

**ARAUCARIA**

AGENCIA ESPAÑOLA PARA LA COOPERACION  
INTERNACIONAL (AECI) / OFICINA NACIONAL  
DE PLANIFICACIÓN (ONAPLAN)

INFORME DE CIERRE ASISTENCIA TECNICA

TURISMO SOSTENIBLE EN LA PROVINCIA DE  
PEDERNALES: FASE III

Víctor F. Gómez, M.Sc.

Agosto, 2005.  
SANTO DOMINGO, R. D.

## TABLA GENERAL DE CONTENIDO

0.	<b>Resumen Ejecutivo</b>	3
1.	<b>Introducción: Duración y Alcance de la Asistencia Técnica</b>	1
2.	<b>Objetivo General, Resultados y Justificación de la Tercera Fase</b>	7
3.	<b>Estructuración del Modelo de Negocios de Turismo Sostenible para Pedernales</b>	8
3.1	El modelo general de turismo sostenible	8
3.2	El modelo de negocios	10
4.	<b>Productos generados a lo largo de la Asistencia Técnica.</b>	12
4.1	<b>Productos de divulgación</b>	12
4.1.1	Afiches	12
4.1.2	Postales	12
4.1.3	Página WEB	1
4.1.4	Otros productos	12
4.1.5	Productos adicionales y concesión de la marca	13
4.2	<b>Productos Institucionales</b>	13
4.2.1	Tipologías de infraestructuras	13
4.2.2	Programa de Capacitación	15
4.2.3	Manual de Calidad	17
4.2.4	Desarrollo de la Marca y Manual de Implementación	17
4.2.5	Resolución Municipal	24
4.2.6	Legalización del Cluster	25
4.2.7	Registro de la Marca	28
4.2.8	Productos de visitación turística	28
5.	<b>Consideraciones finales.</b>	29
5.1	Sobre el turismo sostenible	29
5.2	Sobre la continuidad institucional	29
6	<b>Bibliografía</b>	31
7	<b>Anexos</b>	33

## RESUMEN EJECUTIVO

---

El presente informe recoge las incidencias principales de la tercera fase de la asistencia técnica sobre turismo sostenible de la provincia de Pedernales. Se encuentra estructurado en cinco partes. Los antecedentes se refieren a los resultados obtenidos y al alcance de las dos primeras fases, destacando la duración de toda la asistencia, 27 meses y los principales resultados obtenidos.

El segundo apartado, recoge los objetivos, resultados y justificación de la tercera fase, siendo el objetivo *“Apoyar el proceso de transferencia, consolidación, articulación y sistematización de la experiencia pedernales desarrollada por el proyecto Araucaria-Bahoruco en materia de ecoturismo, mediante el soporte a actividades claves de transferencia, gestión e implementación básica de la marca turística Pedernales.”*

El tercer apartado se refiere a dos temas claves: el modelo general de turismo sostenible para Pedernales y el modelo de negocios, como correlato económico y funcional del modelo general. Del modelo general se destaca sus dos aspectos claves: su orientación a la conservación y al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones locales.

El cuarto apartado presenta los distintos resultados generados a lo largo de la consulta técnica, clasificándolos en dos grupos: resultado de divulgación y resultados institucionales, ambos relacionados a lo largo del proceso de desarrollo de las actividades de la asistencia. Del primer grupo se menciona los afiches, postales, página web, productos complementarios y la posibilidad de desarrollar un modelo de concesión de la marca. Del segundo grupo, se destacan las tipologías de infraestructuras; el programa de capacitación; el manual de calidad; el desarrollo de la marca y el manual de implementación; la resolución municipal que declara a Pedernales municipio para el turismo sostenible; la legalización del Cluster; el proceso de registro de la marca turística y finalmente, los seis productos de visitación turística.

En el último apartado se presentan las consideraciones finales. Básicamente de dos tipos: sobre las implicaciones del desarrollo del modelo de turismo sostenible local concluyendo con un panorama relativamente optimista y favorable y sobre la continuidad institucional, planteándose la necesidad del cluster de articule con otros actores locales y nacionales para el abordaje de los desafíos internos y externos que le aguardan.

---

## **1. INTRODUCCION: DURACION Y ALCANCE DE LA ASISTENCIA TECNICA.**

El presente informe, tiene por objetivo fundamental recuperar la experiencia de construcción del modelo de turismo sostenible local para la provincia de Pedernales, como resultado del desarrollo de una compleja asistencia técnica compuesta por tres fases de trabajo interrelacionadas a lo largo de un proceso de aproximadamente 27 meses de duración.

En términos de calendario, la primera fase se desarrolló a lo largo de unos 10 meses (febrero-diciembre 2003); la segunda fase abarcó un período de aproximadamente unos 13 meses (febrero 2004-marzo 2005) y la tercera fase, unos 4 meses (abril-agosto 2005).

La primera fase, se concentró en la realización de los estudios de campo y de mercado que facilitarían al menos tres cosas:

- Identificación de la oferta ambiental, a través del inventario de atractivos ecoturísticos propiamente dichos.
- La determinación de la curva de demanda de servicios y productos ecoturísticos, a través de la valoración económica de atributos ecoturísticos de la provincia.
- Definición de la estrategia de posicionamiento de la oferta con respecto a la demanda, por medio de la propuesta de marca ecoturística.

