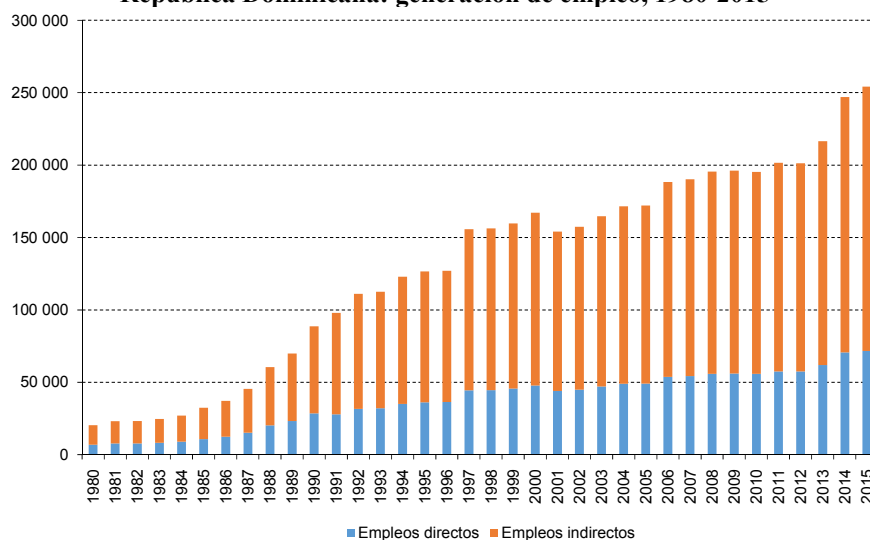
Fuente: Banco Central de la República Dominicana (BCRD), 2016c sobre la base de estimaciones de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, Inc. (ASONAHORES).

Otro de los grandes beneficios del crecimiento turístico es el impacto de la hotelería 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 suma 254.146 empleos, aproximadamente el 6% del empleo total⁷. En el gráfico II.3 se muestra la evolución del empleo generado por el sector desde 1980, año en el que hubo 20.388 empleados, por lo que en los últimos 35 años el empleo ha crecido a una tasa promedio anual del 7,5%.

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 II.4).

⁷ El análisis de la Matriz Insumo Producto a partir de los cuadros de oferta y utilización de 2010, muestra que para dicho año la remuneración media por trabajador del sector fue de 558.958 pesos dominicanos, por encima de la remuneración media anual de la economía (460.599 pesos dominicanos).

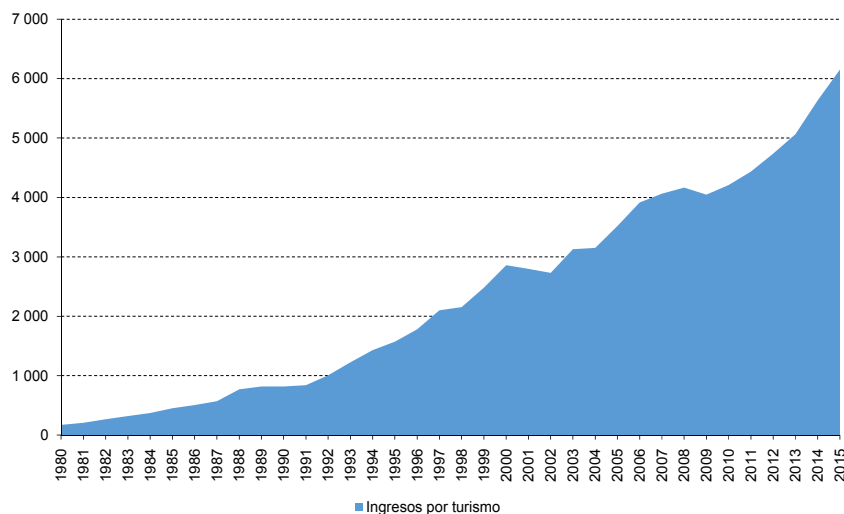
Gráfico II.3
República Dominicana: generación de empleo, 1980-2015



Fuente: Banco Central de la República Dominicana (BCRD), 2016c sobre la base de estimaciones de la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana, Inc. (ASONAHORES).

La motivación principal del turismo en el país en los últimos años es 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 haber considerado al elegir 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%). Las dos primeras motivaciones identifican al turista que busca alojarse particularmente en hoteles resort “todo incluido” (Moreno y otros, 2002) para disfrutar de sol y playa.

Gráfico II.4
República Dominicana: ingresos por turismo, 1980-2015
(En millones de dólares)



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

En 2015 se recibió un total de 5.599.859 visitantes extranjeros y dominicanos no residentes (BCRD, 2016c), un crecimiento del 8,9% respecto al año anterior. En el cuadro II.1 se reporta que el número de visitantes se ha incrementado en los últimos años, al igual que el gasto promedio del turista, 129,9 dólares diarios en 2015. Cabe resaltar que la estadía promedio permanece estable en ocho días desde comienzos de la década.

Cuadro II.1
República Dominicana: visitantes extranjeros y dominicanos no residentes, 2011-2015

	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 el Banco Central de la República Dominicana (BCRD), 2016c.

En cuanto a las características de los turistas internacionales que llegaron a la República Dominicana en 2015, BCRD (2016c) reporta que 4.832.956 pasajeros arribaron por vía aérea, siendo el aeropuerto 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 II.2). Los turistas procedentes de América del Norte representaron el 57,5%, seguido por Europa (23,5%), América del Sur (14,3%), Centroamérica y el Caribe (4,3%). Los principales países de procedencia de los turistas fueron los Estados Unidos (41,4%), Canadá (15,4%), Alemania (5,1%), Francia (4,7%) y España (3,6%).

Cuadro II.2
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 el Banco Central de la República Dominicana (BCRD), 2016c.

Según datos del Banco Central (BCRD, 2016c), el 50,4% de los visitantes fueron hombres, lo que refleja igualdad de género. El 92,4% se alojó en hoteles, destacando los grupos de edad entre los

21-35 años (36,2%), 36-49 años (21,7%) y 50 años o más (28,9%). Para el 94% el principal motivo del viaje fue la recreación⁸, seguido por el motivo de visita a amigos y familiares (3,4%).

No obstante las altas tasas de crecimiento del turismo de sol y playa y su repercusión en todos los renglones de la actividad en el país, es necesario ampliar la oferta a otras áreas que respondan a nuevas expectativas y tendencias del turismo mundial, organizar actividades complementarias y fomentar la inclusión de la población local (Orgaz y Cañero, 2015) ya que, por lo general, las compañías aéreas que transportan a los turistas y las grandes cadenas hoteleras son extranjeras, con la consecuente repatriaciones de utilidades⁹.

En el turismo de sol y playa vale la pena explorar las posibilidades de compras locales a partir del desarrollo de cadenas de proveedores que potencien el efecto del turismo en otros sectores. Basta pensar que los gastos estimados para el 2015 por la hostelería incluyen: “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 especias. También se espera una demanda de 128 millones de unidades de huevos” (Dominicana on Line, 2015). El consumo esperado de bebidas se estima en más de 7 billones de pesos, el de productos de tabaco en 178 millones de pesos, el de alimentos del agro o agroindustriales en más de 14,5 billones de pesos, y el de huevos en 515 millones de pesos, incluyendo los de codorniz” (Dominicana on Line, 2015).

Cuadro II.3
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: Blanke y Chiesa, 2013.

⁸ El 82,3% de los turistas que llegaron a la República Dominicana reportó que hará un viaje bajo el sistema “todo incluido” a otro país y un 80,7% lo repetirá a la República Dominicana.

⁹ En la inversión hotelera de tipo todo incluido en la República Dominicana destacan España con más del 60% y capitales nacionales con el 15%. El resto proviene de los Estados Unidos, Italia, Canadá y Francia.

Ante este panorama se hace necesario considerar un enfoque más amplio sobre los factores de competitividad turística. De acuerdo con el Índice de competitividad de viajes y turismo del Foro Económico Mundial, que establece indicadores basados en el marco regulatorio, el ambiente de negocios, infraestructura y recursos de la industria de viajes y turismo, la República Dominicana obtiene las calificaciones expuestas en el cuadro II.3. Éstas se han mantenido relativamente estables desde que el índice fue implementado en 2007, aunque ha perdido posiciones desde su año record, 2011, cuando estuvo en el puesto 72 de 139 países calificados. Para 2013 se encontró en el puesto 86 de 140 países.

Como se puede observar, las calificaciones más bajas del país son las correspondientes a recursos humanos y culturales, lo que refleja la necesidad de generar una oferta complementaria diversa y de calidad. A pesar de su potencial en turismo ecológico y cultural, el país no es competitivo en estas áreas, ya que ocupa las posiciones 130/140 y 100/140, respectivamente. Ambos rubros son precisamente los que podrían desatar el potencial turístico de Pedernales, dada su gran extensión de áreas protegidas (68% de su territorio) y la diversidad cultural de la frontera con Haití.

1. Los polos turísticos de la República Dominicana

La OMT designó en 2007 a la República Dominicana como “la nación de mayor potencial en materia turística dentro del área del Caribe” (Dominicana on Line, 2008). El país presenta ventajas en capacidad hotelera e inversión extranjera directa, lo que ha favorecido el desarrollo de la infraestructura del destino.

a) Polos turísticos

Actualmente existen nueve polos turísticos en el país. Los seis primeros en formarse son lo de la Región Este, el más conocido de los cuales es el complejo Punta Cana-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.

El principal polo turístico es el de la Región Este con destinos de sol y playa como Punta Cana-Bávaro y La Romana-Bayahibe, consolidados a nivel mundial. En esta zona se encuentra el área protegida más visitada del país, Parque Nacional del Este, que se beneficia de las excursiones de turistas de los hoteles resort a la Isla Saona (Girault, 1998). A esta zona llegaron 3.300.379 visitantes en 2015, el 97% de ellos por el aeropuerto de Punta Cana y el 3% por el de La Romana (BCRD, 2016c).

En segundo lugar está Santo Domingo, la capital del país, que recibe principalmente viajeros de negocios, lo que ha significado un descenso relativo del turismo de sol y playa en la zona de Boca Chica y Juan Dolio, que hoy en día reciben sobre todo turistas nacionales, salvo las excursiones a la Isla Saona con muchos turistas provenientes de Punta Cana. El número total de visitantes que llegaron a Santo Domingo en 2015 fue de 1.319.991, principalmente por el aeropuerto de Las Américas (BCRD, 2016c).

En tercer lugar está la región Norte-Noroeste, donde destaca el turismo de sol y playa y el turismo deportivo (*surf* y *windsurf*) de Puerto Plata, con beneficios eventuales para 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 385.057 visitantes en 2015 por el aeropuerto de Puerto Plata (BCRD, 2016c). La región recibe cruceros por el puerto de Maimón desde 2015, lo que seguramente aumentará el crecimiento de la actividad.

Sigue en importancia la región Centro, donde están las ciudades de Santiago de los Caballeros, Constanza y Jarabacoa, y los principales destinos de montaña, entre ellos Pico Duarte, la mayor elevación del Caribe. Esta zona se caracteriza por el turismo de aventura, montaña y ecoturismo. Por el aeropuerto del Cibao llegaron 534.613 visitantes en 2015, sobre todo miembros de la diáspora dominicana (BCRD, 2016c).

Otra zona turística se encuentra en la Región Noreste, en la península de Samaná, donde ocurre 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 en la Bahía de Samaná y el Banco de la Plata por el avistamiento de ballenas. A esta región llegaron en 2015 un total de 59.819 visitantes por el aeropuerto de El Catey situado en Samaná (BCRD, 2016c).

La costa Suroeste, donde se ubica la provincia de Pedernales, tiene un enorme potencial ecoturístico en Bahía de las Águilas, el Parque Nacional Jaragua, el Lago Enriquillo, la Sierra de Bahoruco y en general toda la Reserva de la Biosfera. En la región se observa el surgimiento de pequeñas empresas locales muy heterogéneas que prestan servicios de hotelería y gastronomía. Las administraciones públicas locales, especialmente la de Pedernales, tienen gran interés en el desarrollo de actividades turísticas en áreas desfavorecidas, sobre todo en regiones donde el turismo no es el motor económico, pero que puede ayudar a generar nuevos empleos para la comunidad a través de la creación de nuevas empresas, asociaciones y cooperativas (López-Guzmán y otros, 2015).

Jarabacoa-Constanza es uno de los polos con mayor potencial, como se observa en el fuerte avance del turismo inmobiliario. Ambos municipios se caracterizan por paisajes de montaña y temperaturas más bajas que las del 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, Playa Salinas, Bahía Las Calderas, Bahía de Ocoa y Playa Caracoles, en Azua, río Nizao y Playa Palenque.

Nagua-Cabrera, polo de la costa nordeste del país, al este de Puerto Plata y al oeste de Samaná, destaca por las playas 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 la República Dominicana está compuesto por normas específicas del sector y normas generales de la actividad económica, entre ellas las de medio ambiente y las de ordenación territorial (Agosin y otros, 2010). La Constitución Política de la República Dominicana (2010) no establece normas específicas para el turismo, pero sí para los recursos naturales y el medio ambiente, lo que incide en la actividad turística.

El gobierno ha mostrado un interés cada vez mayor en el desarrollo del turismo en las regiones con menor desarrollo social y económico a fin de mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales, especialmente en las provincias de Pedernales y Barahona. Dado el enfoque ecoturístico que se pretende dar al destino Pedernales, el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales tienen competencias importantes y complementarias para el futuro de la región.

El Ministerio de Turismo persigue el desarrollo turístico sostenible respetando el medio ambiente. Para ello formula y regula políticas y acciones orientadas a promover la inversión económica, la calidad de los servicios y la participación comunitaria. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, por su parte, tiene como función elaborar, ejecutar y fiscalizar políticas sobre medio ambiente y recursos naturales orientadas a su preservación, protección, restauración y uso sostenible. En el cuadro II.4 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).

Cuadro II.4
Ministerios de Turismo y de Medio Ambiente y Recursos Naturales:
principales objetivos de gestión pública

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 del país y orientar los proyectos a llevarse a cabo en los mismos. • Orientar el diseño y construcción de las obras de infraestructura que requiera el desarrollo de los 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 y 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. <hr/> <p align="center">Departamento de Ecoturismo del Viceministerio de Áreas Protegidas y Biodiversidad</p> <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 su integridad, 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 [en línea] [<http://www.mitur.gov.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>], 2016a; Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales [en línea] [<http://www.ambiente.gov.do/ambienterd/sobre-nosotros/dependencias/areas-protegidas-y-biodiversidad/>], 2016.

Según Jiménez (2009), la legislación de la industria turística dominicana ha atravesado por tres etapas. La primera 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 fecha con la promulgación de la Ley 158-01. En estas tres etapas se ha identificado una serie de leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que pueden influir en el desarrollo turístico de Pedernales (véase el cuadro II.5).

Cuadro II.5
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 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

(continúa)

Cuadro II.5 (conclusión)

Decreto	Descripción
Decreto 3327 de 1985	Establece como Demarcación Turística Prioritaria el 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, la 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 de la República Dominicana (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 comprende una serie de leyes que obligan a realizar 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 iniciados 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 II.6). Vale la pena mencionar que el documento base para la Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030 también ha adoptado este enfoque.

Cuadro II.6
República Dominicana: Planes de Ordenamiento Territorial Turístico, 2012-2015

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 informe de la CEPAL sobre la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2015, la República Dominicana fue la mayor receptora de Inversión Extranjera Directa en el Caribe en 2014, distribuida de la siguiente manera: 21% para recursos naturales, 26% para manufactura y 23% para turismo. El país cuenta con activas políticas de promoción, destacando la reducción de las barreras burocráticas para la creación de negocios, garantía de los derechos de propiedad, liberalización de las políticas migratorias para trabajadores extranjeros, garantías de no discriminación para proveedores nacionales y extranjeros en adquisiciones gubernamentales, el 100% de la repatriación de beneficios, acuerdos de doble tributación con otros países, exenciones tributarias de distintos tipos 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 para los sectores específicos. El principio general de estas leyes es que los inversionistas extranjeros y los inversionistas nacionales tienen los mismos derechos y obligaciones en materia de inversión.

La República Dominicana cuenta con un régimen jurídico de incentivos y beneficios fiscales para el fomento del desarrollo turístico en regiones de escaso desarrollo y nuevos polos en provincias y localidades de gran potencialidad turística, instituido por la Ley N° 158 01 sobre “Fomento al Desarrollo Turístico” del 9 de octubre de 2001, modificada por la Ley N° 184-02 del 23 de noviembre de 2002. Esta legislación estipula 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 deducir o desgravar de su renta neta gravable el monto de sus inversiones, pudiendo aplicar a la amortización de dichas inversiones hasta un 20% de la renta neta gravable cada año hasta por 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 la Ley No. 158-01, se respeten y preserven todos los recursos naturales en el entorno. Para ello deberá exigir los 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.

Recientemente, el Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD) y la Asociación Dominicana de Turismo de la Salud (ADTS) acordaron fomentar la inversión extranjera en el 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

La provincia de Pedernales fue legalmente creada 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. 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 Parque Nacional del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y parte de la Reserva de la Biosfera Jaragua, Bahoruco y Enriquillo, declarada 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 III.1
La provincia de Pedernales y su área protegida



Fuente: Grupo Jaragua, 2016.

La provincia de Pedernales está constituida por dos municipios (Pedernales y Oviedo) y dos distritos municipales (Juancho y José Francisco Peña Gómez). Según el censo nacional de 2010, la provincia tiene una población 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%, donde se observan serios problemas de gestión de residuos sólidos (casi un 50% son quemados o arrojados en lugares no apropiados) y de estancamiento de agua en zonas urbanas y periurbanas.

Las principales actividades económicas son el cultivo de café y la cría de ganado vacuno para carne. La pesca de lambí, langosta y otras especies ha sido tradicionalmente 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 III.1).

Recuadro III.1

Explotación minera y cementera en Pedernales

La actividad minera de Pedernales comenzó en 1959 con la explotación de bauxita y piedra caliza por la empresa Alcoa Exploration Company. En 2016, el Ministerio de Energía y Minas decretó el cese de la explotación de este mineral en Pedernales, anunciando al mismo tiempo la decisión de implementar un plan integral de turismo sostenible para la provincia.

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, los cuales finalizarían en noviembre de 2016. Según datos de la empresa publicados en internet, el Estado dominicano ha recibido aproximadamente 10 millones de dólares por la explotación minera. Actualmente, más de 500 personas (300 familias aproximadamente) se encuentran vinculadas a esta actividad.

La Cementera Andino, localizada también en la provincia de Pedernales, comenzó operaciones en el año 2000 y fue adquirida en su totalidad por el empresario José Luis Corripio Estrada (Pepín) en 2016. El gobierno y el empresario anunciaron que la empresa continuará sus operaciones y crearán entre 300 y 400 nuevos empleos, con miras a llegar a 700 en los próximos meses, con prioridad para los residentes de Pedernales.

Los impactos ambientales de la explotación minera y cementera han sido considerables en 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, 2015 y Diario de información turística y revista de prensa, 2015.

La provincia tiene áreas y paisajes naturales con potencial turístico: las playas de Bahía de las Águilas (véase el recuadro III.2), Piedra Blanca y Cabo Rojo, entre otras; así como el Hoyo de Pelempito y los Parques Nacionales Jaragua y Sierra de Bahoruco. A fin de desarrollar este potencial, el gobierno nacional decidió diseñar un Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico (POTT) y crear mecanismos para desarrollar el destino, entre ellos un Fideicomiso para el Desarrollo Turístico de Pedernales (Fideicomiso DTP-RD) comprendido en el Decreto 186-15¹⁰ y un gabinete turístico conformado por varios ministerios bajo el decreto 212-15¹¹. Todas estas acciones han suscitado grandes expectativas en la población local.

¹⁰ Con el objetivo de crear las estructuras legales, financieras y administrativas.

¹¹ El Gabinete Turístico está integrado por el Ministerio de la Presidencia, quien lo preside, los Ministerios de Turismo, Medio Ambiente, Economía, Hacienda, Industria y Comercio y Obras Públicas. Entre sus funciones está 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 III.2 **El litigio por Bahía de las Águilas**

La disputa legal por Bahía de las Águilas data de 1997, cuando el Estado, representado por el Ministerio Público, la actual dirección del Instituto Agrario Dominicano (IAD) y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, denunció al ex director del IAD por otorgar 1.200 títulos de propiedad de terrenos del Estado a presuntos campesinos. Los terrenos, en 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 17 años en litigio.

En agosto de 2014, el Tribunal de Tierras de la Jurisdicción Original del Distrito Nacional declaró sin valor ni efecto jurídico las cartas constancias, los deslindes y los 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 sentencia y los terrenos regresaron a poder del Estado.

Fuente: Elaboración propia.

1. Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico

En 2012, el Ministerio de Turismo 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.

El plan y el reglamento delimitan el tipo de desarrollo turístico previsto para Pedernales como un modelo de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales que formará parte de una red de turismo de aventura y playa 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 criterios específicos de edificabilidad y/o conservación.

Ambos documentos ponen en relieve la integridad de las Áreas Protegidas, las cuales fueron objeto de largas disputas por desarrollistas y promotores turísticos que vieron en esas tierras del Estado una oportunidad de negocios inmobiliarios en detrimento del patrimonio natural. Según el análisis del POTT, la capacidad de carga del territorio aledaño a Bahía de las Águilas es de 4.000 habitaciones, muy inferior a la capacidad de los grandes desarrollos turísticos del país, como Romana Bayahibe.

En el cuadro III.1 se presenta un resumen comparativo de las propuestas de ordenamiento territorial para Pedernales del Ministerio de Turismo (2012), la Academia de Ciencias de República Dominicana (2013) y del sector privado (2015).