La segunda fase, se concentró en cuatro complejas e interrelacionadas dimensiones del proceso de construcción del modelo local de turismo sostenible:

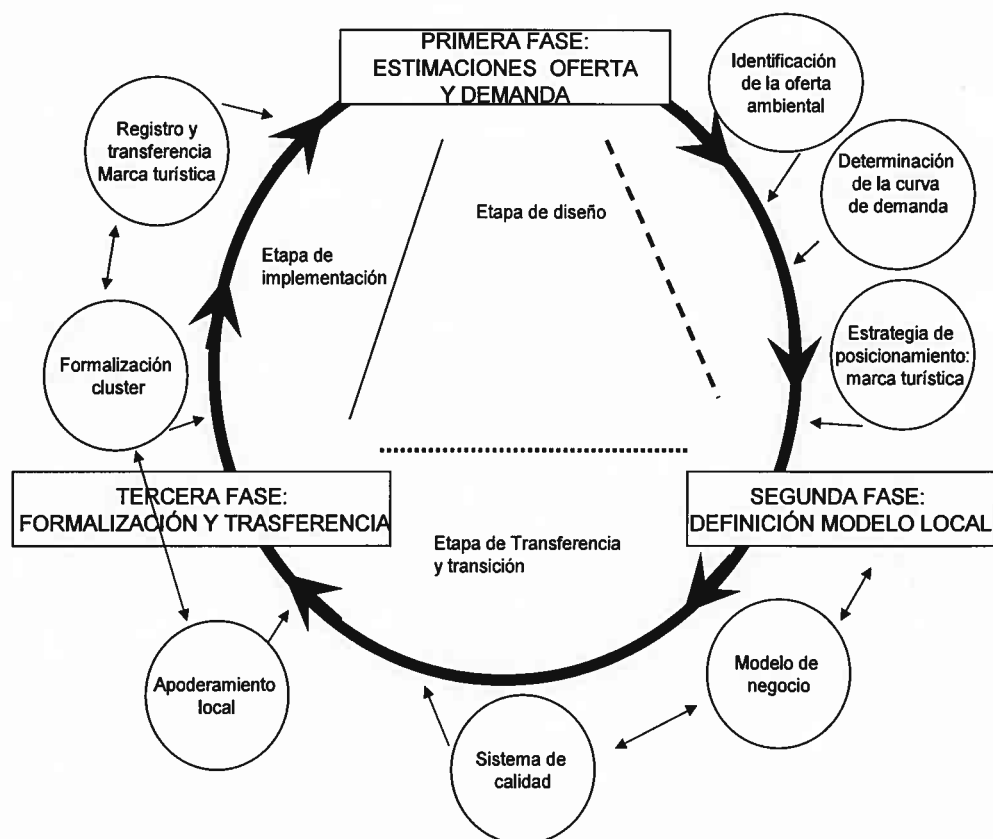
- Definición del modelo de turismo sostenible a nivel local.
- Estructuración del modelo de negocios para turismo sostenible.
- El sistema de calidad para la gestión sustentable del negocio turístico.
- El apoderamiento local del modelo conceptual y metodológico.

La tercera fase, se concentró en tres aspectos complementarios de los procesos anteriores:

- La formalización del cluster turístico de Pedernales.
- El registro de la propiedad de la marca y la transferencia legal de la misma.
- La recuperación y sistematización general de la experiencia desarrollada por la asistencia técnica.

Este informe, recoge simultáneamente aspectos de la recuperación de experiencia y de la rendición de cuentas de los principales resultados de la tercera fase, dado que la relación sistémica entre las mismas permite explicar a los resultados de una a la luz de otra, en este caso los de la tercera fase como corolario de las dos previas.

El siguiente esquema permite una comprensión general del proceso desarrollado por la asistencia técnica:



Es evidente que las tres fases constituyen un “continuo” temporal y sistémico, cuyos hitos o fases y por consecuencia las actividades desarrolladas al interior de las mismas, conforman un entramado de retroalimentación que ha configurado el modelo de turismo sostenible local en el marco del particular y específico contexto del municipio de Pedernales.

Como ha quedado claro precedentemente, la tercera fase de la asistencia técnica en materia de Ecoturismo para el proyecto Bahoruco-Araucaria, ha sido la resultante de un complejo proceso de interacción de los tres agentes involucrados:

- Actores locales
- Proyecto Araucaria
- Equipo consultores

En el primer grupo, cabe destacar los integrantes de la cadena de valor de los bienes y servicios vinculados directamente con la actividad turística local:

- Transportistas terrestres: autobuses y servicios de taxi.
- Transportistas marinos: dueños de embarcaciones
- Guías de la Naturaleza
- Restaurantes y bares
- Hoteles y centros de alojamiento
- Servicios municipales
- Servicios de atención en Salud
- Servicios de comunicaciones

Esta cadena de valor no incluye a los operadores turísticos convencionales, los cuales carecen de presencia local y con quienes se ha optado por establecer alianzas estratégicas.

En el caso del proyecto Araucaria, ha quedado clara la apuesta por un modelo de turismo sostenible a nivel local, para la cual ha contado con el equipo de consultores que desde la primera fase le han dado apoyo al proyecto y que adicionalmente al trabajo de transferencia y consolidación que supone la tercera fase, deben reconstruir la memoria general del proceso desarrollado. La interacción de estos actores inducida por el curso y el desarrollo particular de las actividades propias de la asistencia técnica, han conducido el proceso hasta una tercera fase que asegure la consolidación mínima del conjunto de resultados obtenidos hasta la segunda fase del proyecto, los cuales se resumen a continuación:

- Evaluación preliminar de las condiciones del capital social local para el desarrollo del turismo sostenible.
- Reevaluación del inventario de atractivos vivos y elaboración de seis productos ecoturísticos básicos.
- Diseño básico de las tipologías de infraestructuras ecoturísticas dentro de los parques nacionales y señalización de sitios.
- Propuesta de resolución municipal para declarar a Pedernales Municipio Ecoturístico.
- Capacitación sobre gestión colaborativa a las y los integrantes del cluster ecoturístico.
- Manual de estándares de calidad para los servicios ecoturísticos a ser cubiertos por la marca: alojamiento, transporte, guías, restaurantes, información.
- Propuesta de versión definitiva de la marca, a partir del consenso con los actores directamente concernidos en la estructuración del cluster.