Cuadro III.1
Propuestas para el Plan Sectorial de Ordenamiento Territorial Turístico de la República Dominicana

Crterios	Ministerio de Turismo	Academia de Ciencias de la 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.

(continúa)

Cuadro III.1 (continuación)

Criterios	Ministerio de Turismo	Academia de Ciencias de la Rep. Dominicana	Arq. Cristóbal Valdez y Asociados
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 ha.	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 Bahoruco; 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 el turismo responsable bajo un POTT.	Se trata de un proyecto de desarrollo a 20 años que comprende la dimensión turista, 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 <i>standard</i> 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 km) y modificación del trazado vial del pueblo de Pedernales – La Cueva (6 km).	Propone una mejora en los accesos 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.

(continúa)

Cuadro III.1 (conclusión)

Criterios	Ministerio de Turismo	Academia de Ciencias de la República Dominicana	Arq. Cristóbal Valdez y Asociados
Línea de costa	Franja de separación de costa de 120 m.	No se indica.	No se indica.
Aeropuerto	Readecuación del existente en Pedernales o la construcción de uno nuevo.	No se indica.	Construcción de un nuevo aeropuerto ya que el de Barahona se encuentra distante y, al buscarse un turista afluente, hay que 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.
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 <i>camping</i> .	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 de aguas residuales.

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Ministerio de Turismo (MITUR), 2012; Mateo, 2013, y Valdez y otros, 2015.

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 y vinculadas a un hecho turístico. El turista es quien experimenta la cadena de valor de principio a fin (Yilmaz y Bititci, 2006) al hacer uso de los bienes y servicios para desplazarse al lugar de destino y de los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades durante su estadía (OMT, 1998). En cuanto a la distribución del valor, se deben diferenciar los eslabones y lo que ocurre al interior de ellos (Oddone y Beltrán, 2014). Para ello es preciso conocer la complejidad vertical de la actividad, la cual comprende a los diferentes proveedores que existen para un solo destino (medios de transporte, alojamiento, restaurantes, guías turísticos, etc.) los que, a su vez, pueden estar asociados a uno o a varios productos y servicios (Oddone y Alarcón, 2016). El turista consume un conjunto de productos y servicios en paralelo al disfrute de una experiencia en contacto con elementos tangibles e intangibles. Las sensaciones provocadas por el valor turístico consumido (la experiencia turística) son el resultado de una serie de articulaciones entre la oferta y la demanda.

Por sus características geográficas y su oferta local, Pedernales tiene potencial para ser habilitado como destino ecoturístico. La provincia está situada en el polo turístico de la Región Suroeste, una de las regiones menos visitadas de la República Dominicana. Algunos operadores turísticos comerciales han reconocido su potencial pero manifiestan poco interés por considerar que las ganancias del turismo sustentable son marginales y no existen condiciones para desarrollar una economía de escala. Sin embargo, todos reconocen que el desarrollo del turismo puede contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades circundantes mediante esquemas de turismo justo¹².

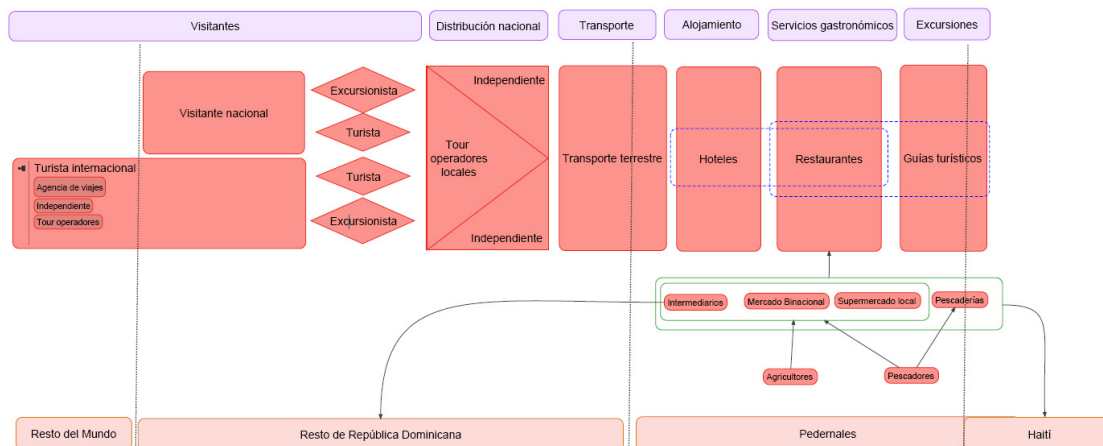
El análisis de una futura cadena de valor de turismo en Pedernales involucra el tránsito de los visitantes a través de diferentes territorios. Puede comenzar con el transporte aéreo de los turistas internacionales desde su país de origen, o bien con el transporte acuático de los turistas de otras islas del Caribe. Estos turistas arriban al país ya sea a través de operadores de mercado, es decir, intermediarios como los operadores turísticos y las agencias de viajes convencionales, o de manera independiente.

Una vez en la República Dominicana, los turistas extranjeros cuyo destino final es Pedernales confluyen con los visitantes nacionales. Ambos grupos son clasificados 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. 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. Los eslabones finales están representados por la incipiente oferta de bienes y servicios turísticos de Pedernales (alojamiento, restaurantes y excursiones, los cuales vinculan a proveedores de insumos de la misma provincia y de Haití por el comercio y demás vínculos entre Pedernales y Anse-à-Pitres.

En el diagrama III.1 se presenta de manera esquemática la cadena de valor de turismo en Pedernales, destacando las características generales de los eslabones y sus vínculos. Como se observa en la parte inferior del diagrama, se consideran cuatro áreas geográficas: el mundo, la República Dominicana, Pedernales y el vecino país de Haití. A continuación se realiza un breve esbozo de cada uno de los eslabones y más adelante se describen las particularidades de cada uno de ellos.

¹² Por turismo justo se entiende cualquier actividad turística sostenible donde participan agentes locales a partir de una distribución equitativa y transparente del valor.

Diagrama III.1
Cadena de valor de turismo en Pedernales



Fuente: Elaboración propia.

1. Visitantes

De acuerdo con la OMT (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. Dependiendo de la duración de su estadía, los visitantes se clasifican en turistas si se alojan por lo menos una noche en el lugar, o excursionistas, si solo lo visitan una parte del día.

Debido a que la costa suroeste del país, que comprende las provincias de Barahona y Pedernales, es un destino turístico incipiente, no existen estadísticas oficiales sobre el flujo de visitantes. No obstante, por las entrevistas de campo y la información disponible se conoce que el visitante promedio 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 a esta región arriban entre 3.000 y 4.000 visitantes al mes, de los cuales más del 70% son nacionales, siendo el período de diciembre a Semana Santa el de mayor afluencia. 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 operadores nacionales.

La mayoría de las actividades turísticas en la provincia de Pedernales son realizadas por excursionistas. Esto se debe a dos razones fundamentales: a) gran parte de los visitantes 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, las principales agencias operadoras con servicio a Pedernales son: Vacation Tours, Baldwin Agencia de Viajes, Agencia de Viajes Ureña, Agencia de Viajes Latina, Colonial Tours, Mr. Tours, Best Vacation Tour, Ecotour Barahona, De Chepa Travel, Cosmo Tour y Reality Tours. La modalidad común de estos operadores es excursión por un día a Bahía de las Águilas. Los visitantes que llegan por cuenta propia suelen pernoctar en Barahona y hacer una excursión a Bahía de las Águilas, Hoyo de Pelempito o Lago Enriquillo. Otros excursionistas viajan desde Santo Domingo u otros puntos de la geografía dominicana a pasar el día en el Lago Enriquillo, pernoctar en Barahona y viajar a Bahía de las Águilas al día siguiente.

Algunas ofertas incluyen visitas al Parque Nacional Jaragua y la Sierra de Bahoruco. La tarifa promedio por ingresar a cada uno de estos sitios es de 100 pesos dominicanos¹³. En las excursiones a Sierra de Bahoruco y al Parque Nacional de Jaragua se ofrece servicio de guía. El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales ofrece este servicio gratuito a través de sus guardabosques. El Grupo Jaragua también ofrece guías en el Parque Nacional Jaragua. La Sociedad Ornitológica de la Hispaniola (SOH) ofrece el servicio de avistamiento de aves (*birdwatching*) en ambos parques. Por lo general, los itinerarios de excursión programan la pernoctación en Barahona.

De acuerdo con las encuestas aplicadas por el CTPPB a los turistas que visitan Barahona, el rango de edad del visitante promedio es entre 35 y 45 años y el presupuesto para su estancia/excursión oscila entre 500 dólares y 1.000 dólares. En cuanto a su origen, la mayoría son alemanes y franceses, aunque en los últimos años se han incrementado las visitas de estadounidenses, dominicanos y sudamericanos.

En contraste, los prestadores de servicios de alojamiento y comida del pueblo de Pedernales indicaron que entre el 90% y el 95% de los turistas que demandan sus servicios son nacionales (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 involucra diversos factores, desde los gustos y preferencias personales hasta la información disponible del destino. La función del distribuidor turístico es acercar la demanda a la oferta por medio de la comercialización (OMT, 1998). No obstante, cabe destacar que la función 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.

En general, el visitante internacional de los polos turísticos de la República Dominicana organiza su itinerario a través de operadores turísticos o agencias de viajes internacionales que promocionan paquetes vacacionales, generalmente bajo el esquema de “todo incluido”. En lo que respecta a Pedernales, sus atractivos turísticos son comercializados por agencias de viaje dominicanas que en algunos casos tienen convenios con intermediarios internacionales para gestionar 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 personales son importantes en la decisión de contratarlas.

El principal atractivo turístico de Pedernales, comercializado bajo la modalidad de excursión por las agencias de viajes, es Bahía de las Águilas. El itinerario comprende visita a la playa, almuerzo en alguno de los restaurantes de La Cueva y el viaje de regreso al lugar de origen u otro destino para alojarse, generalmente la provincia Barahona 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 alojamientos del centro urbano. En el cuadro III.2 se presentan las agencias de viajes locales y sus paquetes de excursión a la provincia de Pedernales.

¹³ Lo que equivale a 2,17 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

Cuadro III.2
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 (RD\$)	Tipo de capital
Vacation Tours	Santiago	Bahía de las Águilas	4 días y 3 noches	Variable	Nacional
Baldwin Agencia de Viajes	Santiago	Bahía de las Águilas	1 día	2 900	Nacional
Agencia de Viajes Ureña	Santiago	Bahía de las Águilas	2 días (TI) ^a	5 000	Nacional
Agencia de Viajes Latina	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	3 días (TI)	7 000 a 9 000	Nacional
Colonial Tours	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	2 días	6 460	Nacional
Mr. Tours	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	2 días	5 495	Nacional
Best Vacation Tour	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	1 día	2 700	Nacional
Ecotour Barahona	Barahona	Bahía de las Águilas	1 día	5 236	Mixto (Nacional y Europeo)
De Chepa Travel	Santo Domingo	Bahía de las Águilas	1 día	3 300	Internacional
Cosmo Tour	Santo Domingo	Bahía de las Águilas, Laguna Oviedo y Frontera Haitiana	2 días y 1 noche	7 200	Nacional
Reality Tours	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 un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

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

Como se puede observar, la mayoría de las excursiones tienen duración de uno o dos días. El precio promedio de las de un día es 3.971 pesos¹⁴, aunque dependiendo de la agencia y el tipo de producto ofrecido el costo oscila entre 2.900 pesos¹⁵ y 5.720 pesos¹⁶, mientras que el precio promedio de las de dos días es de 6.131 pesos¹⁷, en un rango de 5.000 pesos¹⁸ a 7.200 pesos¹⁹. Los fines de semana largos y Semana Santa se ofrecen viajes de 3 y 4 días.

El nivel de operación en la región es bajo pero el interés de los operadores por elevarlo es alto. El 96% de los operadores turísticos entrevistados manifestaron interés en programar circuitos, especialmente en paquetes ecoturísticos (35%), en paquetes de sol y playa (30%) en turismo aventura (15%) y cultural (11%). Como en otras cadenas, los operadores suelen extender su intermediación a la oferta complementaria 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.

¹⁴ Equivalente a 86,06 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

¹⁵ Equivalente a 62,85 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

¹⁶ Equivalente a 123,97 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

¹⁷ Equivalente a 132,88 con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

¹⁸ Equivalente a 108,37, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

¹⁹ Equivalente a 156,05, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

3. Transporte

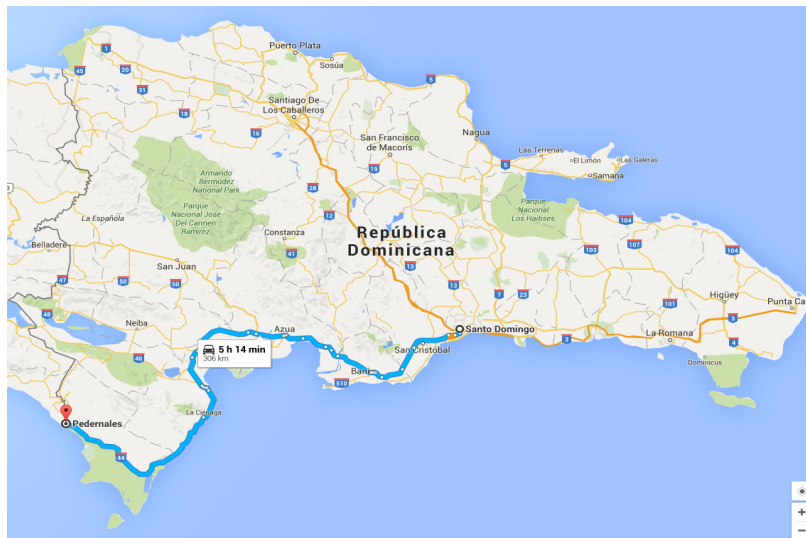
La accesibilidad es indispensable para el desarrollo de los destinos turísticos. El transporte terrestre colectivo e individual son los principales medios de movilidad turística hacia la provincia y su interior. El Foro Económico Mundial, en su reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2015, destaca 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 del índice de competitividad en viajes y turismo está relacionado con la infraestructura terrestre y portuaria. En este aspecto, como se mencionó, la República Dominicana se encuentra en el lugar 64 de un total de 141 países. En calidad de infraestructura portuaria ocupa el lugar 52 y calidad de caminos el 53. Sus calificaciones más bajas son en densidad de carreteras pavimentadas (69), densidad de caminos (75) y calidad de red de transporte terrestre (112) (WEF, 2015).

Para el desarrollo de Pedernales, las condiciones de los caminos son especialmente relevantes debido a que los viajes con fines turísticos a esta provincia se realizan exclusivamente por vía terrestre²⁰, lo que representa un gran reto. A esto debe sumarse que las carreteras existentes no presentan condiciones de tráfico fluido. Las condiciones de los caminos al interior de la provincia, con muchos tramos de terracería, dificultan el acceso a los lugares turísticos.

La distancia de Santo Domingo al pueblo de Pedernales por carretera es aproximadamente 300 km, unas cinco horas de viaje. Los primeros 185 km (Santo Domingo-Barahona) están en buenas condiciones y se recorren en dos horas y media. Pero el tramo de Barahona a Pedernales carece de mantenimiento y señalización, además de que algunos tramos son peligrosos por el cruce de animales, de modo que el trayecto puede tomar como mínimo otras dos horas y media. Dependiendo de las circunstancias, el trayecto total puede tomar hasta siete horas.

Mapa III.2

República Dominicana: trayecto vía terrestre Santo Domingo-Pedernales



Fuente: Tomado de Google Maps.

²⁰ Equivalente a 156,05, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

El visitante tiene la opción de desplazarse en automóvil propio, automóvil alquilado o autobús. El costo total del viaje de la primera opción dependerá del consumo de gasolina y el pago de peajes. 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 III.3).

Si el visitante opta por realizar el recorrido de Santo Domingo a Barahona, debe acudir a la central de autobuses y abordar el autobús, el cual tiene cuatro horarios diarios de salida: 6.15 horas, 9.45 horas, 13.45 horas y 17.15 horas. Una vez en Barahona se debe tomar un transporte colectivo a Pedernales, cuyas salidas son cada hora, de 6.00 horas a 20.00 horas. Es importante apuntar que en general los vehículos de transporte colectivo son viejos e incómodos, lo que aunado a las malas condiciones del camino hacen que la experiencia no esté a la altura mínima recomendada para la actividad turística. Esta situación se replica si se decide optar por el recorrido que parte de Santo Domingo a Pedernales. Los autobuses tienen una ocupación de entre el 80% y el 100%, debido a que un gran número de personas se desplazan para trabajar o estudiar entre estos puntos. En el cuadro III.3 (comparativo) se presentan los principales costos por medio de transporte del viaje de Santo Domingo a la provincia de Pedernales.

Cuadro III.3
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		1 760,30
		Peaje		30,00
Automóvil de alquiler	5 a 7 horas	Alquiler		1 650,00 ^b
		Gasolina		1 760,30
Autobús Caribe Tours	6 a 8 horas	Costo del viaje	Peaje	30,00
			Santo Domingo a Barahona	260,00
			Barahona a Pedernales	220,00
			Santo Domingo a Pedernales	450,00

Fuente: Elaboración propia.

^a El costo total solo incluye la ida de Santo Domingo a Pedernales (306,3 km). El costo de la gasolina se calcula sobre el precio de la gasolina Premium (183,90 pesos por galón) y la media de kilómetros recorridos por un galón de gasolina en carretera (32 km).

^b El cálculo de *rent-a-car* se hizo a través de la media del costo de los vehículos 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, que dispuso el registro de los establecimientos relacionados con hospedaje y restaurantes ante la Dirección Nacional de Turismo (Congreso Nacional de la República Dominicana, 1969). En 1984 se promulgó el reglamento 2115 “sobre clasificación y normas de establecimientos hoteleros”, el cual determinó los criterios para clasificar a las empresas de hotelería por número de estrellas según sus niveles de calidad en 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 toda disposición anterior.

En el Decreto 818-03, las empresas de hotelería son definidas como aquellas que proporcionan de modo técnico-profesional habitación a las personas a cambio de un pago monetario, independientemente de si se incluyen servicios complementarios, y establece que el alojamiento de personas en casas particulares no se considera parte de la actividad hotelera (Poder Ejecutivo de la República Dominicana, 2003a).

En lo que respecta a los requerimientos de los establecimientos, el reglamento estipula que, independientemente de la categoría, todos deben cumplir dos requisitos mínimos: una construcción integral homogénea y proporcionar servicio de alojamiento y comidas. En el anexo A1 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 según los lineamientos de la OMT. Este directorio enlistó la oferta de alojamiento en el 2000: 983 unidades, que en conjunto representaban 60.339 habitaciones y 182.870 plazas. De estas unidades, el 38,5% eran moteles, el 35,1% hoteles, el 11,7% hoteles resort, el 6,9% apart-hoteles, el 4,3% casas de huéspedes, el 1,4% apartamentos, el 0,9% hostales, el 0,7% cabañas y el 0,5% villas. Después de excluir a los moteles por poseer características diferentes al resto, la oferta final se determinó en 605 unidades con 51.724 habitaciones y 165.571 plazas (BCRD, 2002).

La localización de la oferta de alojamiento estaba entonces así: el 27,5% en Santo Domingo-La Romana, el 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. En la Región Suroeste, constituida por las cuatro provincias citadas, había 28 establecimientos con 652 habitaciones y 2.005 plazas. De estos 25 eran hoteles, 2 hoteles resort y un establecimiento no identificado. En los hoteles había 431 habitaciones y 1.285 plazas, en hoteles resort había 213 habitaciones y 692 plazas, y en el no identificado 8 habitaciones y 28 plazas. La ubicación de estos establecimientos era la siguiente: 23 en ciudades, 4 en la playa y uno en carretera. En lo referente al empleo, los hoteles de la región empleaban a 6,6 personas en promedio, mientras que los hoteles resort empleaban a 77 personas. La tasa de ocupación promedio de los establecimientos era del 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 de cada provincia. 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 y un promedio mensual de turistas relativamente bajo, salvo en temporada alta (diciembre-Semana Santa). Los hoteles con mayor ocupación son los de categoría media-alta, que son los que se promocionan en el extranjero, principalmente en los Estados Unidos. En relación con el tiempo de ocupación, el turista nacional tiene una estancia de entre 1 y 2 días, salvo los del Hotel Casa Bonita (4,5 estrellas), que pasan ahí entre 5 y 7 días.

En lo que respecta a la oferta de alojamiento de Pedernales, en la visita de campo se constató su heterogeneidad en términos de calidad de los servicios y formalidad empresarial. La mayoría de los establecimientos son casas de huéspedes y hostales que no cumplen los criterios del reglamento de clasificación de estrellas. Se visitaron 12 establecimientos que en conjunto disponen de 171 habitaciones. Pobladores entrevistados estiman una oferta total de 300 habitaciones (véase el cuadro III.4).