Como se puede apreciar, la segunda fase de la asistencia técnica permitió avanzar de manera significativa en la definición y estructuración del modelo de turismo sostenible local para Pedernales por medio de un intenso trabajo de campo y de gabinete sustentando en los resultados de la primera fase. La participación de los actores locales fue fundamental para alcanzar los resultados reseñados previamente.

## 2. OBJETIVO GENERAL, RESULTADOS Y JUSTIFICACION DE LA TERCERA FASE.

Dado el nivel de diagnóstico y de resultados obtenidos tanto con la primera como con la segunda fase de la asistencia técnica, se requería una fase mucho más orientada a la transferencia de resultados a nivel local y que permitiera la conexión inmediata con el “momentum” provocado por las actividades de la segunda fase, particularmente la capacitación y Definición de la identidad gráfica de la marca. En tal sentido el objetivo general previsto para dicha fase fue el siguiente:

*“Apoyar el proceso de transferencia, consolidación, articulación y sistematización de la experiencia pedernales desarrollada por el proyecto Araucaria-Bahoruco en materia de ecoturismo, mediante el soporte a actividades claves de transferencia, gestión e implementación básica de la marca turística Pedernales.”*

En términos de resultados esperados, los mismos fueron replanteados a la luz de las consultas realizadas en campo a lo largo del tramo final de la segunda fase, planteándose de la siguiente forma:

- Culminación del proceso de formalización y articulación del cluster de turismo sostenible de la provincia de Pedernales.
- Desarrollo del modelo de gestión y transferencia de la marca turística de Pedernales en términos de derechos de propiedad y explotación de la misma.
- Inducción de productos y servicios básicos para la gestión y uso de la marca.
- Sistematización y recuperación de la experiencia básica de construcción del modelo de turismo sostenible local de Pedernales.

En esencia puede aseverarse que la tercera fase fue una clara continuidad de la segunda, orientada a la formalización y transferencia legal de los resultados obtenidos en materia de estructuración del cluster de turismo y de la definición de la identidad gráfica de la marca. Adicionalmente, se resalta que durante esta tercera fase y en lo concerniente a los productos turísticos, los integrantes del cluster jugaron un papel preponderante, logrando reunirse y trabajar por sí solos sin la presencia de los integrantes del equipo de consultores.

### **3. ESTRUCTURACION DEL MODELO GENERAL DE DESARROLLO Y NEGOCIOS.**

#### **3.1 El Modelo General de Turismo Sostenible.**

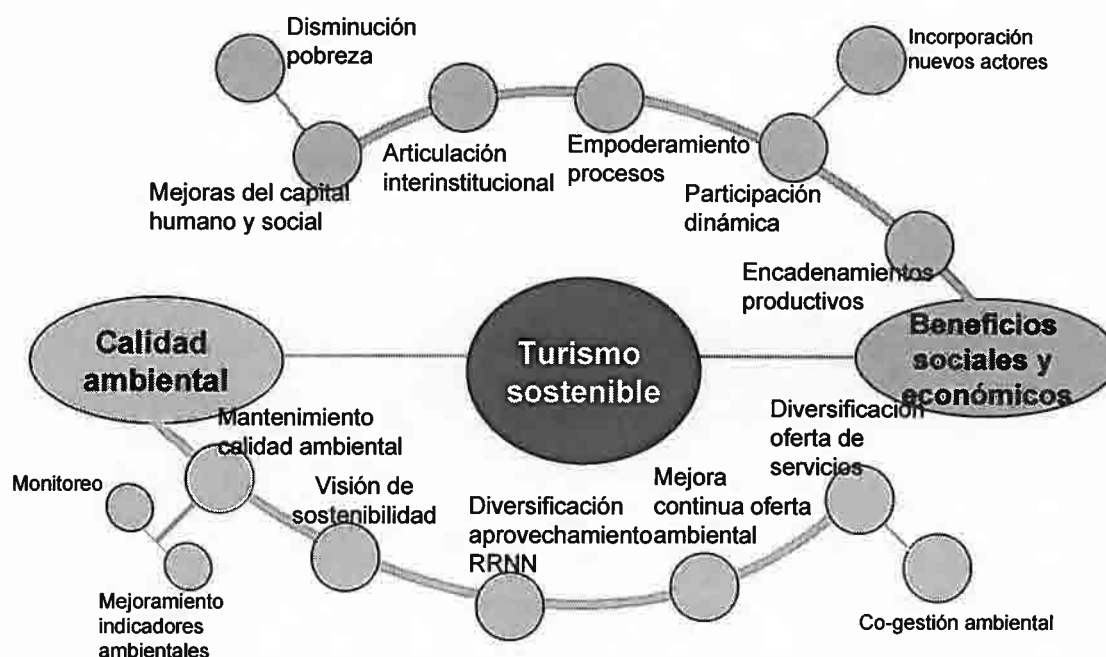
En sentido general, el desafío de la segunda y tercera fase, fue definir, construir y transferir un modelo de turismo sostenible local basado en las características propias del contexto socioeconómico, institucional y ambiental de la provincia de Pedernales, que dado el contexto institucional local, contara al menos con los siguientes atributos:

- Este modelo es progresivo en el tiempo, es decir, en la medida en que muestre como una experiencia consolidada podrá hacerse más complejo y versátil.
- Es participativo e integrador, al propiciar la articulación de los distintos agentes económicos e institucionales de la provincia.
- Es generador de capital social, al fomentar la confianza y la complementariedad de los distintos actores locales los ámbitos sociales, económicos e institucionales.
- Es descentralizado, al propiciar que cada actor público, privado y no gubernamental cumpla su rol en una relación de complementariedad de las acciones de desarrollo.
- Esta orientado a la calidad y mejora continua, al basarse en una promesa de calidad de los servicios y de la conservación de los recursos naturales, lo cual se manifiesta por medio de la implementación de estándares, el monitoreo y la evaluación.
- Esta orientado al bienestar, es decir, a mejorar la calidad de vida de los actores a través de mejoras en los ingresos y en el acceso a servicios e información.
- Es local y al mismo tiempo global, al basarse en la conservación del medio ambiente y de recursos naturales exclusivos de la provincia y al incorporar la preocupación internacional expresada mediante la declaración de reserva de biosfera de los parques Jaragua y Batoruco.

Los atributos anteriores y el desafío planteado, comprometen a la realización de una experiencia de consolidación ecoturística orientada a un ciclo virtuoso del desarrollo local en el que se logren hacer compatibles objetivos de conservación y mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones locales, facilitando la superación de la pobreza estructural y la articulación a los mercados nacionales y regionales de las comunidades del municipio de Pedernales.

El modelo de ciclo virtuoso del turismo sostenible se puede visualizar de la siguiente manera:





Lograda la conceptualización y definición del modelo, la cuestión metodológica consecuente era como hacer realidad la propuesta y generar los niveles adecuados de transferencia y apoderamiento a nivel local. Las respuestas estaban dadas a lo largo del proceso desarrollado por la asistencia técnica.

Durante la primera fase fue posible identificar, localizar y evaluar la oferta en materia de atractivos turísticos de la provincia y adicionalmente determinar la curva de demanda de los mismos y los servicios asociados. En síntesis, quedó clara la existencia de una curva de demanda con potencial de crecimiento para los atributos turísticos de Pedernales, pero lo anterior no era condición suficiente para asegurar la materialización del modelo. La existencia del potencial no quiere decir que estén dadas las condiciones para el desarrollo del turismo sostenible y que las modalidades de visitación propuestas en la primera fase sean las únicas a considerar.<sup>1</sup>

En tal sentido, la demanda de servicios y productos ecoturísticos de Pedernales, puso de manifiesto la existencia de una voluntad de pago por los mismos, ya que las preferencias declaradas por los encuestados en la primera fase indicaban que el 52% preferían únicamente los atractivos naturales; el 11% por atractivos culturales y el 37% expresó su preferencia por la combinación de los dos tipos de atributos, en la forma de paquetes o lo que es lo mismo: productos estructurados con un precio público de mercado. El cuadro resumen de la valoración económica contingente de los atributos turísticos muestra la disposición a pagar por la combinación de los mismos en una cesta de bienes y servicios que eventualmente llamaríamos “paquete turístico”:

<sup>1</sup> Fruto de la evaluación de la primera fase, la oferta turística local se organizó en cuatro circuitos complementarios: (i) circuito Laguna de Oviedo; (ii) Circuito Costero y Marino; (iii) Circuito Bahoruco-Aceitillar; (iv) Circuito Histórico Cultural. Adicionalmente, se propusieron distintas modalidades de visitación asociadas a los distintos circuitos pero no se llegó al desarrollo de productos.

Escenarios de Valoración	Modalidades de Valoración		Variación %
	WTP restringida RD\$	WTP abierta RD\$	
Escenario General	258,93 (US\$10,36)	201,55 (US\$8,06)	22,15
Escenario Jaragua	549,47 (US\$21,98)	282,76 (US\$11,31)	48,5
Escenario Bahoruco	410,79 (US\$16,43)	215,07 (US\$8,60)	47,6
Escenario Cultural	310,75 (US\$12,43)	197,47 (US\$7,90)	36,4

Durante la segunda fase, se consolidó la identidad grafica base de la marca, el manual de estándares de calidad y se pudieron desarrollar al menos seis productos turísticos con los cuales iniciar un eventual proceso de posicionamiento de mercado de la oferta turística local, una vez definidos y establecidos los blancos de público a los cuales se dirigió la marca.<sup>2</sup>

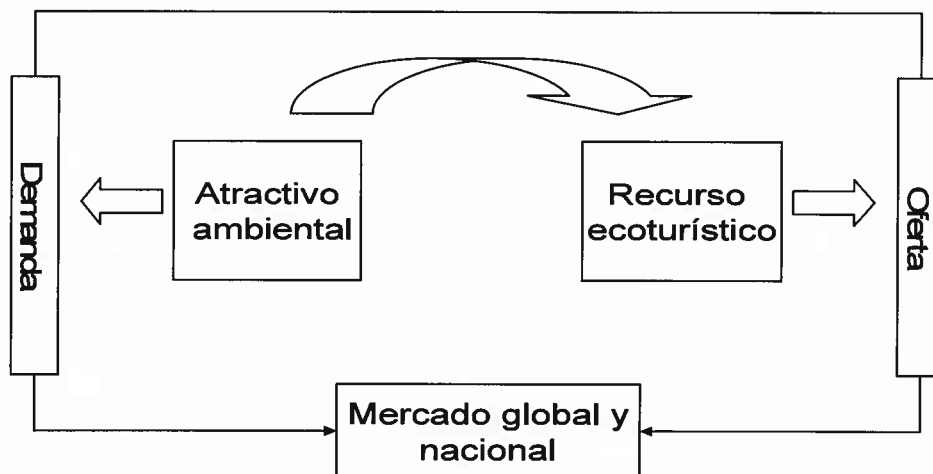
Finalmente, era claro que la respuesta a la pregunta sobre cómo materializar el modelo de turismo sostenible local, se encontraba en la posibilidad estructurar una oferta de paquetes turísticos que resaltarán los atractivos de Pedernales previa puesta en valor. Lo anterior implicaba una reevaluación de los trabajos de campo de la primera fase y avanzar hacia la puesta en valor con la estructuración de los paquetes<sup>3</sup>. Sin embargo, estaba por definir el modelo de negocios que sobre la marca pudiera hacer sostenible o al menos prever la sostenibilidad de la actividad turística en Pedernales.

### 3.2 Modelo de Negocios.

El modelo de negocios hasta este punto, se articuló sobre la marca, partiendo de la idea de inducir la demanda a través de la referida puesta en valor de los atractivos turísticos, de acuerdo al siguiente modelo general:

<sup>2</sup> Los atributos claves de construcción de la arquitectura de la marca como identidad grafica, fueron siguientes atributos generales referidos en los informes de la primera y segunda fase: (i) diversidad; (ii) proximidad y (iii) seguridad. El primero hace referencia a la alta diversidad biológica y cultural de la provincia; el segundo a la relativa cercanía geográfica de dichos atributos y el tercer a la relativa pero discutida seguridad ciudadana existente a nivel local.

<sup>3</sup> En el informe correspondiente a la fase II de la consultoría, se propone una reevaluación del inventario de atractivos vivos y la puesta en valor se sugiere por dos vías: el diseño y adecuación de infraestructura de visitación de acuerdo a la densidad esperada y por medio de la conformación de paquetes turísticos en los que se combinan los distintos “atributos” de los principales sitios con vocación turística en la provincia.



La inducción de la demanda asume como supuesto, que las mejoras en oferta de servicios e infraestructura local deben dirigirse a satisfacer las necesidades locales como la de los visitantes de manera progresiva y gradual, tal como lo prevén las características generales del modelo de turismo sostenible local y de acuerdo al comportamiento de la demanda de servicios turísticos. Por tanto, la marca turística no solamente se utilizaría como un elemento de identidad gráfica, adicionalmente como una herramienta de certificación local de calidad de servicios turísticos. En sentido general, el modelo de negocio a partir de la marca fue definido de la siguiente manera:

**MARCA = IDENTIDAD + PROMESA DE CALIDAD + PRESTIO**

La identidad es provista por la singularidad de los atributos naturales y culturales de Pedernales. La promesa de calidad se sustenta en la implementación de los estándares de calidad de los distintos servicios asociados directamente con la actividad turística a nivel local. El prestigio se refiere al nivel de éxito y difusión en el cumplimiento de estándares ambientales y de servicios que prestigian e inducen el crecimiento de la demanda de manera sostenible.

En este modelo, es de primer orden destacar el papel que juega la calidad de los servicios que se ofrecen bajo la sombra de la marca. En tal sentido se desarrolló un manual de calidad en el que se definen y establecen los estándares que deben ser cumplidos por cada tipo de actividad turística a ser cubierta por la marca, en esencia tres conjuntos de actividades con sus debidos macro-procesos y estándares asociados:

- Servicios de Excursiones y Guías Turísticos
- Servicios de Hostelería (Alojamiento, Bares y Restaurantes)
- Servicios de Transporte (acuático, marino y terrestre)

Finalmente, en el momento de cierre de este informe, la marca ha sido registrada y transferida en términos legales a nivel local, sin embargo se aprecia cierta timidez en la implementación de los estándares debido a que tal esfuerzo supone la realización de mejoras e inversiones en las facilidades y establecimientos de los emprendedores locales.

#### **4. PRODUCTOS GENERADOS EN EL MARCO DE LA ASISTENCIA TECNICA.**

A lo largo de todo el proceso se definieron y redefinieron el conjunto de productos a ser transferido a los usuarios locales de la marca turística. En esencia los productos se clasifican de dos maneras: los de divulgación y promoción de la marca y los institucionales, relativos al proceso de fortalecimiento del cluster Pedernales. A continuación, se presentan los generados al momento de cierre del presente informe.

##### **4.1 Productos de divulgación.**

###### **4.1.1 Afiches.**

Se generaron 6000 afiches con distintos motivos locales de Pedernales. En esencia, 1500 afiches pequeños dos diseños (18 x 24 pulgadas) para un total de 3000 afiches pequeños. Se imprimieron 3000 afiches grandes (30 x 24 pulgadas), en dos diseños de 1,500 ejemplares cada uno. Estos afiches destacan de manera particular la identidad grafica de Pedernales con fotografías de los paisajes y la cultura local. Este material se ha distribuir de manera institucional preferencialmente a entidades públicas promotoras del turismo y de la conservación, así como operadores y agencias turísticas a nivel nacional e internacional.

###### **4.1.2 Postales.**

Se generaron unas 6000 postales individuales (6 x 4 pulgadas), en dos diseños diferentes de 3000 ejemplares cada uno. Se generaron 7,500 acordeones de 5 postales cada uno, lo que representa unas 37,500 postales, a las que se adicionan las 6,000 individuales, para un total general de 43,500 postales. Estas postales han se ser vendidas al público en general y particularmente distribuidas en establecimientos comerciales, hoteles, librerías, farmacias y en puestos de venta de souvenir para turistas de todo el país. Las postales de acordeón se vendaran como tales. Deberán venderse a un precio que permita la recuperación de la inversión hecha para asegurar nuevas tiradas.