Cuadro III.4
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
Carolina	1996	6	Sencilla: 900	No	0	100	1
El Pedernal (FUNDA-CIPE)	1998	16	Sencilla: 1 100	Sí, concesionado	0-40	60-70	6 hotel 2 fundación
			Doble: 1 200				
			Triple: 1 300				
Mary Federal	2000	18	Habitación bajo convenio: 4 500 a 5 000 mensuales	No	50	50	Familiar
			Por noche				
			Sin aire acondicionado: 300 a 400				
Doña Chava	2003	21	Con aire: 1 200	Sí, concesionado para el desayuno	45	80	4
			Sencilla: 1 200				
			Doble: 2 200 de acuerdo con amenidades				
D'Oleo	2003	25	Sencilla: 1 000	No incluido	0-20	60-80	2-3
			Sencilla con balcón: 1 200				
			Doble: 1 300				
Villas del Mar	2004	19	Doble grande: 1 500	Se ofrece desayuno por 150 a 200 pesos dominicanos	40	80-100	No informado
			Sencilla: 1 300				
			Doble: 1 800				
Adelaida	2007	21	Sencilla: 1 000	No incluido	0-20	50-100	6
			Doble: 1 300				
			Triple: 2 000				

(continúa)

Cuadro III.4 (conclusión)

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
Miramar	2009	11	Sencilla: 500 Doble: 800	Sí	0	80-100	3
Karimi	2014	8	Sencilla: 800 Doble: 1 000	Se ofrece desayuno por 150 pesos dominicanos	0-10	70-100	1
Fernández	2014	Sencilla: 1 000 Doble: 2 000	Se ofrece desayuno, comida y cena	0-10	80-100	1 eventual	
Caracol	2014	Sencilla: 1 000 Doble: 1 500 Triple: 2 000	No incluido	0-20	85	8	
Rilu/Rina	2015	Sencilla: 900 Doble: 1 200	No incluido	0	20-100	0	
Sol Caribe	2016	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 para hospedar visitantes es la falta de oferta para la demanda de fin 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 de los alojamientos se ha realizado sin considerar los criterios técnicos reglamentarios, de modo que no cuentan con los estándares mínimos de diseño, construcción y operación. Hasta ahora, el Ministerio de Turismo, el Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes y el Clúster Turístico de Pedernales recomiendan sólo 2 hoteles y 4 hostales para pernoctar.

En el cuadro III.4 se muestran las principales características de los establecimientos visitados que, como se puede observar, aproximadamente la mitad son de reciente creación. Como ha quedado dicho, la calidad de los servicios, el tamaño de las habitaciones, el equipamiento y la capacitación del personal, entre otros aspectos, son muy heterogéneos, por lo que no es posible hacer una caracterización promedio de la oferta turística, aunque se puede decir que todos los alojamientos son casas de huéspedes y hostales pequeños con equipamiento básico.

Como se comentó en el eslabón de los visitantes, entre el 90% y el 95% de los turistas que se hospedan en los establecimientos de Pedernales son nacionales, quienes llegan los fines de semana con fines de descanso y esparcimiento, generando una tasa de ocupación entre el 60% y el 80%, y los fines de semana largos entre el 80% y el 100%. Entre semana la ocupación es baja.

Debido a que la oferta de hospedaje es de negocios familiares, los establecimientos emplean a muy poco personal, generalmente de nacionalidad haitiana, los cuales desempeñan diversas funciones. No obstante, los establecimientos con mayor número de empleados reportan que el gasto en sueldos ocupa el segundo lugar después del costo de la energía eléctrica, que en algunos casos representa hasta el 60% de los gastos totales. Los establecimientos que cuentan con internet y televisión de paga reportan que el gasto por estos conceptos es alrededor del 20% del total de egresos.

La heterogeneidad descrita anteriormente exhibe la necesidad de brindar asistencia técnica a los negocios en capacitación de personal, atención al cliente, administración e higiene, entre otros.

5. Servicios gastronómicos

En 1984, cuando se creó la primera 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.

De acuerdo con esta reglamentación, los restaurantes son establecimientos que ofrecen en su propio local el servicio de comida y bebida a precios determinados y sienta las bases para su clasificación por número de tenedores, según sus instalaciones, mobiliario, equipo, calidad y número de servicios (Poder Ejecutivo de la República Dominicana, 1984b). En el anexo A2 se presentan los rasgos distintivos de cada una de las cinco categorías de restaurantes.

Los servicios de comida de Pedernales presentan características similares a los servicios de alojamiento, es decir, son heterogéneos, por lo que resulta necesario realizar un inventario de ellos, considerando las normas básicas de seguridad alimentaria, manejo y conservación de alimentos, entre otros. El Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes tiene registrados 10 establecimientos en operación (véase el cuadro III.5). No obstante, el Clúster Turístico de Pedernales, el Ministerio de Turismo y el mismo Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes recomiendan solo cuatro restaurantes, 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 servicios gastronómicos en el pueblo de Pedernales está correlacionada con la de servicios de alojamiento, lo que significa que entre el 90% y el 95% de los comensales son nacionales que visitan la zona en fin de semana. Los restaurantes ubicados en La Cueva tienen mayor

demanda por los excursionistas que visitan Bahía de las Águilas. La oferta de estos establecimientos es más variada y a precios mayores que los del pueblo por la ventaja de su ubicación.

Cuadro III.5
Municipio de Pedernales: establecimientos de restauración
gastronómica, 2016

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

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por el Ministerio de Industria Comercio y MiPymes (MICM), 2016.

Nota: El origen del capital está indicado como nacional pero se identificaron negocios financiados con remesas, principalmente de los Estados Unidos y España.

La oferta gastronómica de Pedernales se basa en pescados y mariscos, los cuales son comprados en las pescaderías, a pescadores independientes o en el mercado binacional con Haití²¹. La carne se consigue en los mercados local y binacional, aunque se debe pedir con anticipación si el pedido es de varios kilogramos. Las frutas y hortalizas locales sólo se consiguen en temporada. El principal centro de abastecimiento de estos productos es el mercado binacional. Los insumos no disponibles en Pedernales son comprados en Barahona o en Santo Domingo.

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 son los de electricidad, gas para cocinar y sueldos. Con relación al empleo, dado que la mayor parte de los establecimientos son familiares, el personal es de la misma familia. Los que tienen empleados no familiares emplean a una o dos personas en promedio, generalmente de nacionalidad haitiana.

C. Proveedores de insumos gastronómicos

1. Agricultores

De acuerdo con el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INDHRI), en la provincia de Pedernales hay 241 productores agrícolas²², de los cuales 99 riegan sus tierras por el sistema de goteo.

²¹ El mercado binacional dominico-haitiano tiene lugar los lunes y viernes en la provincia de Pedernales.

²² Esta información difiere de la reportada por el Instituto Agrario Dominicano (IAD) en la entrevista. De acuerdo con esta institución, existen más de 600 productores agrícolas.

Los principales cultivos son mango, ají, berenjena, yuca, habichuela, plátano y guineo, cuya producción es de subsistencia y para el mercado local.

La mayor extensión agrícola se localiza en las cercanías del municipio de Pedernales. En la Región Norte (Paso Sena) se cultiva plátano, guineo, yuca, maíz, habichuela, ají, melón y aguacate Hass de exportación. Este último comenzó a ser cultivado a partir de la organización de productores medianos y grandes asociados con la empresa intermediaria española Eurofresh²³. En Los Arroyos se cultiva zanahoria y repollo, y en Juancho plátano²⁴ y sorgo para semilla y forraje. En el territorio fronterizo con Haití se siembra maíz, yuca, plátano, habichuelas, café y aguacate.

La región fue productora de café orgánico certificado y procesado en sitio, pero la producción decayó por las enfermedades de la broca y la roya que aquejan al país desde 2012. En la actualidad se han empezado a sembrar plantas resistentes con abono químico proporcionado por el IAD, pero la producción no se ha recuperado. Otros cultivos afectados por plagas son los cítricos (toronja, naranja, limones).

Además de las plagas, la producción agrícola se ve afectada por la escasez de agua y las condiciones de 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 goteo²⁵. Aunado a lo anterior, la cantidad, la intensidad y la regularidad de las lluvias es cada vez menor.

En cuanto a la comercialización, la mayor parte de los productores vende su producción a intermediarios que recogen la cosecha en sus propios vehículos y la distribuyen y comercializan en otras plazas. El costo del transporte es alto. Por ejemplo, el transporte de un camión de yuca (125 quintales) de Pedernales a Santo Domingo oscila entre 17.000 pesos²⁶ y 20.000 pesos²⁷. Si la carga es recogida en Los Arroyos, hay que sumar alrededor de 6.000 pesos²⁸ por su transporte a Pedernales. 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 intermediación.

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. 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. La pesca se dedica a satisfacer la demanda local principalmente, y una cantidad importante se destina al mercado de Santo Domingo.

Actualmente, la pesca se realiza en lanchas cuyo precio es entre 15.000 pesos²⁹ y 18.000 pesos³⁰. Algunos pescadores son propietarios de sus embarcaciones y otros las alquilan a las pescaderías, las cuales descuentan los costos de gasolina y alquiler a cambio de producto. En la

²³ La extensión del cultivo de aguacate es aproximadamente 29.000 hectáreas, cuyo deslinde ha sido motivo de conflicto con el del 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 1,2 millones de pesos.

²⁴ El gobierno propuso donar a la población el plátano no seleccionado. Actualmente hay 4.000 plantaciones en producción con financiamiento del Banco Agrícola. Los parceleros usan las tierras del IAD. El proyecto es coordinado por un equipo formado por IAD, INDHRI, Presidencia y Ministerio de Agricultura.

²⁵ En los últimos años se han presentado problemas relacionados con la energía para las bombas de agua de riego.

²⁶ Equivale a 368,44 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

²⁷ Equivale a 433,46 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

²⁸ Equivale a 130,04 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

²⁹ Equivale a 325,10 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

³⁰ Equivale a 390,12 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

provincia hay entre tres y cuatro pescaderías con importantes montos de operación, de las cuales por lo menos tres cuentan con cuarto de frío. Las que trasladan su producto (sobre todo langosta, pulpo y centolla) a Santo Domingo tienen transporte refrigerado.

Los precios de pescados y mariscos se fijan de acuerdo con la oferta y demanda del momento. La Asociación de Pescadores informó que tanto los pescadores como las pescaderías obtienen márgenes de ganancia razonables. Por ejemplo, el pescador vende el pez dorado a 25 pesos³¹ la libra y la pescadería la vende a 35 pesos³².

Los pescadores independientes venden su producto en los establecimientos gastronómicos, en el mercado local y el mercado binacional. Es importante resaltar que debido a que Pedernales es zona fronteriza, existe participación de pescadores haitianos en la proveeduría de pescados y mariscos a través de las pescaderías y del mercado binacional. La interacción entre pescadores de ambas nacionalidades va más allá del mercado, pues miembros de la Asociación de Pescadores de Pedernales han viajado a Anse-à-Pitres para capacitar a los pescadores en la fabricación de lanchas, la pesca en ellas y el uso de GPS.

3. Guías turísticos

Los operadores turísticos nacionales que organizan viajes a Bahía de las Águilas incluyen en ocasiones los servicios de guías turísticos locales. La provincia de Pedernales cuenta con una asociación de guías locales, los cuales han recibido capacitación del Ministerio de Turismo. No obstante, su flujo de operaciones 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 sistemas de promoción y solo laboran cuando las dependencias oficiales o los hoteles solicitan sus servicios.

³¹ Equivale a 0,54 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

³² Equivale a 0,76 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

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

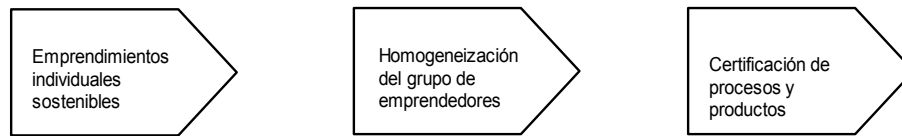
En el ámbito turístico existe un sinnúmero de certificaciones ambientales y sociales entendidas como un proceso voluntario que evalúa, monitorea y otorga un certificado en el que consta el cumplimiento de una serie de requisitos específicos por parte de una empresa, un producto, un proceso o un servicio. Sin embargo, al considerar que el turismo en Pedernales es tan incipiente, la certificación y acreditación de la calidad está supeditada a la capacitación y formación de habilidades para la atención del cliente. Dada la definición ontológica³³ 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, 2014); sin embargo, siempre es necesario considerar el momento oportuno para certificar (véase el diagrama IV.1) 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.

³³ 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.

Diagrama IV.1
Turismo: proceso de certificación



Fuente: Elaboración propia.

B. Capacitación técnica

Las necesidades de capacitación para la atención turística identificadas en la misión en Pedernales están relacionadas con otras actividades productivas locales. La provincia se encuentra en un momento propicio para atender estas necesidades a partir de la generación de una oferta de contenidos ligados a la formación de competencias que favorezcan el empleo en la cadena y en otras cadenas existentes o potenciales.

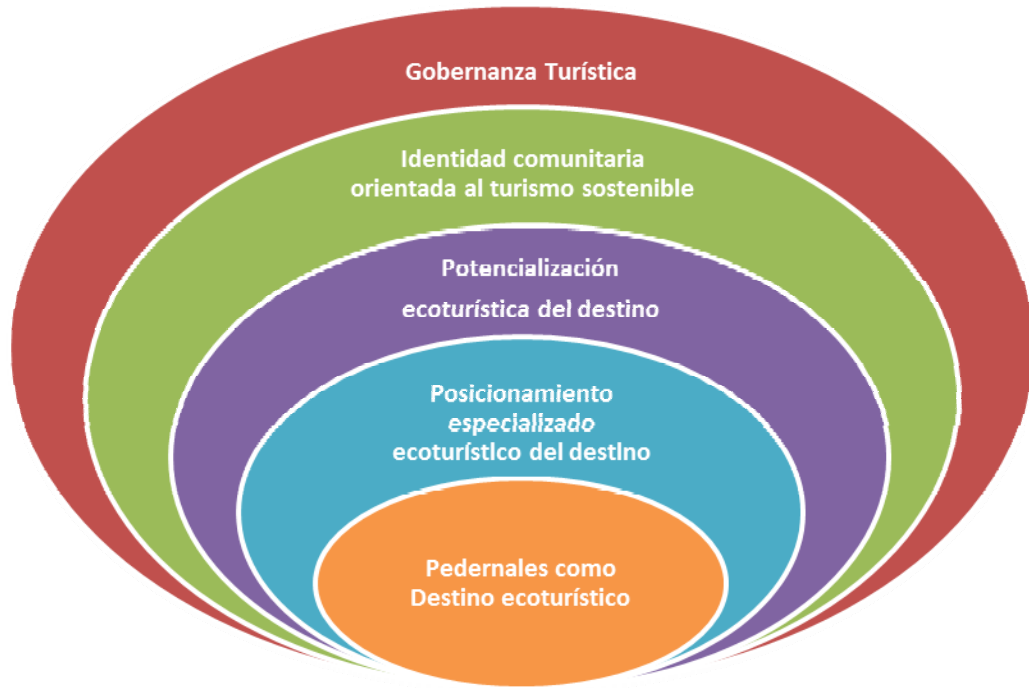
El atractivo de las playas y las áreas protegidas de Pedernales es, sin lugar a dudas, el gran activo de este destino turístico emergente. La calidad de los servicios y productos debe estar a la altura de estos atractivos para no desmerecer los recursos naturales y culturales de la zona. Servicios y productos poco satisfactorios podrían afectar la llegada de turistas.

El momento propicio de Pedernales se manifiesta en el surgimiento de muchos emprendimientos de adecuación de residencias familiares para alojamiento turístico en los últimos dos años. En el trabajo de campo se identificaron más de 300 nuevas plazas cama en alojamientos con diversos niveles de calidad y atención. En algunos establecimientos el cliente parece ser tratado más como carga que como fuente de ingresos. Algunos espacios habilitados como habitaciones y baños no cumplen los requisitos mínimos de funcionalidad en cuanto a las medidas recomendadas. La mayoría de los emprendedores no ha recibido capacitación en sistemas de gestión de calidad. Es necesario implementar 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. Es imperativo fortalecer también la cultura empresarial para lograr una mayor eficiencia administrativa y financiera en los negocios. Pese al consenso local de conservar los recursos naturales de la región, siguen manifestándose prácticas individuales, colectivas, empresariales y productivas que los dañan por lo que se hace necesario la pronta transferencia de buenas prácticas.

C. Una ontología turística para el destino

Una vez comprobado que la comunidad local persigue la construcción de Pedernales como destino ecoturístico, la CEPAL acompañará un proceso de discusión sobre el tipo de gobernanza óptima, convocando para ello a los diversos actores. El proceso deberá considerar al menos dos pasos: a) la potencialización ecoturística del destino con base en las características naturales de Pedernales; y, b) el posicionamiento del lugar como destino ecoturístico en el Caribe. En el diagrama IV.2 se representan los aspectos a considerar para crear un destino con tales características. El primer aspecto a definir es el esquema de gobernanza del destino bajo la premisa de proteger los recursos naturales. El esquema debe ser aceptado por la comunidad. A partir de este consenso será necesario fortalecer la identidad comunitaria con la vocación del destino, lo que fortalecerá el reconocimiento y valoración del potencial de la región en su conjunto. Una vez transitado este proceso y que las propuestas de comercialización sustentable hayan sido estructuradas, se logrará el posicionamiento especializado y finalmente la consolidación del destino.

Diagrama IV.2
Ontología para la definición de un destino ecoturístico



Fuente: Adaptación de Quirola (2010).

Sobre la base de la definición ontológica podrán diseñarse los estándares más acordes con el mercado que se busca satisfacer, manteniendo el objetivo de disfrute del lugar mediante la observación y la conservación de la naturaleza y el disfrute de la cultura tradicional, sin pretender atraer un turismo masivo y con una intermediación especializada que ofrezca oportunidad de empleo a la comunidad local e incluya la incorporación de muchos proveedores de servicios locales para disminuir las emisiones en el territorio pues las compras coordinadas promueven la organización de rutas más eficientes por parte del transporte. En diálogo sostenido con el clúster turístico de Pedernales y otros actores individuales y, sobre todo, en las discusiones en las mesas de diálogo se pudo validar la ontología propuesta por la CEPAL. No obstante, se estima conveniente lograr una validación mayor con toda la comunidad de Pedernales.

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 situación actual con sus posibilidades de crecimiento y consolidación como destino ecoturístico del Caribe dominicano.

La dificultad estriba en la diferencia de una cadena pequeña y aislada respecto de los grandes polos del turismo comercial nacional. En el caso de Pedernales, la articulación de los sectores público y privado es mucho más decisiva que en los polos comerciales consolidados.

La gobernanza de la cadena local, los hoteles y restaurantes más consolidados juegan un papel importante. Varios de ellos forman parte del clúster turístico de Pedernales, espacio que provoca reparos de los actores ajenos a él. Los hoteles y restaurantes ahora importantes afirman su capacidad en la influencia sobre el turismo local, principalmente por ser los primeros más que por su competitividad. En síntesis, aún dentro de este sector, la oferta es heterogénea y sus servicios no son de excelencia. Para mantener la posición que ahora tienen deberán esforzarse. Por lo general, en muchas cadenas de valor turísticas el poder se concentra en el eslabón de la tour operación, de modo que el fortalecimiento de los eslabones de hotelería y restauración es fundamental para balancear la cadena en términos de gobernanza.

Para consolidar el destino Pedernales hay que reflexionar sobre el tipo de tour operación deseable, ya que esto influirá directamente en la cantidad y tipos de visitantes. El tipo de visitante medio es determinante para estimar las inversiones a realizar, el tipo de oferta complementaria y la gestión del destino.

La influencia que los operadores ejercen en las posibilidades de desarrollo de un destino turístico se observa en la dependencia que crean en el resto de los eslabones de la cadena. Esta dependencia tiende a crecer de diversas maneras conforme la intermediación crece. Para evitar distorsiones y potenciar el desarrollo de todos los eslabones, es necesario intervenir en la gobernanza de la cadena, impulsando la coordinación entre actores, grupos sociales e instituciones para que coincidan en metas definidas colectivamente (Le Galès, 1998). En el enfoque de gobernanza del presente estudio se recomienda reflexionar sobre modelos alternativos de intermediación turística. Más allá de las complicaciones iniciales de articular nuevas rutas y destinos, la intención es responder a un turista promedio que procura el disfrute o goce a pequeña escala con servicios de calidad. En Pedernales no se trata de generar un polo de “todo incluido” que pretenda competir con la oferta nacional, sino generar un espacio nacional e internacional único y exclusivo por 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 puede considerarse la modalidad *ecolodge* (alojamiento ecológico) en el marco del *slow tourism* (turismo lento), que permite disfrutar en mayor medida de la tranquilidad, los paseos y el intercambio con los habitantes locales. Otra modalidad es el turismo justo, de creciente interés en el mundo occidental y entre los jóvenes, lo que permitiría vincular al sur de Haití. Estas modalidades no son excluyentes, sino complementarias, pues son respetuosas del medio ambiente y permiten la participación de la comunidad local, generando un escalamiento económico y social del territorio.

En este enfoque, el valor para las microempresas turísticas se define por el precio que los turistas están dispuestos a pagar por los bienes y servicios con base en su calidad, origen, autenticidad, tradición y personalidad (García, 2006). Estos valores promueven dinámicas caracterizadas por una demanda de servicios diferenciados que se adapten a necesidades de clientes en segmentos no masivos. La clave radica en lograr que el turista aprecie el valor añadido en las cualidades del destino/producto.

Al fomentar la participación de las comunidades para que aporten sus propios productos turísticos y se logre el posicionamiento del destino a partir del empoderamiento de los actores, es probable que ciertas lógicas de gobernanza se modifiquen. Una situación así desafiaría fuertemente a la población de Pedernales, la cual parece creer que las expectativas de los turistas podrían no coincidir con las expectativas locales. El problema básico es que desconoce el funcionamiento del sector y de la cadena de valor. Pedernales ha sido hasta ahora un destino con baja o nula cultura turística, donde las necesidades de formación y capacitación son apremiantes, lo que constituye un desafío de primer grado para las autoridades públicas y los particulares interesados en invertir en el destino.