###### **4.1.3 Pagina WEB.**

Este el principal producto de divulgación de la marca turística. El sitio con la información disponible es el siguiente: **[www.visitapedernales.com](http://www.visitapedernales.com)**. Esta página contiene información relativa a los circuitos turísticos, los paquetes de visitación, las facilidades de transporte, alojamiento y comida en Pedernales, así como la posibilidad de hacer reservas en línea. La página también posee la información en ingles y su mantenimiento ha sido contratado por un año a partir de la fecha de subida en línea.

###### **4.1.4 Otros productos.**

Entre los productos que no fue posible generar por razones combinadas de tiempo y presupuesto, estuvieron la guía de flora y fauna de Pedernales y el DVD promocional con los atributos de la provincia. Estos materiales se esperan que puedan generarse en la medida en que sean demandados por el mercado.

#### **4.1.5 Productos adicionales y concesión de la marca.**

Una posibilidad que a mediano plazo tendrá que ser explorada es la de concesionar la marca a los fines de que se puedan desarrollar productos de difusión masiva tales como: viseras, sombreros, sombrillas, vasos promocionales, toallas, productos artesanales y toda una gama de productos que amplíen el espectro de difusión de la marca pedernales como destino de turismo sostenible. Para tal fin pudieran utilizarse formulas convencionales como contratos de usufructo, en los cuales se establecen los derechos de uso de la parte contratante, los limites, el tiempo de explotación y la remuneración esperada por tipo de productos. En este punto es conveniente una adecuada asesoría legal sobre la materia para evitar males entendidos y situaciones que eventualmente hagan inmanejable la gestión y concesión de la marca.

#### **4.2 Productos institucionales.**

Algunos de los productos que se mencionan a continuación ya han sido referidos en otros apartados del presente informe por lo que en este punto se hará una referencia escueta de los mismos como parte de la recuperación de la memoria general del proceso.

##### **4.2.1 Diseños de Tipologías de Infraestructura.**

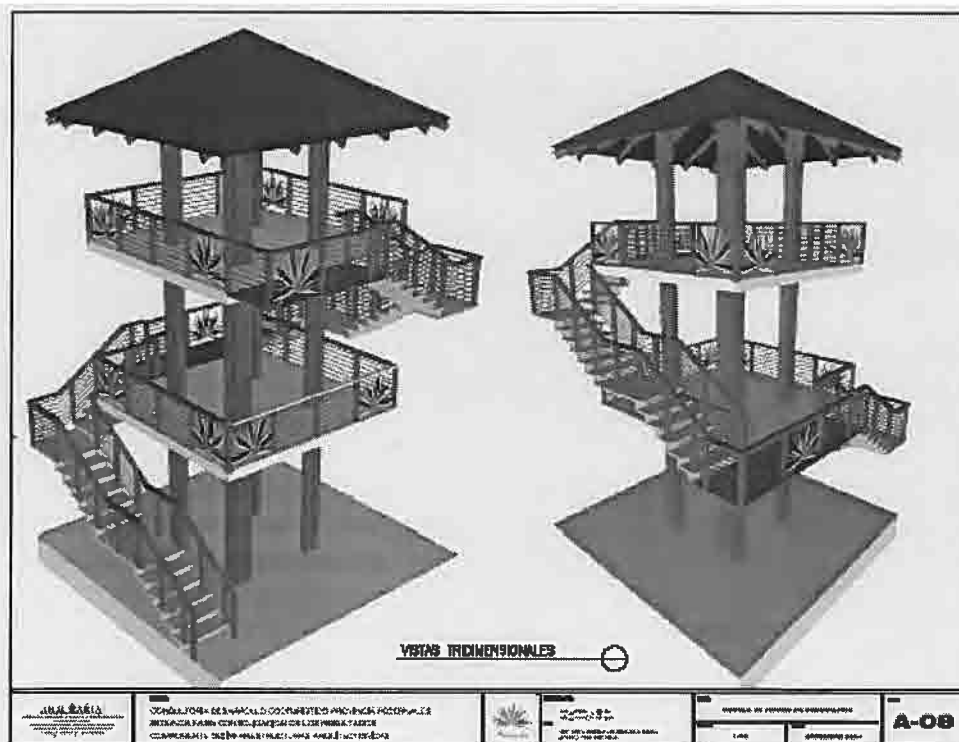
Este producto de la segunda fase, se entregó en diciembre del 2004, abarcó una gama importante de entregables para la asistencia técnica:

- Modelos de miradores.
- Modelos de torres de observación
- Infraestructura de protección y uso público de los Pozos de Romeo
- Modelo de Centros de Visitantes
- Modelo de señalización de atractivos y servicios

En este producto, se llegó al nivel de detalle de planos técnicos constructivos de cada modelo así como la estimación del presupuesto general de cada propuesta. Se contó con la colaboración de las arquitectas Wanda Espinal y Rosa Mejía. El siguiente grafico recoge el modelo de miradores propuesto por las arquitectas:



El siguiente grafico muestra el modelo de torre de observación propuesto en el marco de la consultoría.



El detalle de los planos técnicos-constructivos y el presupuesto asociado se encuentra en el informe correspondiente.