VI. Análisis de los principales retos ambientales

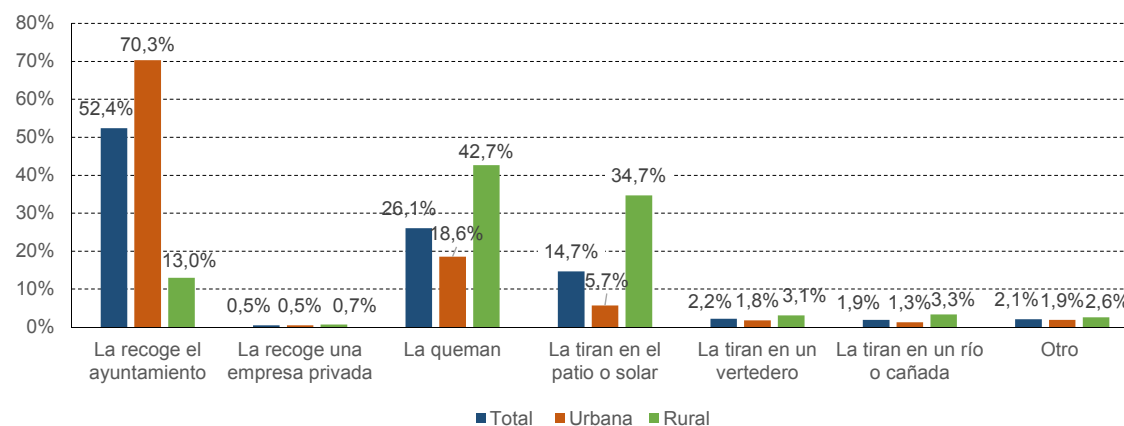
El hecho de que casi el 70% del territorio de Pedernales esté bajo el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) condiciona su conformación como destino turístico. Por un lado, su inclusión como Reserva de la Biósfera por la UNESCO le da una categoría única en el país, lo que representa una fortaleza y un gran potencial de desarrollo ecoturístico. Por otro lado, la categoría misma impone retos importantes de preservación del patrimonio para toda empresa o proyecto turístico. A continuación se describen los principales retos ambientales.

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 a dar una buena impresión y confianza al visitante. La recolección de basura en Pedernales está a cargo del Ayuntamiento, que la confina en el vertedero municipal. No obstante, de acuerdo con Ciriaco (2013), el porcentaje cubierto por el sistema de recolección es sólo el 52,4% de los hogares, de modo que el 42,7% elimina la basura quemándola y alrededor de una tercera parte (34,7%) la acumula en patios y solares. El Ayuntamiento recoge la basura del 70,3% de los hogares urbanos, pero alrededor del 25% la quema o la acumula en el patio. De los hogares rurales, solo el 13% tiene servicio de recolección (véase el gráfico VI.1).

La situación descrita representa un reto importante para el desarrollo turístico de la región, en particular de la zona rural, donde se encuentran las principales atracciones turísticas. 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 para las especies del ecosistema costero-marino, dentro de las que se encuentran tortugas que anidan cada año en la zona, pues generalmente se tragan los residuos al confundirlos con alimento.

Gráfico VI.1
Pedernales: viviendas según forma de eliminar la basura, 2010
(En porcentajes)



Fuente: Ciriaco, 2013, pág. 51.

Otro efecto nocivo de la insuficiencia del servicio de limpieza es la contaminación de los acuíferos por lixiviación, problema acuciante pues la disponibilidad de agua potable es determinante para el turismo y otras actividades productivas.

Otro factor de riesgo para los acuíferos y las zonas costeras son las aguas residuales sin tratamiento adecuado. 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. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) publicó en 2013 un estudio sobre los desafíos ambientales en la zona fronteriza de Haití y la República Dominicana, entre ellos la contaminación del agua y su deficiente tratamiento. El equipo de evaluación determinó que los ríos de la región tienen altos niveles de contaminación porque son usados como vertederos de residuos sólidos de diversas clases, lo que los convierte en un foco de contaminación bacteriana.

La evidente contaminación de ríos y acuíferos pone de relieve la necesidad de una solución integral para minimizar el impacto de las aguas residuales en los ecosistemas de la región. Por ello, el gobierno dominicano, a través del Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA), diseñó una planta de tratamiento de aguas residuales para la provincia, la cual debe 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 particularmente a la violación de las vedas y a la falta de capacitación de los pescadores. Un estudio sobre la situación de la pesca en las costas suroeste del país realizado en 1994 determinó que los factores que inciden en esta situación son: a) control insuficiente de desembarcos y comercialización por las autoridades; b) carencia de conciencia ecológica y conservacionista de la población; c) existencia de un mercado de compradores/consumidores de productos vedados; y, d) fuerte estrechez económica de los moradores de la costa (Secretaría de Estado de Agricultura, 1994).

Ejemplo crítico de lo anterior es el incumplimiento de las vedas de langosta y lambí, a pesar de los esfuerzos de organizaciones como el Grupo Jaragua para sensibilizar a los pescadores sobre la importancia de respetarlas. Además, la mayor parte de los pescadores pedernalenses y haitianos

pescan de manera artesanal, usando en algunos casos prácticas prohibidas, lo que agrava la situación. De acuerdo con Herrera-Moreno y Betancourt (2003), es necesario adecuar las regulaciones pesqueras a la problemática de la provincia para conciliar los objetivos del manejo del recurso pesquero con el desarrollo socioeconómico de la población.

Ante esta problemática, la Cámara de Diputados aprobó una resolución en junio de 2016 que exhorta al Consejo Dominicano de Pesca y Acuicultura (Codopesca) a imponer los controles necesarios para regular la pesca en Pedernales y las islas Beata y Alto Velo. El propósito de la resolución es impedir pescar a toda persona nacional o extranjera que utilice métodos o herramientas prohibidas. 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 como una forma de garantizar, no solo el equilibrio ecosistémico, sino la producción pesquera futura.

C. Explotación minera

En los últimos años la minería ha sido la principal fuente de empleo en la provincia de Pedernales. La explotación intensiva de bauxita inició en la década de los sesenta y desde entonces ha sido desarrollada por diversas empresas concesionarias. A mediados de 2015, el gobierno dominicano anunció la terminación de la explotación de bauxita en la mina 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 por vía terrestre y por vía marítima por el puerto de Pedernales en Cabo Rojo. Los sedimentos rojos de la bauxita son visibles a lo largo de la ruta hacia el mar pero la contaminación va más allá de lo visible, por lo que son necesarios estudios técnicos que aborden el tema de la infiltración de 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 comprenden desde el relleno del espacio hasta su uso para deportes extremos, turismo de aventura o mera atracción turística. Hasta la fecha, los fondos de remediación generados por el contrato de explotación son destinados a programas de fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP) y de mejora del medio ambiente.

D. Explotación cementera

En 2015, la firma de asesoría y estudios ambientales EMPACA realizó una evaluación de la calidad ambiental de la franja del litoral Pedernales-La Cueva. A continuación se presentan las principales conclusiones del estudio:

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

La cementera es una importante fuente de empleo para los habitantes de la región, por lo que, a pesar de sus impactos ambientales, el gobierno dominicano anunció en marzo la adquisición de la mayor parte de las acciones de la empresa por el Grupo Corripio. Este grupo ha manifestado su intención de incrementar las operaciones de la fábrica, por lo que se estima la creación de 700 nuevos puestos de trabajo en el corto plazo. Se espera que estos empleos compensen los empleos perdidos por el cierre de la mina Las Mercedes. 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 de Pedernales es la agricultura. Por ello, el Ministerio de Desarrollo Agrícola, a través del Instituto Agrario Dominicano, otorgó recientemente financiamiento por 72 millones de pesos³⁴ a más de 550 productores de café, frutales y criadores de ovejas y cabras para desarrollar cinco proyectos productivos de café, aguacate, mango, zapote, guayabas, chinola (maracuyá) y cereza.

La expansión de la frontera agrícola ha repercutido en la reserva de la biósfera Jaragua Bahoroco Enriquillo por la deforestación causada por el sistema de tumba y quema de los bosques de la montaña³⁵. 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 disminución de las reservas de agua (IPEP, 2005). Otro impacto de la actividad agrícola es el uso del agua de los acuíferos para riego, lo que pone en peligro el hábitat de la fauna local (IPEP, 2005). Una posible solución al problema es desarrollar un Plan de Ordenamiento Territorial (POT) integral que delimite la zona de producción agrícola y considere 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 del suelo, que permita en el mediano y largo plazo responder a la demanda potencial de los futuros encadenamientos productivos generados por el turismo.

F. Agua

Estudios recientes sobre la disponibilidad de agua en la provincia de Pedernales (Ciriaco, 2013; Ryotha Ingenieros, 2012) han identificado estrés hídrico o disminución del recurso. 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 el manejo inadecuado de afluentes. Lo anterior, junto con la baja precipitación en la región, obliga a desarrollar un modelo turístico basado en el uso racional del agua y el manejo adecuado de las aguas residuales. Estas necesidades resaltan 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.

³⁴ Equivalente a 1.560.468 dólares, con un tipo de cambio de 46,14 pesos dominicanos por dólar (al 22 de septiembre de 2016).

³⁵ Las colonias agrícolas de El Aguacate y Los Arroyos inciden en la zona de la Sierra Bahoruco debido a la actividad agrícola dentro del parque.

G. Áreas protegidas

Ante el eventual incremento de visitas a las áreas protegidas de la provincia de Pedernales, es necesario reforzar el control ambiental y adecuar los servicios para la reducción de los impactos que un mayor flujo de personas provocaría.

El cuidado ambiental debe ser una tarea que involucre a las instituciones públicas responsables, el sector privado que desarrolla actividades económicas en la zona y la comunidad en 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 por las prácticas agrícolas intensivas y de subsistencia, y la producción de carbón, entre otras actividades. Por otro lado, la comunidad debe cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en el reglamento y el código de conducta para la conservación de los ecosistemas existentes.

VII. Principales restricciones para el escalamiento

Estudios anteriores de la CEPAL han mostrado que el análisis de las cadenas de valor posibilita conocer los procesos de generación de valor de cada uno de los eslabones, las relaciones entre ellos y la estructura de la cadena en conjunto. A diferencia del enfoque sectorial, el estudio de cadenas permite examinar de manera más detallada a actores, vínculos y procesos con miras a identificar restricciones (Oddone y otros, 2014), cuya superación es un paso fundamental para el escalamiento económico y social.

Las cadenas de valor turísticas tienen 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 de eslabones. A continuación se presentan las restricciones sistémicas, que son las que afectan a todos los eslabones de una cadena y las restricciones por eslabón.

Las principales **restricciones sistémicas** observadas en Pedernales son:

a) Inexistencia de comunicación aérea. El aeropuerto de Pedernales no es adecuado porque solo recibe avionetas y helicópteros de uso militar. El aeropuerto internacional más cercano, el de Barahona, no recibe vuelos comerciales desde 2005. Actualmente recibe un promedio de 890 movimientos de aeronaves al año (vuelos privados locales e internacionales) con una media de 500 pasajeros aproximadamente.

b) Dificultades de comunicación terrestre. La comunicación terrestre de Pedernales con otros destinos del país no es buena. Las carreteras no son aptas para el tráfico fluido, sobre todo en el tramo Barahona-Pedernales. De Santo Domingo a Barahona la carretera está en buenas condiciones y se está mejorando, pero el viaje se torna complicado una vez que se pasa esta última ciudad. Desde Pedernales existe una carretera hacia el Hoyo de Pelempito que se pretendió modificar para continuar la extracción de bauxita pero fue detenida por la presión de la comunidad dado el impacto ambiental y, sobre todo, porque complicaría el acceso a este punto de interés turístico. Existe la carretera 541, que tiene un trazo sur-norte a lo largo de la frontera con Haití, atraviesa la Sierra de Bahoruco y culmina en Duverge. Es poco transitada por su mal estado, 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 crear un circuito en la zona sur, aunque deben evaluarse a profundidad los impactos que esto generaría en el Parque Nacional Sierra de Bahoruco.

c) Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena. Existe la idea de los actores locales de que el turismo exige poco conocimiento teórico o técnico y que puede fructificar en cualquier lugar o destino. Muchos emprendimientos inician de manera informal (hostales, restaurantes, operadores de excursiones y guías de turistas, entre otros) y luego enfrentan dificultades por su carencia de instalaciones adecuadas y de habilidades técnicas y administrativas.

d) Alta informalidad de las empresas de la cadena y falta de asociacionismo entre los eslabones. El clúster turístico de Pedernales es el principal espacio de representación de los empresarios locales vinculados al turismo pero no ha logrado consolidarse por la alta informalidad de las empresas, 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 recursos humanos. El Clúster Turístico de Pedernales ha impartido talleres sobre manejo de alimentos e higiene, y el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) ha impartido talleres para recepcionistas y amas de llaves, pero las dificultades persisten por la ausencia de servicios de calidad y la baja demanda, la cual no permite adquirir experiencia profesional. Los 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 servicios de atención en otros idiomas, calidad del servicio, articulación de la oferta y promoción por internet y redes sociales.

f) Falta de una cultura turística. El desarrollo de una cultura turística es fundamental para la consolidación de los destinos y el escalamiento de las cadenas de valor. El turista de Pedernales se siente seguro al pasear por la provincia, pero en caso de solicitar asistencia o ayuda, probablemente encuentre dificultad para comunicarse efectivamente con la población local. Vale la pena recordar que una cultura turística no se limita a tratar bien o asistir al turista, sino de 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 y poca diversificación de la oferta. La mayoría de las acciones que el gobierno de la República Dominicana realiza para la promoción del turismo en la región no comprenden a Pedernales, sólo a Bahía de las Águilas. Probablemente exista la idea de que el destino todavía “no está listo” para atender 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 para la actividad turística. El agua es un recurso limitado, cuya intensidad de uso aumenta fuertemente con la actividad turística. El principal río de la provincia es el río Pedernales, en la frontera con Haití, cuyo caudal es escaso por la baja precipitación, la deforestación y su excesivo uso por la agricultura, no obstante los esfuerzos por transitar hacia un modelo de riego por goteo. En el estiaje se utiliza agua subterránea extraída de los 11 pozos en funcionamiento, pero la mayor parte se destina a la agricultura. La tierra del norte de la provincia de Pedernales es tierra caliza que absorbe grandes volúmenes de agua y dificulta su almacenamiento. En la zona de Cabo Rojo hay disponibilidad de agua, pero llevarla hasta el municipio de Pedernales es muy costoso. Sin embargo, es importante cuidar el buen abastecimiento hídrico de la población y de los hoteles hoy en días existentes en la ciudad de Pedernales a la vez que, si se decidiera que la zona hotelera de alto estándar fuese ubicada en Cabo Rojo, la inversión en abastecimiento hídrico sería relativamente baja. El Instituto Nacional de Aguas Potables y Alcantarillados (INAPA) deberá cuidar el equilibrio hídrico que demande la población del municipio de Pedernales (agua transportada por acueductos y repartida mediante 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 uno de los principales costos de los hoteles, situación común con otras cadenas turísticas. El Parque Eólico Los Cocos, gestionado por la Empresa Generadora de Electricidad HAINA (EGE Haina), se localiza en la provincia de Pedernales y tiene una capacidad nominal de 77 MW pero en la provincia hay viviendas sin acceso a energía o que están sujetas a cortes de suministro. 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 proporcionar fuerza laboral para la cadena. Los cortes de energía, los cuales han disminuido en los últimos años, afectan fuertemente al eslabón de hostelería ya que impide ofrecer un servicio de calidad (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) Contaminación del territorio y el paisaje. El deterioro del entorno turístico por problemas ambientales (sobre todo por contaminación y mala gestión de residuos sólidos urbanos y periurbanos) podría inhibir las visitas. Es importante abordar sistémicamente el uso inadecuado de los recursos naturales, prevenir la deforestación, 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 la República Dominicana. En este sentido, la incertidumbre jurídica de algunos terrenos de Pedernales es un importante cuello de botella para el desarrollo de la actividad turística en la provincia.

l) Salud pública. Tanto la promoción de la salud como la prevención de enfermedades son aspectos relevantes para la consolidación de los destinos turísticos. Por lo tanto, el potencial desarrollo turístico de Pedernales debe estar acompañado del fortalecimiento de la salud pública y de las buenas prácticas agropecuarias, de minería y otras que garanticen el cumplimiento de estándares de preservación de la salud de habitantes y visitantes.

m) Seguridad. La percepción de la seguridad en la provincia de Pedernales es favorable, pero 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 el turismo en la región.

Las principales **restricciones por eslabones** son:

a) Visitantes. Gran parte de los turistas llegan al destino de forma independiente, lo que puede generar una mayor presión de movilidad en el territorio. Los días de alojamiento son pocos, de dos a tres noches, principalmente los fines de semana largos, en hoteles locales, aunque algunos pernoctan en tiendas de campaña en Cabo Rojo y La Cueva, lo que no genera derrama económica en la población local. Los visitantes no tienen muchas opciones de atracción aparte de Bahía de las Águilas, Hoyo de Pelempito y el mercado binacional con Haití, por lo que urge estimular una oferta complementaria para el turista y el excursionista. Si el turista llega a través de una agencia de viaje, tampoco se generan muchos beneficios, a excepción de algunos servicios gastronómicos ubicados cerca de Bahía de las Águilas ya que, por lo general, no se visita el pueblo de Pedernales.

b) Distribución. Los operadores turísticos internacionales y muchos nacionales no se deciden aún a incorporar el destino Pedernales en su oferta, pues estiman que su consolidación tomará tiempo. Vale la pena recordar que Barahona, destino cercano a Pedernales, todavía presenta una baja afluencia turística, con ventas por empresas extranjeras que no sobrepasan el 25% de la touroperación total. Probablemente Pedernales presente un flujo 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 o a otro destino para alojarse. No reconocen potencialidad para extenderse al municipio de Pedernales, salvo visitas ocasionales al mercado binacional. Eco-tour Barahona es uno de los principales operadores que transportan turistas a Pedernales (excursionismo), sobre todo de camino en excursiones a Haití. Pedernales tiene dos agencias de viajes 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. La mayoría de ellos son pequeños y presentan deficiencias de confort y atención por falta de formación. La mayoría de ellos comenzaron como emprendimientos familiares adjuntos a la casa de los dueños. Por lo general, carecen de sistemas contables o llevan la contabilidad junto con la de la familia, sin diferenciar la operación y los renglones. El precio del alojamiento no es alto, pero el servicio es deficiente y no suele incluir el servicio de desayuno. Los hoteles tienen elevados costos en energía y algunos de personal. Casi ningún hotel cuenta con página web propia, sólo algunos se promocionan en la página del clúster turístico o de redes sociales pero la información no está actualizada y no se corresponde con la realidad de los servicios prestados, cuyas instalaciones se encuentran por lo general en construcción permanente.

d) Servicios de gastronomía. Los principales costos de los restaurantes, igual que los de los hoteles, son la energía y la provisión de insumos. Fuera de los productos locales (pescados y mariscos), hay problemas para encontrar insumos básicos como carne y frutas, la mayoría de las cuales se traen de Barahona y Santo Domingo. El mercado binacional que abre los lunes y los viernes, y los supermercados locales son los proveedores de los restaurantes. Por lo general, los supermercados no tienen oferta competitiva ni gran variedad de productos. Dados los costos de transporte, hay escasez de artículos durante largos períodos. Este esquema de provisión de insumos y la escasa oferta culinaria constriñen fuertemente la atracción de turistas que buscan disfrutar comida local (*foodies*) u opciones gourmet. La mayoría de los establecimientos son atendidos por sus propios dueños, y algunos contratan personal temporal. El servicio de recolección de residuos es un desafío, ya que el camión pasa una vez por semana.

e) Proveedores de insumos gastronómicos

i. Agricultores. Las condiciones de la agricultura no son las mejores en la zona baja de la provincia, donde el agua para siembra escasea. En la zona alta, en el Parque Nacional Sierra de Bahoruco, se ha desarrollado el cultivo de aguacates de exportación en unas 29.000 hectáreas. Por desgracia, algunas superficies son producto de la tumba y quema de árboles. En la zona de Oviedo se extienden las plantaciones de plátano que también están sujetas a la falta de agua. El café fue un rubro importante en la provincia, pero la roya afectó fuertemente los cultivos. Otros productos que antes se cultivaban en la provincia, como los cítricos, sobre todo naranja y toronja, se han ido abandonando paulatinamente.

ii. 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 difícil. La pesca es artesanal, la zona está sobreexplotada y las ganancias son bajas. Los pescadores venden su producto 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 el molusco lambí o lambi) y se introduzcan actividades complementarias, como sucedió en Bayahibe, donde algunos pescadores transitaban rápidamente hacia la guía de turistas con el servicio de botes y lanchas.

f) Guías turísticos. La participación de guías turísticos locales es relativamente baja en Pedernales. Existe una Asociación de Guías Locales, cuyos miembros han tomado cursos de capacitación, pero el flujo de operaciones es bajo. Una debilidad de los guías es que carecen de un mecanismo de promoción propio y trabajan a partir del contacto del Ministerio de Turismo o de Medio Ambiente, o de los hoteles que ocasionalmente solicitan sus servicios.

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. Su identificación ayuda a generar estrategias y acciones que contribuyan a resolver las deficiencias, su interacción y el escalamiento económico y social de sus actores (véase el cuadro VII.1).

Cuadro VII.1
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 comunicación área terrestre	Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena	Incertidumbre sobre la titularidad de tierra	Presión de movilidad en el territorio	No hay una operación efectiva del destino	Los hoteles no están catalogados con estrellas ni responden a la categorización nacional	Alto costo y baja oferta de insumos	Alta disponibilidad de tierras de baja productividad	No se ha logrado la integración de los pescadores en el turismo	No tienen un flujo de operaciones sostenido
Dificultades de comunicación terrestre	Alta informalidad de las empresas de la cadena	Contaminación del territorio y el paisaje	Escasez de productos turísticos y baja oferta complementaria	La articulación de una oferta conjunta con Barahona presenta una relativa oposición	Dificultades con el personal empleado y su falta de formación	Dificultades con el personal empleado y su falta de formación	Cultivos en áreas protegidas	Sobrepesca y pocas ganancias	Están organizados pero la actividad es escasa
	Insuficiente formación de recursos humanos de las empresas turísticas	Dificultades en el acceso al agua para la actividad turística			Alto costo 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 residuos	Las plantaciones de café se han visto afectadas por la roya		
	Baja promoción del destino	Problemas de salud pública en el área de frontera			No hay un buen sistema de gestión de los residuos		Relativo abandono de la producción de cítricos		
	Falta de asociación entre los actores que conforman los eslabones	Problemas de seguridad en el territorio							

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Buenas prácticas

La investigación de las buenas prácticas y de las razones de su éxito arroja información indispensable para el diseño de estrategias. A partir de las restricciones identificadas en la cadena de turismo de Pedernales, la CEPAL identificó las buenas prácticas cuya aplicación o adaptación podría contribuir a superarlas (véase el cuadro VIII.1).

Cuadro VIII.1
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 comunicación aérea	Sistémica	<p>Análisis sobre conectividad aérea realizado por Pricewaterhouse-Coopers (PWC)</p> <p>Conectividad aérea de la Riviera Maya, México</p>	<p>Se identifican tres factores para que las economías emergentes mejoren su conectividad aérea:</p> <p>a) Desarrollo de infraestructura aérea (aeropuertos) atrayendo inversores y asegurando que la capacidad creada acomode la demanda.</p> <p>b) Creación de conexiones aéreas a destinos nacionales e internacionales. C) Diseño de marcos regulatorios que reflejen las características y necesidades del país y que promuevan el crecimiento del transporte aéreo.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://www.pwc.com/en_GX/gx/capital-projects-infrastructure/pdf/pwc-air-connectivity.pdf].</p> <p>La Riviera Maya es una de las zonas turísticas más importantes de México. Cuenta con aproximadamente con 41.000 habitaciones hoteleras. El aeropuerto más cercano es el Aeropuerto Internacional de Cancún (a una hora de distancia). 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 la licitación respectiva pero la obra no se ha realizado. A pesar de ello, los hoteles de la Riviera Maya mantienen una ocupación igual o superior a la de Cancún mismo.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://eleconomista.com.mx/aeropuerto-riviera-maya].</p>

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Dificultades de comunicación terrestre	Sistémica	Autovía del Atlántico (Santo Domingo-Samaná), Rep. Dom.	La autovía del Atlántico redujo en dos horas el trayecto entre Santo Domingo y Samaná, que antes era de cuatro a cinco horas. La nueva carretera es de excelente calidad, cuenta con vigilancia y permite la observación de paisajes excepcionales. El acceso al destino turístico ha mejorado. Fuente: [En línea] [http://www.santo-domingo-live.com/santo-domingo/autopista-santo-domingo-samana.html].
		Autovía de El Coral, Rep. 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 con tráfico fluido. Las tres circunvalaciones (San Pero de Macoris, La Romana e Higüey) ayudan a ahorrar tiempo. Esta infraestructura ha posibilitado la diversificación de la oferta turística del Este, complementada con la oferta cultural de Santo Domingo. Fuente: [En línea] [https://nortena577.wordpress.com/2012/08/09/1a-nueva-autovia-del-coral/].
		Carretera Bávaro-Michés-Sabana de la Mar, Rep. Dom.	Esta nueva carretera es parte del apoyo del gobierno dominicano al proyecto Tropicalia, cuyo objetivo es desarrollar la zona costera de Michés-Sabana de la Mar como parte del corredor turístico de Romana-Bayahibe-Punta Cana-Bávaro-Macao-Uvero Alto. Fuente: [En línea] [http://www.elcaribe.com.do/2016/03/15/presid-ente-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 distingue dos tipos de emprendimiento: por necesidad y por oportunidad. El primero cuenta con poco conocimiento de gestión empresarial y su red de comercialización es débil. El segundo identifica las oportunidades de negocio, cuenta con cierto conocimiento del sector y el mercado y tiene experiencia gerencial. El emprendimiento por necesidad puede fracasar si el emprendedor no reconoce sus limitaciones y no se esfuerza por superarlas. La Corporación de Fomento a la Producción (Corfo) de Chile creó un método de formación para emprendedores “por necesidad” a fin de que puedan convertirse en emprendedores “por oportunidad”. Entre las acciones implementadas se realizaron cursos de capacitación en gestión empresarial. Fuente: [En línea] [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 dan menos importancia que las segundas a la planificación estratégica, destinan menos recursos a la formación de recursos humanos y utilizan en menor medida herramientas de gestión, contables y financieras. Estas deficiencias repercuten en su competitividad, pese a que son generadoras de empleo. Por ello, el documento propone que las instituciones gubernamentales reconozcan y apoyen a las empresas familiares con medidas orientadas a incrementar su competitividad. Fuente: [En línea] [https://www.google.com.do/#q=la+profesionalizar+de+empresa+turisticas+familiar].

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Desconocimiento del funcionamiento del sector turístico y de la cadena	Sistémica	<p>Involucramiento de los diferentes sectores económicos que tienen interrelación relacionados con el Turismo y creación de sinergias entre los 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>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>Desde 1995, la UTT analiza y debate las posibilidades de convertir a las ciudades en productos turísticos mediante la colaboración de los sectores público, privado y sociedad civil. Entre sus prioridades se encuentran la revitalización de los centros urbanos, la artesanía, el marketing turístico, el turismo religioso y rural y la calificación de los recursos humanos (Granato y Oddone, 2008). Otorga el Premio Mercociudades de Turismo cada año. Para la Red Mercociudades, el turismo es una actividad fundamental en la agenda política de las ciudades y un factor de integración regional, de desarrollo sostenible y de inclusión social. Promueve la equidad social, el equilibrio ecológico, la preservación del patrimonio y la dinamización de la economía local. Uno de los grandes desafíos para la UTT es el desarrollo de proyectos regionales y la gestión integrada de los productos turísticos entre ciudades de la Red. Promueve la integración de ciudades fronterizas y la facilidad de circulación de turistas mediante una infraestructura adecuada a la demanda y una logística de transporte que facilite los desplazamientos.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.mercociudades.org/UTT].</p> <p>La Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario (ACTUAR), una red con más de 40 socios, formó una red de tour operadores de turismo rural de propiedad comunitaria (TRC) con el máximo nivel de certificación mediante la sensibilización de los actores locales. La red trabaja por medio de una central de reservaciones que ofrece la facilidad de pago en línea. El proyecto comenzó a principios de los años noventa con apoyo financiero de la Cooperación de los Países Bajos. Se propuso lograr un escalamiento horizontal y un escalamiento vertical (que incluía a hoteleros, tours operadores, cámaras, sector público, prensa y ONG). Se enfocó en asistencia técnica y capacitación, asistencia financiera para inversión, desarrollo de ofertas 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 socioeconómica, ambiental y cultural. Se logró influir en medios de comunicación, instituciones y fuerzas políticas hasta lograr la promulgación de la ley de fomento al TRC, el cual resultó incluido como macro-producto del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).</p> <p>Para el escalamiento horizontal organizaron actividades de capacitaciones en distintas áreas del turismo, donde se construye el tipo de turismo que los pobladores quieren desarrollar. Capacitación en gastronomía criolla, de formación de guías con énfasis en interpretación cultural, decoración de interiores, mercadeo, diseño de planes de negocios, seguridad y mejores prácticas ambientales. El proyecto 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.</p> <p>Fuente: ACTUAR [en línea] [http://www.actuarcostarica.com/] y la Organización de Turismo del Caribe (OCT) [en línea] [http://www.onecaribbean.org/content/files/GoodPracticestourismawareness%282%29.pdf].</p>

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Alta informalidad en las empresas de la cadena	Sistémica	Estudio de mercado para crear el producto turístico andino	El documento hace hincapié en la importancia de identificar previamente los segmentos meta. Así se obtienen perfiles de turistas por mercados (europeo en primer lugar, latinoamericano en segundo y norteamericano en tercero), elemento clave para desarrollar la estrategia de promoción y comercialización. Fuente: [En línea] [http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DInformativos/SGdi983.pdf].
		Los espacios temáticos patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales	Conocer las tendencias internacionales del turismo es indispensable para la inversión y promoción de los destinos. Se requiere un equipo gestor. Fuente: [En línea] [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 de este destino se investigó el mercado internacional y luego se diseñó un Plan Estratégico para superar los retos y aprovechar las oportunidades. Fuente: [En línea] [http://www.gobcan.es/cmsgobcan/export/sites/turismo/downloads/Prensa/PlanEstrategicoIC.pdf].
		Manual de buenas prácticas en turismo rural comunitario en Copacabana, Bolivia	Subraya la importancia de cumplir los requisitos legales por los actores. En el caso de Copacabana en Bolivia se indica que, siguiendo los procesos de formalización, las empresas adquieren deberes y derechos. Estos procesos deben ser tomados en cuenta por las empresas vinculadas a la cadena. Fuente: [En línea] [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 explica cómo mejorar los estándares de seguridad y calidad en la ruta del Tequila mediante la formalización empresarial. Advierte los riesgos de la informalidad para la consolidación del turismo. Para superar la informalidad en esta ruta, el gobierno creó un “paquete” de servicios de acompañamiento para las empresas que optaran formalizarse: plan de negocios, plan de capacitación y programa de financiamiento. Fuente: [En línea] [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 gobierno de Chile creó un proyecto para potenciar el turismo en la región de Los Lagos. Para ello desarrolló actividades como el Manual de formalización de empresas turísticas rurales de Los Lagos, con el objetivo de facilitar los procedimientos de formalización. La publicación del manual fue reforzada por talleres sin costo para los participantes. Fuente: [En línea] [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 de Costa Rica simplificó los trámites de las mipymes y dio incentivos como la creación de un fondo de financiamiento, exoneración impositiva y tasas especiales de impuestos sobre la renta. Fuente: [En línea] [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_318454.pdf].		

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Problemas de formación de recursos humanos de las empresas turísticas	Sistémica	El capital humano en las micro y pequeñas empresas turísticas de la ciudad de Texcoco, Estado de México	<p>En destinos turísticos emergentes existe un alto número de micro y pequeñas empresas turísticas. En un contexto en el que el turista y la gestión empresarial se transforman continuamente, este tipo de empresas enfrentan grandes retos para mantenerse en el negocio 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 para disminuir su alta rotación. El documento propone realizar, estudios de satisfacción de clientes, gestión de calidad, competitividad, estudios de mercado, incorporación y uso de tecnologías, seguridad e higiene, entre otros, con bajo costo para los interesados.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.redalyc.org/pdf/1934/193424438006.pdf].</p>
		La calidad en el Turismo. Mercado de trabajo: Formación y capital humano	<p>Los recursos humanos son el elemento clave del servicio turístico de calidad. Su adecuada formación puede posibilitar la satisfacción del cliente. Por ello es relevante que, además de valorar la formación técnica, las empresas den importancia a la formación de posgrado, especialización, actualización y aprendizaje de procesos de I+D, entre otros.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-59.pdf].</p>
Falta de una cultura turística	Sistémica	Manual de Cultura Turística. Programa de asistencia a pequeños hoteles en Centroamérica	<p>El objetivo de este manual es promover la mejora del servicio en calidad y atención.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.bio-nica.info/biblioteca/ManualCulturaTuristica.pdf].</p>
		Cultura Turística para el personal de contacto, México	<p>En México se desarrolló un programa para sensibilizar al personal de contacto y a los ciudadanos con el turista, señalando las conductas negativas y exaltando las positivas. El programa equipara la cultura turística con la calidad del servicio/producto turístico e identifica el índice de repetición de visitas como el mejor indicador, puesto que los niveles de competencia turística son crecientes y muchas veces la calidad de la atención es lo que marca la diferencia.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://comercializacionpt.weebly.com/uploads/2/6/7/0/2670454/personaldecontacto.pdf].</p>
		Programa “Anfitriones de Santo Domingo”. Clúster Turístico de la Ciudad de Santo Domingo, Rep. Dom.	<p>El Clúster Turístico de Santo Domingo desarrolló el programa “anfitriones”, consistente en impartir cursos de cultura turística en grupos y gremios. Fue impartido a habitantes de la Ciudad Colonial (taxistas, guías turísticos y artesanos). El programa integra los temas de cadena de valor, turismo y su funcionamiento, con énfasis en la función de cada eslabón para satisfacer las expectativas del turista y alentar su regreso.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://es.scribd.com/doc/33915844/Cluster].</p>
		Promoción de la cultura turística en escuelas primarias, secundarias y de educación superior. Secretaría de Turismo de Baja California, México	<p>Con la finalidad de promover valores positivos entre los niños/as y jóvenes, la Secretaría Estatal de Turismo imparte pláticas en escuelas primarias, secundarias y universidades públicas y privadas, considerando que la cultura turística no sólo es responsabilidad de los directamente vinculados al sector sino de toda la sociedad civil local.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://descubrebajasur.com/?p=3044].</p>

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

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	República Mauricio: Programa de participación de empresas turísticas locales en ferias internacionales	Las pymes del sector turístico de la República 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 represente no solo a su empresa, sino a Isla Mauricio como destino. Fuente: [En línea] [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 de los distintos tipos de productos/servicios y su comercialización especializada por segmentos. Fuente: [En línea] [http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n14/n14a03.pdf].
		Promoción y Comercialización de Gijón, Asturias, España	El documento pone ejemplos de acciones de promoción y comercialización de este destino turístico del norte de España. En él se enuncia la creciente necesidad de complementar los métodos tradicionales de promoción con las nuevas tecnologías de e-marketing. Dentro de las acciones de promoción y comercialización propuestas figuran los eventos gastronómicos y los concursos fotográficos. Fuente: [En línea] [http://www.gijon.info/multimedia_objects/download?object_id=79724&object_type=document].
Poca diversificación de la oferta turística	Sistémica	Tendencias tecnológicas en turismo para 2016, España	El documento aborda las potencialidades de alcanzar mercados a través de las nuevas tecnologías. Incluye la implementación de esquemas y aplicaciones tecnológicas para que la experiencia del turista sea profunda, interesante y divertida. En cuanto a promoción y comercialización de productos, hace referencia a los temas de marketing digital, entorno móvil y realidad virtual, entre otros. Fuente: [En línea] [http://www.thinktur.org/media/Ebook_Tendencias_Tec_Turismo_2016.pdf].
		Inventario de atractivos turísticos para la diversificación de la oferta turística en Imbabura, Ecuador	En Ecuador se hizo un inventario de los recursos distintivos de la zona para 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 atractivos turísticos. Fuente: [En línea] [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	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: [En línea] [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].
		Integración del territorio interior como incentivo del desarrollo turístico en las costas de Rosarito, México	El documento presenta el proceso de diversificación de la oferta turística para atraer nuevos segmentos de mercado. De acuerdo con el estudio, el impacto del turismo concentrado en playas es enorme. Por ello se diseñaron estrategias para ampliar la oferta a recursos diferentes. Fuente: [En línea] [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/12734/02_Morgan_Cuamea_Valle_Moreno.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Poca diversificación de la oferta turística	Sistémica	Diversificación de la oferta recreativa a partir de los deportes acuáticos. Mar de la Plata, Argentina Fundación Sabores Dominicanos, República Dominicana	El documento estudia la diversificación basada en deportes acuáticos o náuticos en la zona costera del Mar de la Plata y considera los atractivos que deben ser incorporados a la oferta para el turista que no desea practicar este tipo de actividades sino disfrutar del entorno. En otras palabras, analiza los intereses de los distintos segmentos potenciales de mercado. Fuente: [En línea] [http://nulan.mdp.edu.ar/2322/1/cohen.padilla.2015.pdf]. Esta fundación es una iniciativa para 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. Fuente: [En línea] [http://saboresdominicanos.org.do/Somos/-Que-es-la-Fundación-Sabores-Dominicanos].
Falta de asociacionismo entre los actores de la cadena	Sistémica	Clúster Turístico de Monteverde, Costa Rica Asociatividad y competitividad: Factores que influyen en la competitividad de un grupo asociativo Proyecto de Turismo Sostenible basado en la Participación Público-Privada en Puerto Plata, República Dom.	Este clúster logró consolidar un grupo asociado en torno a la gestión de un proyecto turístico en Costa Rica. Las organizaciones locales del clúster tienen una misión común: conservar la Reserva de Monteverde de la que todos se benefician. En cada eslabón participan una o varias instituciones vinculadas al clúster, por lo que los esfuerzos son mancomunados y los beneficios son compartidos con base en el esfuerzo de todos. Fuente: [En línea] [http://clusterturisticomonteverde.wikispaces.com/Clúster+Tur%C3%ADstico+de+Monteverde]. Este documento identifica 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, el asociacionismo permite a las empresas encarar con mayor firmeza los desafíos de la globalización. Como elemento importante señala al liderazgo e indica que las características más comunes de los líderes de los proyectos en sociedad del programa INCAE-BID/FOMIN son: compromiso, mentalidad empresarial, visión, comunicación, experiencia en el negocio, motivación, entre otras. 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. Este proyecto busca impulsar las potencialidades locales, fortaleciendo las capacidades de los recursos humanos existentes y desarrollando actividades turísticas únicas a nivel municipal, forjando identidades y características propias en cada espacio de la provincia de Puerto Plata. Fuente: [En línea] [http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12145298.pdf].
Incertidumbre sobre la titularidad de la tierra	Sistémica	Guía de Inversión Turística en Panamá	La información veraz es indispensable para ganar la confianza de inversionistas. La guía contiene un apartado sobre regulación de las concesiones y enajenación de territorio para inversión turística, donde se establecen los lineamientos y garantías del Estado para inversiones en terrenos públicos con vocación turística. Fuente: [En línea] [http://www.atp.gob.pa/leyes-de-incentivos-para-inversion-turistica].

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Incertidumbre sobre la titularidad de la tierra	Sistémica	Asociación de Residentes en Costa Rica (ARCR).	<p>La Asociación de Residentes en Costa Rica es una organización que orienta al inversionista mediante la recomendación de abogados-consultores especializados en inversiones y en el estatus legal de los terrenos. Es una ONG que por más de 30 años ha orientado a las personas (sobre todo de los Estados Unidos) interesadas en invertir y/o residir en Costa Rica.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.arcr.net/espanol/residencia/criteria.html].</p>
Contaminación del territorio y el paisaje de la provincia de Pedernales	Sistémica	De vertedero a parque histórico: el renacimiento de las minas de Almadén, España	<p>El documento aborda un caso de reconversión de un espacio degradado por explotación minera en recurso de turismo cultural. Al eliminar un espacio decadente y sustituirlo por una nueva oportunidad de turismo cultural, impulsó la creación de empleos locales.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://europa.eu/workingforyou/es/content/de-vertedero-parque-historico-el-renacimiento-de-las-minas-de-almaden].</p>
		Parque minero de La Unión. Murcia, España	<p>El parque minero La Unión surgió de la reconversión de una mina del siglo XIX en Murcia (España) en parque, el cual ofrece un recorrido en tren para observar el proceso de la antigua industria. Este tipo de concepto territorio-museo brinda oportunidades de recuperación y puesta en valor de espacios degradados y ruinas.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.parqueminerodelaunion.es/es/].</p>
		Restauración Ecológica. Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático, México	<p>Los procesos de remediación de ambientes naturales degradados son analizados desde una perspectiva integral. El documento, de corte científico, plantea guías de remediación, más que de reconversión.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.inecc.gob.mx/con-eco-ch/386-hc-restauracion].</p>
		Conversión de una nave industrial en edificio residencial en Melbourne, Australia	<p>La reconversión de almacenes y fábricas antiguas en instalaciones modernas de uso público o privado es cada vez más común en el mundo. En este caso, la empresa Andrew Simpson Architects desarrolló un proyecto de reconversión de una nave industrial del siglo XIX en casa habitación.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://decoarq.com/conversion-de-una-nave-industrial-en-un-edificio-residencial-en-melbourne/].</p>
		Conversión de una antigua chimenea industrial en restaurante, Barcelona, España	<p>Proyecto de reutilización de instalaciones industriales del siglo XX consistente en la instalación de un restaurante panorámico a 105 metros de altura, aprovechando la estructura de una chimenea que perteneció a una fábrica de Clinker.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://patrindustrialquitectonico.blogspot.com/2011/12/un-restaurante-en-una-antigua-chimenea.html].</p>
		Conversión de una fábrica de harina en hotel en Valladolid, España	<p>Este es un ejemplo más de aprovechamiento de espacios industriales antiguos, convirtiéndolos en modernos y exquisitos hoteles turísticos. En este caso se aprovecharon las instalaciones de la fábrica de harina La Perla del siglo XIX para construir el Hotel Marques de la Ensenada.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g187495-d1796682-Reviews-Hotel_Marques_de_la_Ensenada-Valladolid_Province_of_Valladolid_Castile_and_Leon.html].</p>

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

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	<p>Guía de Buenas Prácticas Ambientales en el sector hotelero. Ministerio de Medio Ambiente, Rep. Dom.</p>	<p>En 2004, el Ministerio de Ambiente publicó una guía de buenas prácticas ambientales para el sector hotelero, la cual incluye recomendaciones para ahorro de agua como la sensibilización del personal y del turista en su consumo y la evitación de fugas y contaminación del recurso. Entre las recomendaciones está el uso de equipos y sistemas eficientes.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://opac.pucmm.edu.do:7001/virtuales/bvds/MAGu%C3%ADaparabuenasprácticasambientalesenelsectorhotelero.pdf].</p>
		<p>Ecoauditoría de agua en hoteles. <i>Caribbean Alliance for Sustainable Tourism (CAST)</i>, San Juan, Puerto Rico</p>	<p>La ecoauditoría de agua en hoteles es un esquema de monitoreo del uso racional del agua. Recomienda medidas de corto y largo plazo para el ahorro del líquido y profundiza en los procedimientos de tratamiento de aguas residuales (primario, secundario y terciario) que pudiesen ser reutilizadas como en el riego.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://sanctuaries.noaa.gov/management/pdfs/Day7_H3_Hotels_esp.pdf].</p>
		<p>Buenas prácticas de manejo en las empresas turísticas: cómo impactan y cuánto implican. <i>Rainforest Alliance</i> Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Guatemala, Belice</p>	<p>Guía de buenas prácticas realizadas por 17 establecimientos de Belice, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Nicaragua. Se presentan casos de ahorro que trajeron beneficios económicos para los hoteles que asumieron las recomendaciones propuestas.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.rainforest-alliance.org/news/documents/XM_SR_092509.pdf].</p>
Costo elevado de la energía	Sistémica	<p>Programa “hogares verdes” del Municipio de Calvia, Mallorca, España</p>	<p>El modelo descrito puede ser implementado por hoteles, empresas turísticas y domicilios familiares. Se hacen recomendaciones para el uso del agua domiciliar en Calvia, municipio que implementó 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 agua en barco desde la península.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.calvia.com/servlet/model.web.ShowDoc?KARXIU=120&TABLENAME=WEB.DOCUMENTACIO&pageProcessKey=LOADINGDOCUMENT&KDOCUMENTACIO=212].</p>
		<p>Guía de buenas prácticas ambientales en el sector hotelero. Ministerio de Medio Ambiente, 2004, Rep. Dom.</p>	<p>El Ministerio de Ambiente publicó una guía de buenas prácticas ambientales, la cual incluye recomendaciones de ahorro y uso eficiente de energía. Se propone la implementación de equipos de bajo consumo y de nuevas tecnologías de producción de energía limpia.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://opac.pucmm.edu.do:7001/virtuales/bvds/MAGu%C3%ADaparabuenasprácticasambientalesenelsectorhotelero.pdf].</p>
		<p>Manual de buenas prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes. Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Colombia. Grupo Producción Más Limpia.</p>	<p>Dentro del Programa de Producción Más Limpia de la autoridad ambiental del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, se elaboró un manual de buenas prácticas para el sector turístico, el cual comprende medidas de ahorro de energía (instalación de sensores de movimiento para la activación de la luz y cambio de alumbrado tradicional por el de bajo consumo), lo que representaría un ahorro de hasta el 80% en electricidad.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.metropol.gov.co/institucional/Documents1/Ambiental/Producci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20limpia/Manual%20Buenas%20Prácticas%20Ambientales%20para%20los%20Hoteles%20y%20Restaurantes.pdf].</p>

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

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 impactan y cuánto implican. Rainforest Alliance para Costa Rica, Nicaragua, Ecuador, Guatemala, Belice	Guía de buenas prácticas realizadas por 17 establecimientos de 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 lograron ahorros de entre el 1% y el 10% de sus costos de energía anuales. Fuente: [En línea] [http://www.rainforest-alliance.org/news/documents/XM_SR_092509.pdf].
Costo elevado de la energía	Sistémica	Soluciones energéticas para hoteles, Organización Mundial de Turismo	Hotel Energy Solutions, con apoyo de la Organización Mundial del Turismo, creó una herramienta online para medir y monitorear el consumo de energía de forma gratuita. La aplicación permite el acceso a manuales y recomendaciones orientadas al ahorro y uso eficiente de energía. Fuente: [En línea] [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 implementadas por hoteles de más de 100 habitaciones para ahorrar energía y bajar costos operativos con medidas de eficiencia energética en todas las áreas (piscina, restaurantes, habitaciones, etc.). Fuente: [En línea] [http://www.optimaenergia.com/hoteles].
Problemas de salud pública en la frontera de la Rep. Dominicana con Haití	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 en temas de salud y turismo en Centroamérica y la República Dominicana. Fuente: [En línea] [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)	Destaca la importancia de las medidas de control fronterizo, en particular para la seguridad integral (civil, sanitaria, comercial, etc.). Fuente: [En línea] [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 San Agustín (Huila), Paisaje Cultural Cafetero (Caldas, Quindío, Risaralda y Norte del Valle) Nuquí (Chocó) y Caño Cristales (Meta)	La seguridad y la percepción de seguridad en los destinos turísticos son cruciales. De acuerdo con este documento, es responsabilidad del Estado crear las condiciones de seguridad de los turistas, factor que representa alrededor del 50% de las motivaciones en la elección de destinos para vacacionar. El documento presenta diagnósticos y protocolos para cuatro destinos de Colombia. Se asumen compromisos de participación de los actores locales, tanto en seguridad como en turismo estrictamente, y se promueven talleres de sensibilización y de prevención al respecto. Fuente: [En línea] [www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=75213].

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

Restricción	Tipo de restricción	Buena práctica o recomendación	Interpretación de la buena práctica, recomendación, y/o caso de referencia
Problemas de seguridad en el territorio	Sistémica	Red interamericana de Gestión de la Seguridad Turística	Esta Red fue creada para alcanzar el objetivo de la seguridad turística integral mediante la promoción de estrategias. De acuerdo con el documento, la violencia y la criminalidad afectan la percepción de los turistas, por lo que se deben tomar medidas en todas las áreas (aeropuertos, puertos, carreteras, servicios de inmigración y prevención de fraudes, entre otras. Fuente: [En línea] [http://portal.seguridadturistica.org].
		Proyecto Regional de Seguridad Turística en Centroamérica	Estudios de caso de las acciones de los países centroamericanos para garantizar un turismo más seguro. Entre los 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: [En línea] [http://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/Ppt0000067.pdf].
		Plan estratégico de seguridad turística: reto competitivo de Colombia (2014-2018)	Este plan evalúa la situación de seguridad en varios destinos del país y propone estrategias en diversos niveles. El documento señala la importancia de conocer la percepción del turista sobre la seguridad a fin de crear conciencia en los actores de la cadena de turismo y propiciar acciones conjuntas para crear una seguridad integral de los espacios colombianos. Fuente: [En línea] [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	Se propone la integración de la región como una forma de diversificar la oferta y aumentar la competitividad turística. De acuerdo con el documento, una vez identificadas las rutas que servirán para integrar el territorio, se deben crear los mecanismos de gestión que garanticen la calidad y el mantenimiento de todos los productos y servicios que cada destino ofrece. Fuente: [En línea] [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 del desarrollo de circuitos turísticos: estudio aplicado a los circuitos Terras Altas da Mantiqueira y das Águas, Minas Gerais, Brasil	Como destino emergente, Minas de Gerais, Brasil, tuvo que enfrentar la competencia de otros destinos consolidados del país. El estudio señala que el desarrollo del destino fue potenciado por la creación de circuitos integradores. Resalta la necesidad de crear una identidad común que permita el reconocimiento e interpretación del destino (clima, gastronomía, cultura, economía). Fuente: [En línea] [http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180717677006].
La articulación de una oferta con la región sur que pueda ser comercializada de manera conjunta presenta una relativa oposición	Por eslabón: visitantes, distribución	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, crea oportunidades de empleo local y amplía el abanico de actividades para el turista, elevando sus niveles de satisfacción. Fuente: [En línea] [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, Rep. Dom.	Redotur propuso crear circuitos en el sur y formó grupos de guías turísticos zonales. Este programa permite al turista tener contacto directo con las costumbres y tradiciones de cada una de las cinco regiones turísticas de la República Dominicana. Fuente: [En línea] [http://www.redotur.org/contenido/circuitosporregiones/regionsuroeste.php].

(continúa)

Cuadro VIII.1 (continuación)

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	<p>En Aburra se comenzó con la definición de los tipos de desechos sólidos y posteriormente se realizó un diagnóstico con el propósito de proponer acciones concretas de uso y disposición final de los residuos.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.metropol.gov.co/Residuos/Documents/Legislacion%20No%20peligrosos/Manual_Residuos_Solidos.pdf].</p>
		Programa de “Basura Cero”, Colombia	<p>El problema del Manejo de los Desechos Sólidos en Colombia 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.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.basuracerocolombia.com].</p>
		Guía de techos verdes en Bogotá, Colombia	<p>El proyecto de techos verdes desarrollado en Bogotá tiene como propósito utilizar estos espacios para sembrar plantas y hortalizas. Se propone reciclar desechos orgánicos para producir composta y alimentar las plantaciones. Estos jardines son espacios de esparcimiento muy atractivos.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://wgicbogota2016.com/wp-content/uploads/2016/04/GUIA-DE-TECHOS-VERDES_2011.pdf].</p>
		Basura Cero. Fortaleciendo la cadena de valor del Reciclaje, Rep. Dom.	<p>Programa incipiente que está dando sus primeros frutos. Implica la participación y compromiso de la ciudadanía tras un proceso de sensibilización, concientización y acción con el liderazgo del Ayuntamiento. Tiene las siguientes fases: concientización, búsqueda de compromiso de los pobladores, programa de clasificación en origen, búsqueda de usos alternativos de los desechos inorgánicos y orgánicos. Los resultados han sido positivos, incluso para la salud pública.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://cedaf.org/Programas3Rs/Basura_cero/taller/Basura%20Cero%20Cadena%20valor%20del%20reciclaje.pdf].</p>
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 de los destinos turísticos: planes renovados, España	<p>España cuenta con una vasta experiencia en programas de calidad integral del turismo. El documento resalta la necesidad de contar con programas de calidad para desarrollar planes estratégicos, crear redes de cooperación y diversificar destinos.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/15493/1/67661.pdf].</p>
		Programas de calidad en turismo, México	<p>Desde 1990 México ha creado siete programas de productividad, calidad y competitividad del sector turístico. Los programas tienen distintos niveles de implementación y están orientados a los diferentes eslabones de la cadena.</p> <p>Fuente: [En línea] [https://visitmexico.com/es/programas-de-calidad-en-turismo].</p>
		Plan nacional de calidad turística del Perú	<p>El Plan nacional de calidad turística (Caltur) es un instrumento transversal al Plan estratégico nacional de turismo, que busca posicionar a Perú en calidad turística a nivel mundial. Para lograr este objetivo, Caltur interviene en cuatro áreas: recursos humanos, empresas turísticas y afines, sitios y destinos. El plan es responsabilidad del Ministerio de Turismo y tiene varias fases de implementación: capacitación, asistencia técnica, monitoreo y evaluación.</p> <p>Fuente: [En línea] [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/Plan_CALTUR_actualizado.pdf].</p>

Fuente: Elaboración propia.

IX. Programas y estrategias

El análisis de las buenas prácticas puede ser extrapolado para diseñar estrategias de intervención orientadas a superar las restricciones y aprovechar las oportunidades identificadas. En este apartado se presentan siete programas de intervención apoyados en 22 estrategias, las cuales contienen líneas de acción para su cumplimiento (véase el diagrama IX.1).

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 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 ellos:
 - Naturaleza y alcance de los elementos de seguridad en el 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 probados 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, fomentar su papel activo en el manejo del riesgo.
- Certificar el programa de manejo de riesgos por los institutos y organismos internacionales acreditados.
- Proporcionar entrenamiento para los actores de la cadena sobre los planes de manejo de riesgos 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 el asociacionismo local y el desarrollo de propuestas que beneficien a sus miembros y a 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 las instituciones que conforman el Fideicomiso de Pedernales.
- Crear 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 que están en construcción.
- 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 disminuya la contaminación visual.
- Promover la reutilización de desechos sólidos y evitar su confinamiento en lugares con potencialidad turística como 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 de traslado y garanticen seguridad para los turistas.
- Fortalecer la comunicación de Pedernales con Polo, integrando a Duvergé y Cabral (carreteras 46 y 541).
- Reactivar el uso del aeropuerto María Montez para la recepción de turismo en la región sur del país en una primera etapa. A la luz del crecimiento del destino podrá evaluarse la factibilidad de construir un nuevo aeropuerto en la provincia de Pedernales.
- Diseñar una ruta crítica de trabajo en medio ambiente que sea un elemento de enlace entre las 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 diseñarse un Plan de Cultura Ambiental que, bajo un esquema multiactoral, proponga 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, creando espacios con información compartida de propuestas, perspectivas y cursos de acción iniciados por diferentes actores.

Líneas de acción:

- Promover acciones coordinadas de diálogo interinstitucional para evitar duplicidades y traslapes entre instituciones.
- Reunir y difundir la información de los sectores público y privado por sitios web vinculados a los clústeres de cada provincia. Esta acción requiere la continua actualización de la información y su libre acceso en línea, por lo que es conveniente continuar y profundizar las actividades de capacitación del MICM en promoción y mercadeo en línea.
- 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 de la actividad, como la creación de empleo directo e indirecto, la generación de divisas y el desarrollo económico del territorio. Dicho programa deberá tomar en cuenta los diferentes destinatarios y hacer uso del sistema escolar formal.

Líneas de acción:

- Diseñar por conducto de MITUR, INFOTEP, MICM y los clústeres turísticos campañas de capacitación (talleres, seminarios, etcétera) para la formación de una cultura turística, dirigidos a: a) funcionarios públicos y representantes de gobierno local; b) colaboradores y personal técnico de prestadores de servicios turísticos; c) planteles de educación primaria y secundaria, y 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 convocados 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.
- Desarrollar proyectos pedagógicos turísticos (talleres) en escuelas secundarias donde el alumno no sólo obtenga conocimientos teóricos sino capacidades prácticas que les faciliten su inserción laboral futura.
- Crear un programa de profesionalización mediante pasantías remuneradas en empresas turísticas consolidadas en coordinación con MITUR y ASONAHORES. Se propone diseñar un programa de profesionalización certificable de un año de formación y un año de práctica profesional en establecimientos turísticos de destinos nacionales consolidados. Tras este período se deberá garantizar la inserción laboral del graduado 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 deberán incluir: alimentos y bebidas, manejo inocuo de alimentos, gestión de reservas y habitaciones, atención al cliente, tour operación y gestión del destino.

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.

Líneas de acción:

- Desarrollar un estudio de mercado que recoja, seleccione y sintetice las propuestas 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 investigación técnica con especialistas en turismo sostenible, con el objetivo de identificar los recursos naturales, con especial atención a las unicidades que serán parte de los atractivos de la Región Sur (véase el anexo 3).
- 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.

Estrategia 7: Generar productos y servicios turísticos locales, rurales y comunitarios complementarios, 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 y 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 para que el grupo de emprendedores promueva recorridos y experiencias conjuntas y complementarias y se conviertan en los responsables de su propia operación turística.
- Poner en marcha un programa de apoyo y asistencia de las universidades nacionales públicas y privadas que contribuya al diseño de imagen de las marcas y los planes de negocios de los proyectos para que sean sujetos de crédito.
- Generar alianzas estratégicas entre emprendedores y operadores turísticos 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 que especifiquen tarifas netas y comisiones por venta de productos y servicios turísticos no sólo para los asociados sino también para otros canales de distribución.
- Elaborar un inventario digital de fotografías de los destinos, enfocado en los emprendimientos y atractivos locales, rurales o comunitarios. El inventario debe ser accesible por Internet en diferentes idiomas y transferible a otros operadores para que lo incluyan en su oferta, como 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 MICM.

Líneas de acción:

- Desarrollar el programa OVOP dentro de la estructura del MICM 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 MICM y las universidades nacionales que sirvan como identificadores únicos para generar experiencias turísticas locales.
- Crear por parte de MICM, MITUR y CEI-RD un sistema de criterios de calidad estandarizados para productos originales a ser mercadeados 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 empresariado local.
- Gestionar y desarrollar un proceso de diálogo para que los circuitos y rutas que se desarrollen puedan vincularse y formen parte de la oferta turística nacional.
- Promover la incorporación de guías locales en las excursiones por las rutas y circuitos turísticos. Considerar normas que condicionen 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 los tipos de turistas, adaptándose a sus necesidades.
- Diseñar un ordenamiento turístico mediante la señalización de las localidades, concentrando el flujo de los tours en itinerarios preestablecidos.
- Generar rutas de transporte regulares (con precios y horarios fijos) mediante convenios entre empresas privadas, municipalidades y MITUR para facilitar el transporte de turistas a Pedernales desde diferentes puntos del país.
- Contribuir a la conformación de los operadores locales en áreas de administración, desarrollo de paquetes turísticos, implementación de políticas de precios, comercialización de productos turísticos y otras.

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 sola imagen turística para promover el ecoturismo en la región sur en coordinación con los actores locales.
- Diseñar un logo por medio de un concurso público abierto y escribir eslóganes que diferencien 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 clústeres.

- Contar con un grupo de apoyo interinstitucional público-privado, conformado por profesionales que conciban, coordinen y supervisen el desarrollo de la comunicación interna y externa destinada al cuidado y reputación del destino.

- Organizar eventos para mostrar la imagen turística, convocando a gremios de turismo, operadores receptivos, operadores de turismo nacional y clústeres turísticos, entre otros.

Estrategia 11: Reconvertir los espacios impactados por las industrias minera y cementera e incorporarlos a la oferta de un destino que se promoverá como ecoturístico con segmentos de alto consumo.

Líneas de acción:

- Diagnosticar el estado de la estructura de la planta cementera.
- Analizar las oportunidades de adaptación y reconversión de espacios como parte de la oferta turística.

- Crear un museo, restaurante, mirador, centro de interpretación o parque temático de la Reserva de la Biosfera en consonancia con el Plan Maestro de 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, giro 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 un sistema de garantías no tradicionales. Proponer sistemas alternativos de calificación de antecedentes crediticios que faciliten el acceso a los productos financieros sobre la base de servicios combinados (*bundled services*) por medio de la certificación de los establecimientos.

- Firmar convenios con operadores nacionales e internacionales y MITUR para la oferta de productos turísticos locales como parte de rutas de turismo nacional e internacional, y como parte de la oferta país para ser expuesta en ferias de turismo nacional, regional e internacional.

Estrategia 13: Actualizar los reglamentos de los establecimientos hoteleros (Decreto 818/03) y de los restaurantes (Decreto 816/03) de acuerdo con las condiciones del mercado turístico actual.

Líneas de acción:

- Proponer nuevas categorías de hospedaje como los 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 hogares familiares 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 a partir de los comedores de renombre o de la organización de un parían³⁶.

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 Dominicanos³⁷.
- Con el apoyo del restaurante-escuela de INFOTEP, desarrollar platillos que contengan ingredientes cultivados en la provincia.

- Incorporar a los grupos de productores como abastecedores de los comedores del parían³⁸.

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:

- Un sistema de compras que vincule la demanda de los hoteles y restaurantes con la oferta de productos locales. Se propone elaborar una lista de comprobación con las asociaciones, por ejemplo, la asociación de pescadores o la asociación de productores agrícolas, que permita conocer la demanda empresarial y la oferta de insumos locales y de estación que serán vendidos a precios preferenciales. Durante el período de puesta en marcha del sistema se recomienda el asesoramiento y la participación del Ministerio de Agricultura y el MICM. En paralelo, se organizará un sistema de transporte y entrega de productos a los negocios a través de rutas preestablecidas que contribuyan a disminuir las emisiones contaminantes. El transportista cobrará el producto vendido en efectivo hasta que se establezca un sistema de pago electrónico. Diseñar un programa de capacitación en calidad y gestión de alimentos para los pescadores y un programa de ecoeficiencia de los cultivos para los productores locales de hortalizas y frutas.

- Desarrollar un programa de capacitación de avances tecnológicos para proveedores agrícolas.
- Fortalecer vínculos con el sector financiero para que los proveedores rurales tengan acceso a financiamiento blando, reforzando los programas de FEDA, Banca Solidaria y 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

³⁶ “Parián” significa “mercado”. Su origen proviene del tagalo (Filipinas). En México (siglos XVII al XIX) se construyeron varios paríanes como centros comerciales de gran envergadura, muchos ellos vendían productos importados y exóticos provenientes de Asia. El término parían es utilizado en el turismo gastronómico para hacer referencia a la aglomeración de varios puestos de comida.

³⁷ [Disponible en línea] [www.saboresdominicanos.org].

³⁸ La experiencia de la Canasta Campesina del Municipio de Comasagua (Departamento de La Libertad, El Salvador) puede servir de ejemplo de articulación en el que nueve comunidades con apoyo de *Secours Populaire Français* y financiamiento europeo, venden regularmente sus productos orgánicos en hoteles y restaurantes de San Salvador, prestando particular atención a la comercialización para evitar a los intermediarios o “coyotes”.

materiales utilizados, técnicas de mercadeo y ventas que no sólo respondan a la demanda, in situ sino a la generación de una oferta que pueda comercializarse a escala nacional.

Líneas de acción:

- Recuperar las técnicas artesanales del territorio y la frontera con Haití.
- Seleccionar productos del rubro de artesanías CU-SE-CO (cuero, semilla y coco) y buscar la incorporación de otros materiales locales.
- Impartir cursos de capacitación y profesionalización para artesanos locales e involucrar a ciudadanos haitianos cuando sea posible.
- Impartir 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 a la eficiencia, competitividad, compatibilidad ambiental y desarrollo social.
- Crear un comité para la negociación conjunta y la compra 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 disminuir el uso de agua y de químicos.
- Practicar una jardinería eficiente con plantas que requieran poca agua y regándolas a horas propicias.
- Crear un programa de ahorro y uso eficiente de energía en hoteles con atención a la reducción del consumo energético a partir de una optimización de calentadores de agua y el uso de energía solar.
- Promover la reutilización de materiales 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, incluyendo la formación integral de los recursos humanos, la asistencia técnica efectiva y la verificación continua del cumplimiento de los estándares.
- Promover un programa de verificación local del cumplimiento de la normativa a través de los clústeres turísticos con apoyo de MITUR.
- Establecer un sistema de medición de la experiencia turística³⁹ en términos de calidad bajo la coordinación del MITUR, el sector privado, universidades y centros de investigación.

³⁹ Complementario del sistema de medición de la satisfacción del cliente.

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

Líneas de acción:

- Considerar las diferentes necesidades de capacitación de acuerdo con los perfiles de los trabajadores del sector, los emprendedores y los gestores turísticos.
 - Los trabajadores del sector requieren mejorar sus competencias para aumentar su empleabilidad.
 - Los emprendedores turísticos⁴⁰ precisan conocer en profundidad las condiciones de funcionamiento del sector y, en general, las de negocios y gestión de pymes.
 - Los gestores turísticos requieren instrumentos y conocimiento de experiencias innovadoras para 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 vivencial 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 regalos) y servicios de intermediación (operadores turísticos y agencias de viaje).
- Potenciar la capacitación de formadores del INFOTEP, sobre todo de su planta de instructores, en el empleo de nuevas tecnologías y en técnicas pedagógicas a partir de la descentralización de sus actividades de capacitación.

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

Líneas de acción:

- Identificar las necesidades de capacitación de la fuerza de trabajo.
- Diseñar un programa integral de entrenamiento para los actores de cada eslabón de la cadena de valor, especialmente para jóvenes y mujeres.
- Firmar convenios con universidades para impartir cursos de profesionalización en el territorio.
- Establecer un sistema de certificación nacional para grupos de trabajadores.

Programa 7

Innovación de 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 MITUR⁴¹.

Líneas de acción:

- Construir, optimizar y actualizar de manera continua los sitios web de los intermediarios a través de *Social Media Optimization (SMO)*.
- Mejorar los sitios web de los tours operadores en cuanto a mecanismos de búsqueda con modificaciones sustantivas del contenido y posibilidad de compartirlo bajo *tagging*, *bookmarking* o

⁴⁰ Véase Programa 2.

⁴¹ 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.

feeding, retribución hacia otros links y generación de espacios interactivos para fortalecer cualitativamente la difusión de la oferta complementaria.

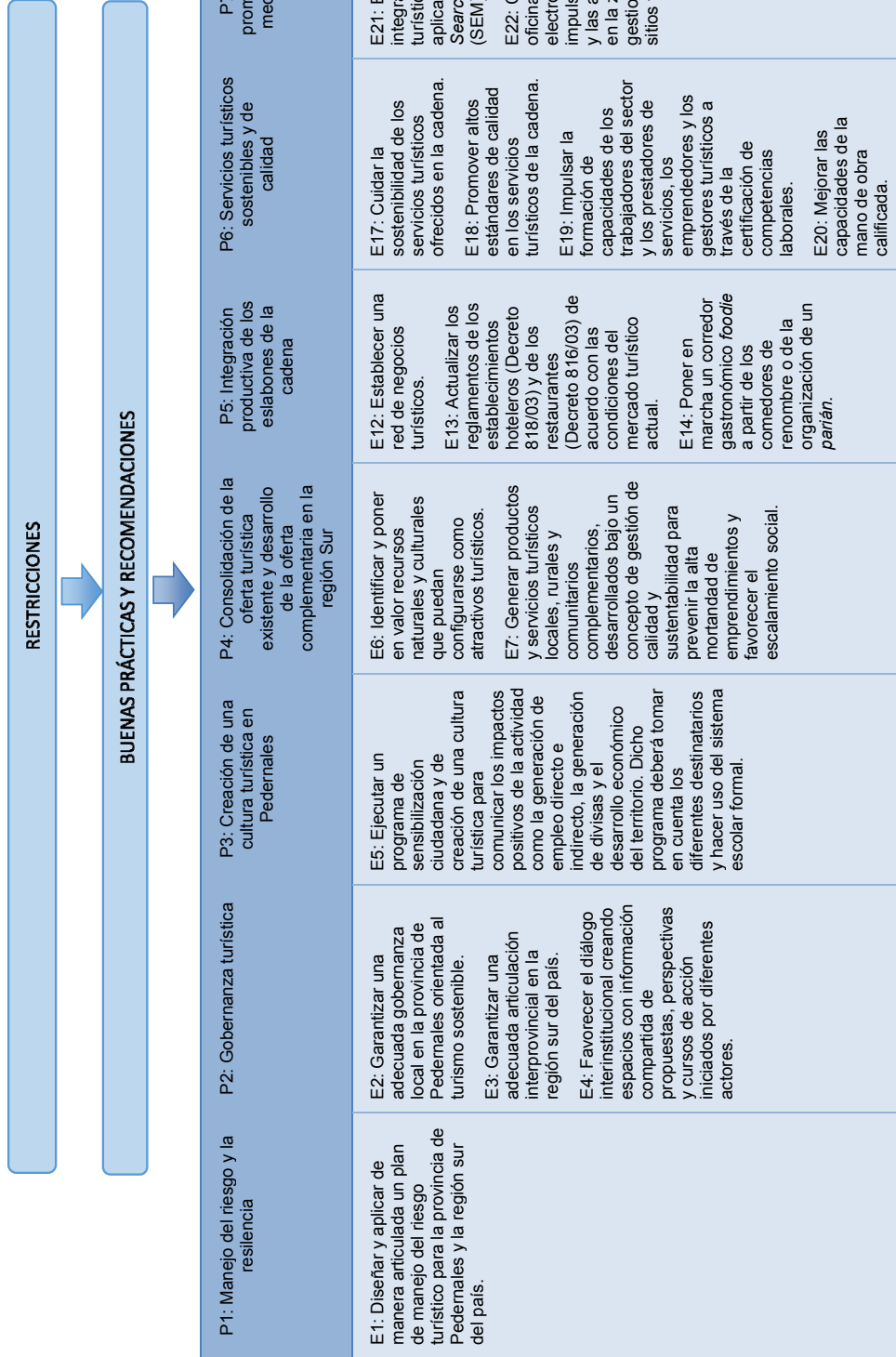
- Definir una estrategia de difusión de contenidos de texto y audiovisual a través de bitácoras virtuales de viajes con alto posicionamiento en los buscadores de Internet.
- Desarrollar guiones visuales para el nuevo material a ser publicado a través de la técnica de cuenta historias (*visual storytelling*).
- Fomentar los comentarios y críticas positivas en los sitios de internet especializados en opiniones y reservas turísticas tales como TripAdvisor y Booking.

Estrategia 22: Creación 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 del sur del país, cuyo objetivo sea la gestión en Internet del mercadeo turístico de sus destinos. Se propone Pedernales como sede con la posibilidad de abrir representaciones en otras provincias del sur en el futuro.
- Coordinar el equipo de trabajo que llevará a cabo la gestión de la oficina web. Se puede asignar un espacio físico en el municipio.
- 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 difusión masiva del contenido, el incremento exponencial de seguidores de las páginas y la promoción de las actividades.

Diagrama IX.1
Programas y estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en la provincia de Pedernales



(continúa)

Diagrama IX.1 (conclusión)

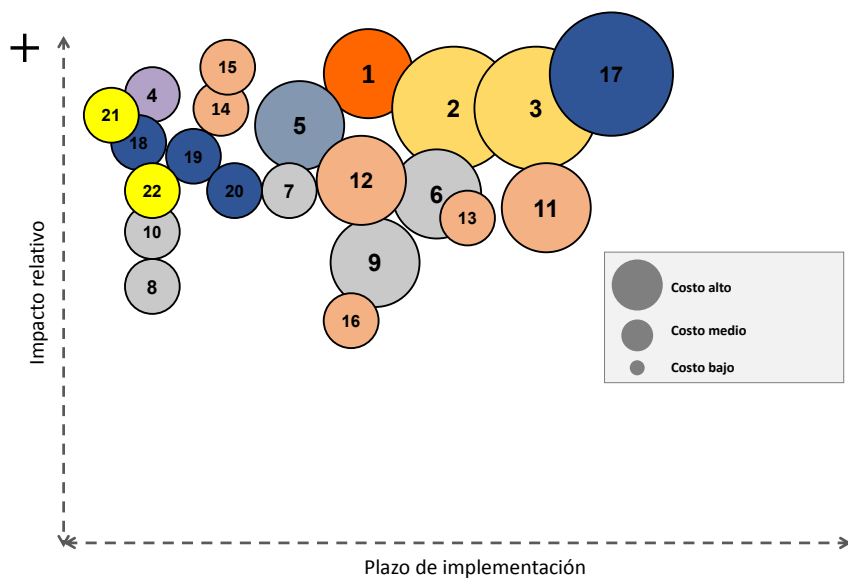
P1: Manejo del riesgo y la resiliencia	P2: Gobernanza turística	P3: Creación de una cultura turística en Pedernales	P4: Consolidación de la oferta turística existente y desarrollo de la oferta complementaria en la región Sur	P5: Integración productiva de los eslabones de la cadena	P6: Servicios turísticos sostenibles y de calidad	P7: Innovación de la promoción turística en los medios y redes sociales
			<p>E8: Generar productos piloto bajo la lógica de "Un pueblo, un producto" (OVOP) con apoyo de la cooperación japonesa en el país (JICA) y el MICM.</p> <p>E9: Impulsar la integración de los circuitos y rutas turísticas en la región sur y su vinculación con el turismo nacional.</p> <p>E10: Facilitar el desarrollo de una marca que identifique y posicione el destino a escala internacional con base en sus atributos naturales.</p> <p>E11: Reconvertir los espacios impactados por las industrias minera y cementera e incorporarlos a la oferta de un destino que se promoverá como Ecoturístico con segmentos de alto consumo.</p>	<p>E15: 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.</p> <p>E16: 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, técnicas de mercadeo y ventas que no sólo respondan a la demanda <i>in situ</i> sino a la generación de una oferta que pueda comercializarse a escala nacional.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

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

La priorización de las estrategias es una herramienta analítica fundamental para implementar políticas públicas. Con este propósito, en el gráfico X.1 se representa la priorización de las 22 estrategias propuestas para fortalecer la cadena de turismo en la provincia de Pedernales, República Dominicana. El ejercicio de priorización consideró los siguientes aspectos: costos, plazos de implementación e impactos relativos. Es importante anotar que este gráfico fue validado por los actores de la cadena en la segunda mesa de diálogo. Los diferentes colores de los círculos representan las estrategias que componen los distintos programas diseñados.

Gráfico X.1
Priorización de las 22 estrategias diseñadas para el fortalecimiento de la cadena de turismo en Pedernales



Fuente: Elaboración propia.

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

A continuación se propone un conjunto de indicadores para evaluar el seguimiento de los programas y las estrategias propuestas. Estos indicadores constituyen una línea de base que puede fungir como punto de referencia para evaluar la gestión efectiva.

Cuadro XI.1
Indicadores para la medición del progreso en la implementación de los programas de 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 tipos de crímenes reportados.	POLITUR	Anual
	3. Tasa de crímenes sufridos por visitantes	POLITUR	Anual
	4. Número de cursos de capacitación impartidos sobre manejo de riesgos en turismo y sensibilización turística, incluyendo número de participantes.	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. Tasa de incremento de personas que arriban por vía aérea.	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

(continúa)

Cuadro XI.1 (conclusión)

Programa	Indicador	Fuente de Verificación	Periodicidad de la medición
3. Creación de una cultura turística en Pedernales	1. Número de personas capacitadas y de cursos y talleres sobre cultura turística impartidos en la provincia.	MITUR e INFOTEP	Anual
	2. Número de programas implementados para fortalecer la cultura turística.	MITUR e INFOTEP	Anual
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 y tasa anual de crecimiento de visitantes de 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 de turista por noche en el 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 impartidos.	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, MICM, 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, MICM 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 de 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 promocionen 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.	MICM, INFOTEP, MITUR	Anual
	6. Número de amigos y “me gusta” en redes sociales vinculadas con el destino.	MITUR, MICM	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 del tipo de desarrollo turístico que se quiere. De acuerdo con una encuesta de 2015, el 85% de la población pedernalense está a favor del desarrollo turístico y el 59% lo prefiere sobre las actividades mineras o cementeras. La cuestión radica en qué tipo de turismo se quiere.

La CEPAL ha identificado que la comunidad local desea que Pedernales sea un destino ecoturístico. Esta situación requiere impulsar un diálogo entre los pobladores y los interesados en radicar inversiones para: 1) potencializar la vocación ecoturística del destino a partir de las características actuales de Pedernales, y 2) el posicionamiento especializado de Pedernales como destino ecoturístico en la República Dominicana y el Caribe. El desarrollo de un destino con características ecoturísticas conlleva el diseño de un esquema de gobernanza específico.

Por su estado embrionario, el destino Pedernales enfrenta un importante número de restricciones sistémicas y por eslabones. Pero, a la luz del creciente interés suscitado en la provincia, y ante la presentación de diversas propuestas de desarrollo, vale la pena definir y construir el proceso de intermediación/comercialización que tendrá este destino en un país con una intermediación de gran escala, caracterizada por la venta de paquetes “todo incluido”. Los actores privados y públicos deberán adaptarse a las particularidades del destino y generar esquemas específicos que estimulen 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 y su derrama económica y social esperada, es el momento oportuno de reflexionar sobre la conformación y delimitación de sus eslabones, ya que los actores locales del eslabón de hotelería tienden a prestar de manera poco eficiente otras funciones en la cadena. Es importante reflexionar también sobre 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, dadas las actividades económicas consideradas tradicionales como la pesca y la agricultura, cuyos actores pueden fungir como proveedores de insumos de la hostelería con cero o muy bajas emisiones de GEI. De igual forma, deberá cuidarse la articulación de una oferta turística que se pueda “vender” en el mundo como algo diferente en el contexto nacional y caribeño.

Las principales restricciones observadas son las dificultades de comunicación aérea de Pedernales, la subutilización del aeropuerto María Montez de Barahona, y la comunicación terrestre, ya que el traslado de Santo Domingo a Pedernales tiene una duración de entre 5 y 7 horas por carreteras angostas y sinuosas

que no permiten el tráfico fluido y pueden poner en riesgo la seguridad y la vida de los turistas. Gran parte de estos turistas llega de forma independiente o mediante los escasos y malos servicios de transporte interurbano, lo que, además de perjudicar al turismo, puede generar mayor presión sobre el territorio por la circulación en áreas protegidas. Debe tomarse en cuenta que el turista del Pedernales actual llega a un destino con muy baja diversificación de oferta básica y complementaria, donde hay áreas de paisaje local contaminadas, con residuos sólidos esparcidos en las áreas urbanas y rurales.

A pesar de la voluntad de la población de Pedernales de dedicarse al turismo, hay desconocimiento del funcionamiento de la cadena de valor. En primer lugar, la calidad de los servicios y productos está casi ausente. La gente no sabe cómo tratar a los turistas. La mayoría de los emprendimientos son empíricos, los cuales enfrentan luego dificultades debido a sus instalaciones improvisadas y falta de habilidades técnicas y administrativas para su operación. La informalidad de los negocios es alta y no se observa gran interés por el asociacionismo entre eslabones, aparte del papel desempeñado hasta ahora por el clúster turístico de Pedernales.

Este clúster y el INFOTEP han impartido talleres sobre manejo de alimentos e higiene y capacitación de recepcionistas y amas de llaves, pero la formación de recursos humanos sigue siendo insuficiente. El destino requiere con urgencia experiencias innovadoras en capacitación, ya que esta brecha tenderá a crecer dadas las necesidades de personal especializado para operar los 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. Estas deficiencias pueden ser convertidas en oportunidades si se logra crear las asociaciones locales necesarias para fortalecer cada uno de los eslabones. El Clúster de Pedernales deberá reflexionar sobre la posibilidad de incorporar nuevos socios, crear nuevas alianzas y desarrollar trabajo mancomunado entre los actores para resolver las restricciones en intermediación, hostelería, provisión de insumos gastronómicos y guías turísticos, entre otras.

Tomando en cuenta estas restricciones, desde la CEPAL se proponen 7 programas y 22 estrategias. El programa 1 se centra en el manejo del riesgo y la resiliencia turística para habilitar al destino 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 ecoturístico. El programa 3 tiene por objetivo la creación de una cultura turística en Pedernales, ya que la población carece todavía de las capacidades necesarias para un buen trato y acompañamiento del turista. El programa 4 busca la consolidación de la oferta turística existente y el desarrollo de la oferta complementaria, dadas las potencialidades observadas en la región sur, que es todavía una de las menos visitadas del país por sus carencias de infraestructura y financiamiento. El programa 5 busca la integración productiva sostenible de los eslabones de la cadena, especialmente de aquellos que pueden proveer insumos locales, para la “constitución efectiva” de un destino ecoturístico. 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 enfoca en la proposición y desarrollo de políticas de innovación y de bajo costo, centradas en los medios y redes sociales, para la promoción del turismo.

El territorio de Pedernales ofrece una oportunidad probablemente única a escala nacional de diseñar y poner en funcionamiento una cadena de valor para el desarrollo de un destino ecoturístico. Esto implica necesariamente el resguardo de las áreas protegidas, un sistema específico de comercialización/intermediación del destino 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 basado en 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. En consecuencia, 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, las negociaciones internacionales y las políticas públicas. Delimitar y clarificar el papel de cada uno de los actores en el diálogo público-privado, así como sus responsabilidades, plazos de cumplimiento, obligaciones y derechos, puede contribuir en una distribución más equilibrada de costos y beneficios al interior de las futuras alianzas” (Oddone y Rodríguez, 2015: 174). Esta cadena de valor permite la construcción de procesos colectivos multidireccionales. Las acciones del sector privado deben ser consideradas como complementarias, no como sustitutas, de los esfuerzos y responsabilidades del sector público. 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.

Bibliografía

- Agosin, M.; O. Manzano; R. Rodríguez-Balza y E. Stein (Eds.) (2010), *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.
- BCRD (Banco Central de la República Dominicana) (2016a), “Estadísticas Económicas del Sector Real” [en línea], Santo Domingo, [fecha de consulta: marzo, 2016] [http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/real/].
- _____ (2016b), *Encuesta de Opinión, Actitud y Motivación a Extranjeros No Residentes 2015*, Departamento de Cuentas Nacionales y Estadísticas Económicas, abril.
- _____ (2016c), “Estadísticas Económicas del Sector Turístico” [en línea], Santo Domingo, [fecha de consulta: marzo, 2016] [http://www.bancentral.gov.do/estadisticas_economicas/turismo/].
- _____ (2002), *Directorio de Establecimientos de Alojamiento. Metodología y resultados*, BID, Secretaría de Turismo, agosto.
- 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 03*.
- Blanke, Jennifer y Thea Chiesa (2013), *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*, Fondo Económico Mundial.
- Burke, Lauretta y Jonathan Maidens (2005), *Arrecifes en peligro en el Caribe*, World Resources Institute.
- Cañada, E. (2012), “Alternativas de desarrollo turístico: los turismos 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.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2015), *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2015*, Naciones Unidas, Santiago.
- Chris, H. y E. Sirakaya (2006), “Sustainability indicators for managing community tourism”, *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.
- Congreso Nacional de la República Dominicana (1969), *Ley No. 541 Orgánica de turismo de la República Dominicana*, Santo Domingo, 26 de noviembre.

- Constitución Política de la República Dominicana (2010), Gaceta Oficial Número 10561, Santo Domingo, enero.
- Cuba Travel (2016), “Portal Oficial del Turismo”, [en línea] [fecha de consulta: marzo 2016] [<http://www.cubatravel.cu/es>].
- 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”, Santo Domingo, [en línea] [fecha de consulta: marzo 2016] [<http://infocicom.com/informes/turismo/tr08282015.pdf>].
- Diario digital acento (2015), “Estudio describe daños al medioambiente de la industria minera y cementera en Pedernales” [en línea] [fecha de consulta: agosto de 2016] [<http://acento.com.do/2015/ecologia/8279934-estudio-describe-danos-al-medioambiente-de-la-industria-minera-y-cementera-en-pedernales/>].
- Diario Libre (2016), “Piden regulen pesca en Pedernales” [disponible en línea] [fecha de consulta: 25 de julio de 2016] [<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” [en línea] [fecha de consulta: abril de 2016] [http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_noti5784.asp].
- _____ (2008), “La República Dominicana es la nación con mayor potencial turístico del Caribe, según la OMT” [en línea] [fecha de consulta: abril de 2016] [http://www.dominicanaonline.org/portal/espanol/cpo_noti635.asp].
- EMPACA (2015), *Evaluación de la Calidad Ambiental de la Franja del Litoral Pedernales-La Cueva*, Santo Domingo, agosto.
- Frías, R., S. Garry y N. Oddone (2016), *Cadenas de valor turísticas en el Departamento de la Libertad*. MITUR/CORSATUR, San Salvador, CEPAL, Naciones Unidas, Ciudad de México.
- García, L. (2006), *El uso de marcas como herramienta para apoyar estrategias competitivas en turismo comunitario*, OIT, Ginebra.
- Garry, S., y R. Martínez (2016), “Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador”, CEPAL, Naciones Unidas, Ciudad de México, septiembre.
- Girault, C. (1998), “El auge del turismo en la República Dominicana: implicación social y política”, *Ciencia y sociedad*, Vol. 23, N° 3.
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) (2012), “Tourism Definitions and Terminology”, *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 N. Oddone (2008), *Mercociudades, red de integración*, Buenos Aires, Capital Intelectual.
- Grängsjö, Y. (2003), “Destination networking: Competition in peripheral surroundings”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, N° 5.
- Grupo Jaragua (2016), “Mapa general de la Reserva de la Biosfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo” [en línea] [fecha de consulta: mayo de 2016] [http://www.grupojaragua.org.do/images/RBJBE_100dpi.jpg].
- Gu, H. y C. Ryan (2008), “Place attachment, identity and community impacts of tourism. The case of Beijing Hutong”, *Tourism Management*, Vol. 29.
- Harrington, D. y J. Power (2001), “Quality issues in tourism distribution: practices and prospects” en Buhalis, D. y E. Laws (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 R. Chu (2000), “Important factors affecting Hong Kong consumers’ choice of a travel agency for all-inclusive package tours”, *Journal of Travel Research*, Vol. 39, N° 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 C. Jayawardena, C. (2003), “The “all-inclusive” concept in the Caribbean”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, N° 3.
- Jiménez, F. (2009), “Fiscalidad y turismo en República Dominicana”, ARA, *Revista de Investigación en Turismo*, Vol. 2, N° 1.
- Le Galès, P. (1998), “Régulation, gouvernance et territoire”, en J. Commaille y B. Jobert. (dirs.), *La régulation politique à paraître*, Sciences Po, Paris.
- López-Guzmán, T.; M. Alector Ribeiro; F. Orgaz-Agüera, y J. A. Marmolejo Martín (2015), “El turismo en Cabo Verde: perfil y valoración del viajero”, *Estudios y perspectivas en turismo*, Vol. 24, N° 3.
- Mateo, José Manuel (2013), *Síntesis Propuesta de la Academia de Ciencias de la República Dominicana para el desarrollo turístico integral y ecológico de Pedernales y el área nacional de recreo Cabo Rojo-Bahía de la Águilas*, mayo.
- Ministerio de Turismo (MITUR) (2016a), “Página web oficial del Ministerio de Turismo de la República Dominicana” [en línea] [fecha de consulta: julio de 2016] [<http://www.sectur.gob.do/>].
- _____ (2016b), “Inversiones extranjeras” [en línea] [fecha de consulta: junio de 2016] [<http://www.godominicanrepublic.com/es/sobre-rd/inversiones-extranjeras/>].
- _____ (2012), “Plan Sectorial de Ordenamiento territorial turístico”, Desarrollo Turístico de Pedernales (POTT-Pedernales), Departamento de Planificación y Proyectos.
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (2016), “Página web oficial del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de la República Dominicana” [en línea] [fecha de consulta: mayo de 2016] [<http://ambiente.gob.do/>].
- Moreno Gil, S.; D. F. Celis Sosa y T. Aguilar Quintana (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*, CEPAL y FIDA, Naciones Unidas México.
- Oddone, N. y H. Rodríguez Vázquez (2015), “Alianzas Público-Privadas como motor de la innovación local transfronteriza”, en K. Ramírez Meda, M. Reyes Ruíz y A. Figueroa Reyes (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 N° 123, CEPAL y GIZ, Naciones Unidas, Chile.
- _____ (2013), “Diagnóstico de la cadena de camarón de cultivo en El Salvador”, CEPAL y GIZ, Naciones Unidas 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, N° 123, CEPAL y GIZ, Naciones Unidas, Chile.
- Oddone, N. y R. Padilla (2014), *Upgrading value chains through professional and supporting services: Lessons from three agro-industry chains in El Salvador and Guatemala*, Naciones Unidas CEPAL, México.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2011), *Toolkit on Poverty Reduction through Tourism*, OIT-Naciones Unidas, Ginebra.

- OMT (Organización Mundial del Turismo) (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” [en línea] [fecha de consulta: julio de 2016] [<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* [en línea] [fecha de consulta: julio de 2016] [<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>].
- _____ (1998), *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*, Vol. 54, N° 1.
- PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) (2013), *Haití-República Dominicana. Desafíos ambientales en la zona fronteriza*, Santo Domingo.
- 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” [en línea] [fecha de consulta: marzo de 2016] [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.
- Puerto Rico Tourism Company (2016), [en línea] [fecha de consulta: marzo de 2016] [<http://puertoricotourism.pr.gov/dnn/Default.aspx>].
- Quirola Suárez, D. (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.
- República Dominicana (2001), *Ley 158-01 sobre Fomento al Desarrollo Turístico*, Congreso Nacional, Santo Domingo, septiembre.
- _____ (1995), *Ley de Inversión Extranjera*, Congreso Nacional, Santo Domingo, noviembre.
- 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*. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid.
- Secretaría de Estado de Agricultura (1994), *Reportes del Propescar-Sur: contribuciones al conocimiento de las pesquerías en República Dominicana*, Vol. 1.
- Song H., L. Dwyer, G. Li y Z. Cao (2012), “Tourism Economics Research: A Review and Assessment”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 39 N° 3 [en línea] [fecha de consulta: septiembre de 2016] [<http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>].
- The Ministry of Tourism of Jamaica (2016), [en línea] [<http://www.mot.gov.jm/>] [fecha de consulta: marzo de 2016].
- Torres, A. (2013), “Turismo y sostenibilidad. Una propuesta metodológica para el estudio de la sostenibilidad turística a escala municipal”, *Investigaciones Turísticas*, N° 5.
- Valdez, Cristóbal, Gustavo Valdez y Julio Corral (2015), *Proyecto: Plan Maestro de Pedernales*, Ministerio de la Presidencia, Cristóbal Valdez y Asociados, Santo Domingo, diciembre.
- Vallina, J. (2008), “Los hoteles y el medio ambiente: ecoeficiencia y buenas prácticas ambientales”, *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* N° 138, LATN, Washington D.C.
- Vera, J. y J. Ivars (2003), “Measuring Sustainability in a Mass Tourist Destination: Pressures, Perceptions and Policy Responses in Torrevieja, Spain” *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*, Vol. 1 N° 1.
- World Economic Forum (WEF) (2015), *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015. Growth through Shocks*, Ginebra.
- Yilmaz, Y. y Bititci, U. (2006), “Performance measurement in tourism: a value chain model”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, N° 4.

Anexos

Anexo A1 República Dominicana: categorías de hoteles

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
	<p>-Lo estipulado en la categoría de cuatro estrellas.</p> <p>- Instalaciones generales del establecimiento y 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>-Servicio de <i>suites</i> 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 comunicarán con todas las plantas.</p> <p>Cuando dos ascensores sean insuficientes, deberán instalarse los necesarios.</p> <p>-Pasillos con anchura mínima de 1,70 m, debidamente decorados, dotados de puntos de luz en techos o paredes.</p> <p>-La superficie mínima de los salones sociales será 3 m² por habitación o <i>suite</i>. En uno de los salones estará instalado un receptor de televisión.</p> <p>-La superficie mínima de los salones sociales será 3 m² por habitación o <i>suite</i>. 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 tendrán dormitorio, vestíbulo o corredor de ducha, lavabo e inodoro.</p> <p>-La altura mínima de suelo a techo será 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 éstos estén instalados en otro lugar del dormitorio. Tendrán mando para graduar el aire acondicionado, instalación central de radio, televisión y música, y 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>-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 habrá 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 será atendido por un Departamento de Alimentos y Bebidas, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios. Dicho personal deberá hablar español y otro idioma.</p>
Cinco estrellas					

(continúa)

Anexo A1 (continuación)

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Cinco estrellas	<p>-El bar, instalado en un lugar confortable e independiente, deberá estar dotado de toda clase de instalaciones para un servicio eficaz.</p> <p>-El comedor tendrá una superficie mínima de 2 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>-Las paredes de los cuartos de baños estarán cubiertas de mármol o revestidas de azulejos y los suelos deberán ser de mármol u otro material noble.</p> <p>-El inodoro será independiente 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 "suites" tendrán dos lavabos.</p> <p>-Las habitaciones con salón privado deberán reunir las condiciones específicas en el Párrafo 1 del Artículo 56, tener teléfono y 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>-Las paredes de los cuartos de baños estarán cubiertas de mármol o revestidas de azulejos y los suelos deberán ser de mármol u otro material noble.</p> <p>-El inodoro será independiente 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 "suites" tendrán dos lavabos.</p> <p>-Las habitaciones con salón privado deberán reunir las condiciones específicas en el Párrafo 1 del Artículo 56, tener teléfono y 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>-En el vestíbulo estarán claramente diferenciadas la recepción, el departamento de botones y los servicios telefónicos.</p> <p>-Si el edificio consta de al menos dos pisos, estará dotado de ascensores cuyo número dependerá de la capacidad receptiva del establecimiento y de la estructura del edificio.</p> <p>-Escalera principal con anchura mínima de 1,50 m.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Dependerán del departamento de 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>
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 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 sistema de aire acondicionado eficiente.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-En los dormitorios la altura de techo tendrá como mínimo 2,40 m y la superficie, incluyendo el vestíbulo o corredor, de 16 m² para las habitaciones.</p> <p>-Estarán dotados de aislamiento sonoro y la mayor parte de su suelo cubierto por alfombras de primera calidad.</p> <p>-Los dormitorios dispondrán de teléfono, de armarios, empotrados o no, con una profundidad útil de al menos 0,50 m y una anchura de 1,50 m, con luces interiores, y espejos, salvo que éstos se encuentren</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Las escaleras de servicio y todas las plantas de habitaciones y 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>-El hotel tendrá un local para equipajes y almacén de lencería.</p>	<p>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Dependerán del departamento de 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>-Lo estipulado en la categoría de tres estrellas.</p> <p>-Dependerán del departamento de 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>

(continúa)

Anexo A1 (continuación)

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
		<p>-Pasillos con anchura mínima de 1,50 m y dotados de puntos de luz en techos o paredes</p> <p>-La superficie de los salones sociales será de mínimo 2,50 m² por habitación o <i>suite</i>.</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 estacionamiento tendrá una capacidad de automóviles equivalente al 35% del total de habitaciones.</p>	<p>instalados en otro lugar del dormitorio, de mando para graduar 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. 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>a) Habitaciones con salón privado: la superficie mínima del salón será de 10 m².</p> <p>b) Habitaciones con terraza: la terraza deberá tener al menos una superficie de 4 m² con anchura mínima de 10 m.</p> <p>c) <i>Suites</i>: 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>-Comedor para el personal.</p> <p>-Durante la noche existirá un servicio encargado de atender las 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>	
Cuatro estrellas					
		<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>-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>-Lo estipulado en la categoría de dos estrellas.</p> <p>-Las escaleras de servicio y ascensores comunicarán todas las plantas de habitaciones y cuartos de desahogo.</p>	<p>- Lo estipulado para la categoría de dos estrellas.</p> <p>-El jefe de recepción y el capitán de botones hablarán español y otro idioma.</p>
Tres estrellas					

(continúa)

Anexo A1 (continuación)

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Tres estrellas	<p>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 utilizar por los clientes estarán revestidos con materiales o pinturas cuya calidad armonice con el ambiente y la categoría del establecimiento.</p> <p>-Las instalaciones de uso general para los clientes dispondrán de aire acondicionado.</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, habrá 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>-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 azulejos o cerámica de primera calidad.</p> <p>-Las habitaciones con salón privado o con terraza y "suite" deberán reunir las siguientes condiciones:</p> <p>a) Habitaciones con salón privado: la superficie mínima del salón será de 9 m².</p> <p>b) Habitaciones con terraza: la terraza deberá tener una superficie de al menos 3,5 m² con una anchura de 1,50 m.</p> <p>c) <i>Suite</i>: los dormitorios y 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>- Los cuartos de desahogo existirán en todas las plantas, dotadas de teléfono interior, fregadero, vertedero de aguas y armarios para utensilios de limpieza.</p> <p>-La cocina dispondrá de los elementos principales, que estarán en consonancia con la capacidad del establecimiento, de cuarto de desahogo, almacén, bodega, dispensa, cámara frigorífica y fregaderos.</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> <p>-El servicio de comedor estará atendido por un "Maitre", o jefe de comedor, quien será asistido del personal necesario según la capacidad del establecimiento.</p> <p>-El jefe de comedor conocerá el español y 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>
Dos estrellas	<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>-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>-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>-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 un 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 lavandería y planchado para las ropas de los huéspedes, así como para la lencería del establecimiento.</p>

(continúa)

Anexo A1 (conclusión)

Categorías	Condiciones generales	Condiciones particulares	Habitaciones, instalaciones y equipos	Dependencias e instalaciones de la zona de servicios	Prestación de servicio
Dos estrellas	<ul style="list-style-type: none"> -Vajilla, cristalería, cubertería, mantelería y lencería adecuadas en calidad y cantidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Escalera que comunique todas las plantas, con anchura mínima de 1,20 m. -Pasillos con anchura mínima de 1,20 m. - La superficie del salón social o salones será mayor a 1,40 m² por habitación. - Comedor con superficie mayor a 1,25 m² por habitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las habitaciones dispondrán de teléfonos, armarios empotrados o no, y de conmutador de luces junto a las cabeceras de las camas. -Los cuartos de baño y aseo tendrán una superficie mínima de 3 m² y la de los cuartos de aseo de 2,50 m². Las paredes estarán revestidas de azulejos o cerámica en su totalidad. -La bañera, duchas y lavabos dispondrán de agua corriente caliente y fría a todas horas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Habitaciones dotadas, como mínimo, de cuarto de aseo (ducha, lavabo e inodoro). -Si se trata de habitaciones con terraza, ésta deberá tener al menos 3 m², con anchura mínima de 1,30 m. -Superficie mínima de los cuartos de aseo 2,50 m². Las paredes deben estar revestidas de azulejos o cerámica hasta una altura de 1,80 m. -Duchas y lavabos con agua corriente caliente y fría. -Teléfono en cada habitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los servicios de recepción-botones estarán permanentemente atendidos por personal experto. -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.
Una estrella	<ul style="list-style-type: none"> - Locales, mobiliario y equipo sencillos pero decorosos, ofreciendo un mínimo de comodidad. - Aire acondicionado. 	<ul style="list-style-type: none"> - La recepción debe encontrarse en el vestíbulo. - Ascensor si el edificio consta de al menos cuatro pisos. - Escaleras con una anchura mínima de 1 m. - Pasillos con una anchura mínima de 1,10 m. - Aseos generales independientes para señoras y caballeros, los cuales estarán dotados de jabón y de toallas o secadores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Habitaciones dotadas, como mínimo, de cuarto de aseo (ducha, lavabo e inodoro). -Si se trata de habitaciones con terraza, ésta deberá tener al menos 3 m², con anchura mínima de 1,30 m. -Superficie mínima de los cuartos de aseo 2,50 m². Las paredes deben estar revestidas de azulejos o cerámica hasta una altura de 1,80 m. -Duchas y lavabos con agua corriente caliente y fría. -Teléfono en cada habitación. 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los servicios de recepción-botones estarán permanentemente atendidos por personal experto. -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 A2 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, cubertería, 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 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 para cada sexo con instalaciones de primera calidad y agua fría y caliente en los lavamanos.</p> <p>-Muebles, cuadros, alfombras y/o pisos de similar calidad, cubertería, 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 con 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>

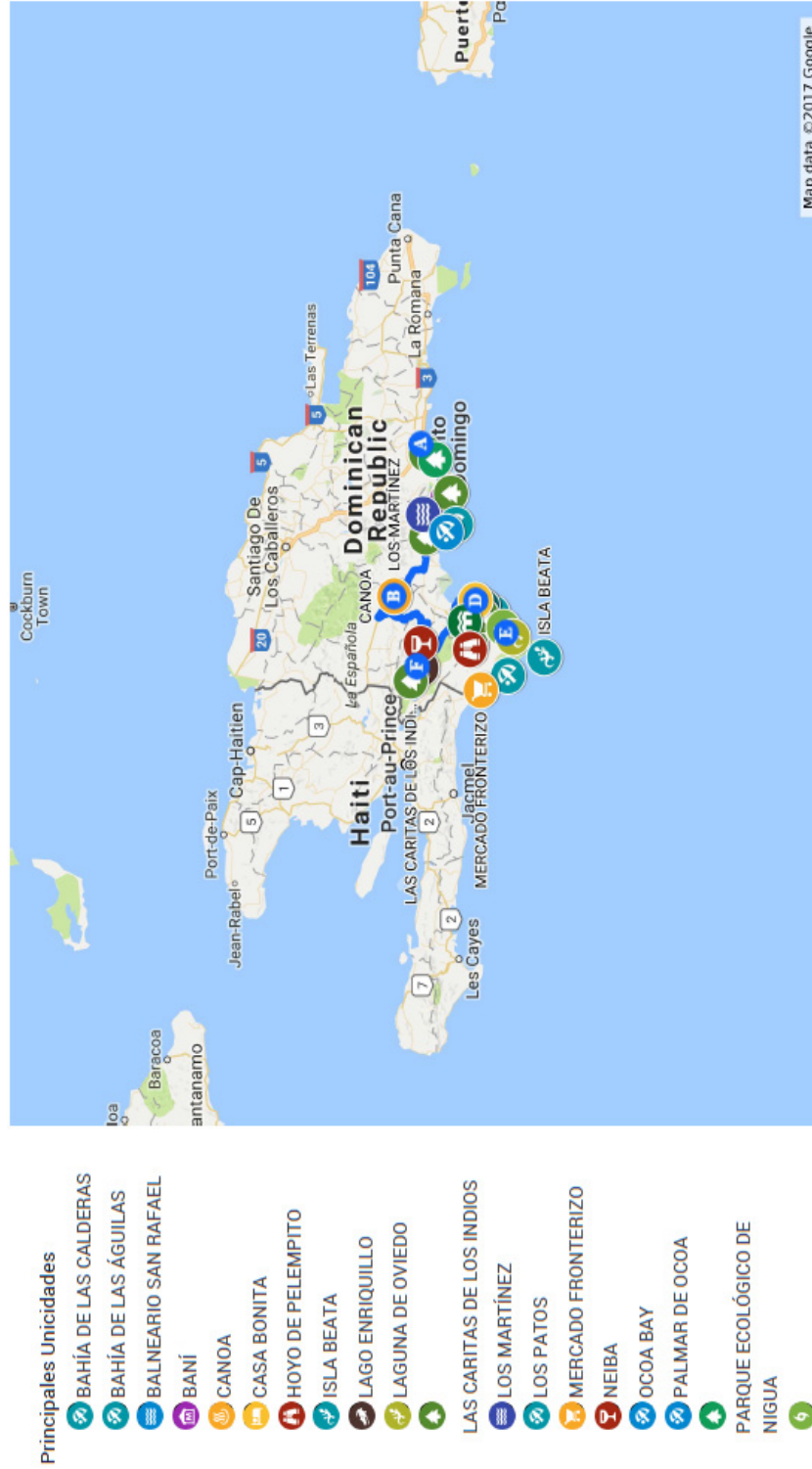
(continúa)

Anexo A2 (conclusión)

Categorías	Condiciones generales	Cocina	Personal de servicio	Oferta gastronómica
Tres tenedores	<ul style="list-style-type: none"> -Lo estipulado para la categoría de dos tenedores. -Entrada para los clientes independiente de las del personal de servicio. -Comedor con superficie adecuada a su capacidad, que permita un eficaz servicio. -Aire acondicionado. -Servicios sanitarios independientes para ambos sexos con agua fría y caliente en los lavamanos. -Muebles, cubtería, vajilla, cristalería y mantelería de calidad. -Servicios sanitarios independientes para el personal de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disposición de elementos principales. -Almacén, despensa y bodega. -Cámara frigorífica para carnes y pescados por separado. -Estufa con número de quemadores suficientes. -Fregaderos. -Útiles de cocina. 	<ul style="list-style-type: none"> -El personal debe estar debidamente uniformado -El número de personal debe ser acorde con la capacidad, circunstancias y categoría del establecimiento. -El Jefe de Comedor deberá conocer español e inglés. 	<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>
Dos tenedores	<ul style="list-style-type: none"> -Lo estipulado para la categoría de un tenedor. -Teléfono. -Aire Acondicionado o, en su defecto, que exista una buena ventilación en el interior del establecimiento. -Mobiliario apropiado -Mantelería con servilletas de tela o papel. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disposición de elementos principales. -Fregadero con agua caliente. -Cámara frigorífica o nevera. -Despensa -Útiles de cocina adecuados. -Estufa. 	<ul style="list-style-type: none"> -El personal de servicio que tenga contacto con el público deberá vestir chaqueta blanca por lo menos. 	<p>Composición mínima:</p> <p>Primer grupo: entremeses con cuatro variedades y dos sopas.</p> <p>Segundo grupo: tres especialidades, de las que alguna será pescado.</p> <p>Tercer grupo: dos especialidades de carne.</p> <p>Cuarto grupo: queso, dulces o frutas.</p>
Un tenedor	<ul style="list-style-type: none"> -Comedor con superficie adecuada a su capacidad e independiente de la cocina. -Cubtería inoxidable, vajilla de loza o vidrio irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel. -Servicios sanitarios independientes para ambos sexos. -Personal de servicio perfectamente aseado. 			<p>Composición mínima:</p> <p>Primer grupo: entremeses y sopa.</p> <p>Segundo grupo: dos especialidades a base de carne o pescado.</p> <p>Tercer grupo: dulces o frutas.</p>

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

Anexo A3 República Dominicana: principales unidades de la Región Suroeste



Fuente: Elaborado con Google Maps.

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, República Dominicana. El objetivo es desarrollar el potencial turístico de la provincia de Pedernales y fomentar el escalamiento económico y social de su población. Debido a que se trata de una cadena en estado embrionario en la que los eslabones no están consolidados y los actores son muy heterogéneos, el destino Pedernales enfrenta un importante número de restricciones. Con el fin de solventar dichas restricciones y aprovechar las oportunidades de desarrollo, la CEPAL diseñó 7 programas de intervención con 22 estrategias, las cuales fueron validadas y priorizadas por los actores (sector público, sector privado, academia y sociedad civil) vinculados a la cadena. El territorio de Pedernales ofrece una oportunidad probablemente única a escala nacional de diseñar y poner en funcionamiento una cadena de valor para el desarrollo de un destino ecoturístico. Esto implica necesariamente el resguardo de las áreas protegidas, un sistema específico de comercialización/intermediación del destino 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 basado en una distribución equilibrada de responsabilidades, costos, riesgos y beneficios entre los actores involucrados.