#### 4.2.2 Programa de Capacitación.

El programa de capacitación, fue el resultado de la evaluación preliminar de capital social efectuada en el marco de la segunda fase de la consultaría. La capacitación se orientó de manera diferente a lo usual, ya que se focalizó en la generación de confianza y colaboración entre los miembros del cluster. La gestión colaborativa, el trabajo en equipo y los siete hábitos de las personas altamente efectivas, fueron el contenido de esta inusual y bien acogida capacitación. El programa se extendió por espacio de un mes y la facilitadora fue la licenciada Sandra Céspedes.

Participaron alrededor de 25 personas, de los cuales unas 14 personas hicieron presencia a lo largo de toda la actividad. La relación de participantes se presenta a continuación:

	<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>
1	Alcibiades Ledesma	Fumigación
2	Katia Adams	Hotel Chava
3	Manuel Samboy	Asoc.Ecologica
4	Sócrates Mancebo	Rest.Jalicar
5	Eva Méndez	Hotel
6	Quenia Pérez	Asoc.Ecologica
7	Yoceni Pérez	Aguinape
8	Fausto Gomera	Asoc.Ecologica
9	Marino Jose	Hotel Chava
10	Wilson Rafael Mancebo	Congreso.com
11	Víctor Rosario	Transporte
12	José Sánchez	Rest.Perla Negra
13	Julio Cesar Díaz	Congreso.com
14	Jacobo Acosta	Asoc.Pescadores

Algunos momentos del proceso de capacitación se presentan en las siguientes fotografías:



Foto No. 1. Participantes en una discusión propia de la capacitación



Foto No. 2. Facilitadora en un momento de explicación de contenidos a miembros del cluster



Foto No. 3. Participantes de la capacitación durante uno de los ejercicios de la actividad



#### 4.2.3 Manual de Calidad de la Marca.

Este manual es uno de los resultados más relevantes del proceso. Como se ha dicho anteriormente, define y establece los estándares de calidad para cada uno de los procesos asociados a los servicios a ser cubiertos por la marca. Su importancia como instrumento de certificación de calidad local no se exagera, puesto que es probablemente el primer producto de su clase desarrollado en la República Dominicana y tal vez en la región del Caribe. Fue desarrollado con la inestimable colaboración de la Ing. Laura Isabel Guerrero, quien aportó la visión de la ingeniería de procesos para lograr un producto pertinente a la realidad local y que asegure la sostenibilidad del turismo sostenible como negocio local.

#### 4.2.4 Desarrollo de la Marca y Manual de Implementación.

El manual de implementación de la marca, es la herramienta fundamental para la gestión de la marca como identidad gráfica. Su implementación debe cuidar el uso apropiado de la tipografía así como el contexto de proyección pública de la marca. Fue desarrollado por el equipo liderado por Maurice Sánchez, e integrado por Jorge González Fonseca e Ian Víctor, quienes han estado desde el inicio de la primera fase apoyado el proceso de construcción de la identidad grafica de la marca.

La marca pasó por un proceso de validación local, necesitándose varias sesiones de trabajo hasta acordar una identidad grafica aceptada por los usuarios locales. Entre las propuestas iniciales de exploración de la marca se encuentran las siguientes:





Las versiones previas de la marca no fueron aceptadas por los usuarios locales porque en uno y otro caso entendieron que no reflejaba de acuerdo a sus valores la identidad local. El equipo de diseño hizo énfasis en la necesidad de apelar a una identidad basada en una tipografía dado que Pedernales hace referencia a un lugar con unos atributos que deben generar la memoria de la experiencia particular de visitar el lugar. A continuación algunas fotografías del proceso de discusión a nivel local:



Foto No. 4. Miembros del cluster con el equipo de diseño

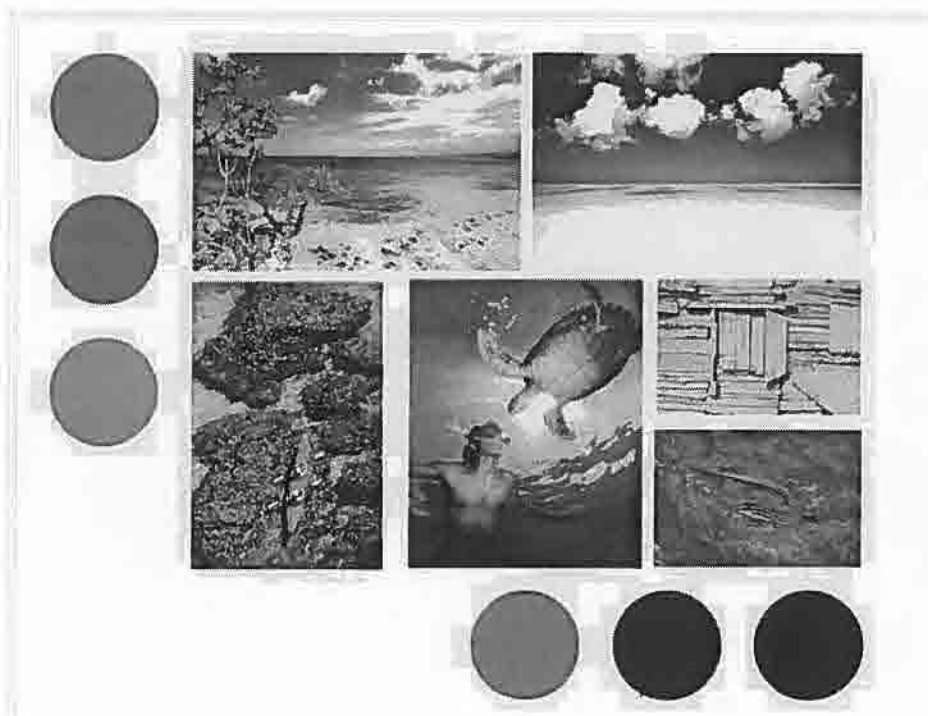


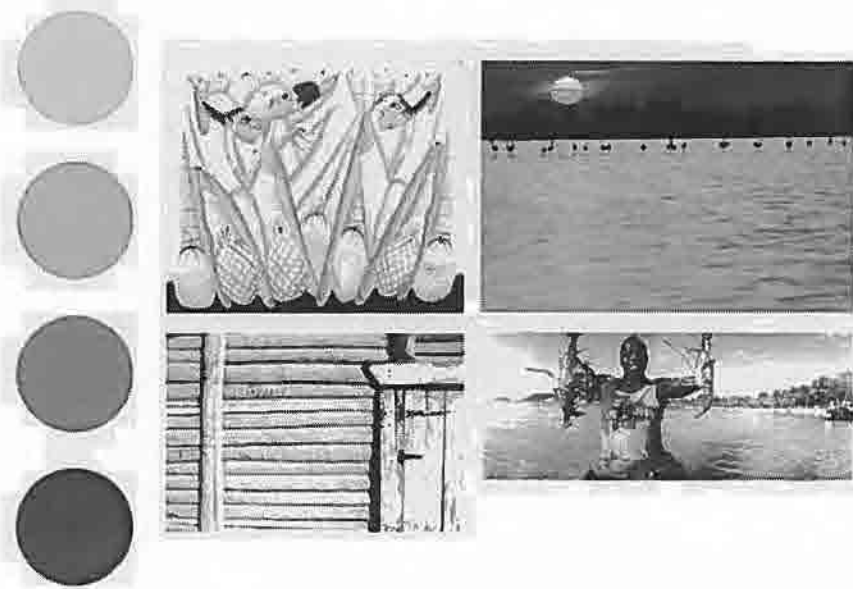
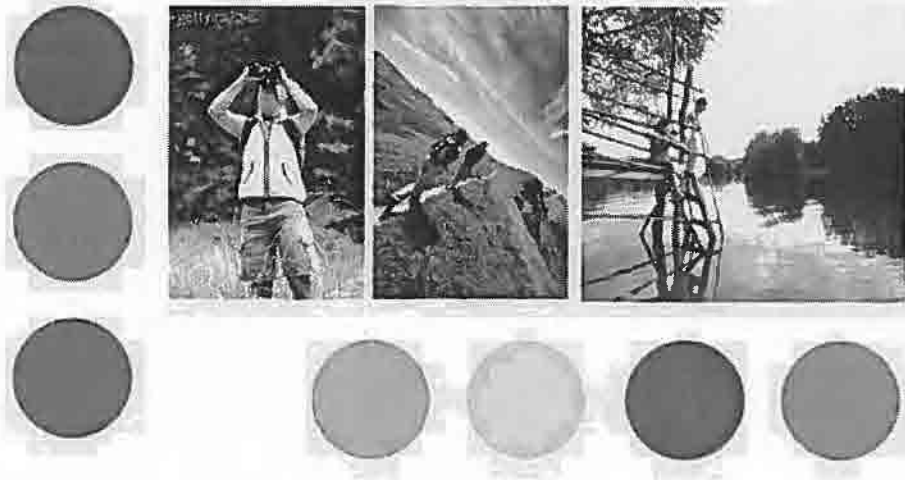
Foto No. 5. Discusión sobre marcas dirigida por Maurice Sánchez, con la participación de miembros del cluster

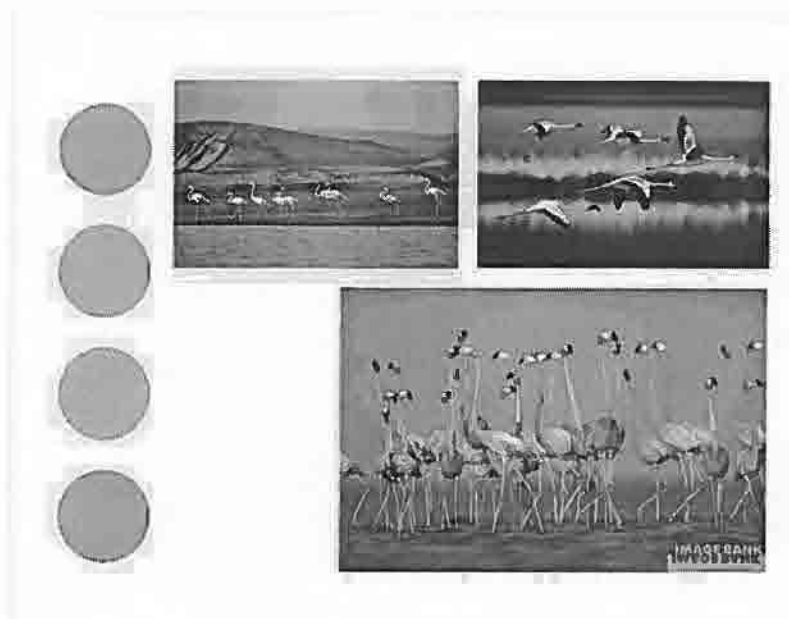
Luego de al menos cinco sesiones de trabajo con los miembros del cluster, el proceso de construcción de la identidad grafica a nivel local se reorientó hacia una reevaluación de los atributos de la arquitectura de la marca que resultaron del estudio de valoración económica, a saber:

- Diversidad
- Proximidad
- Seguridad

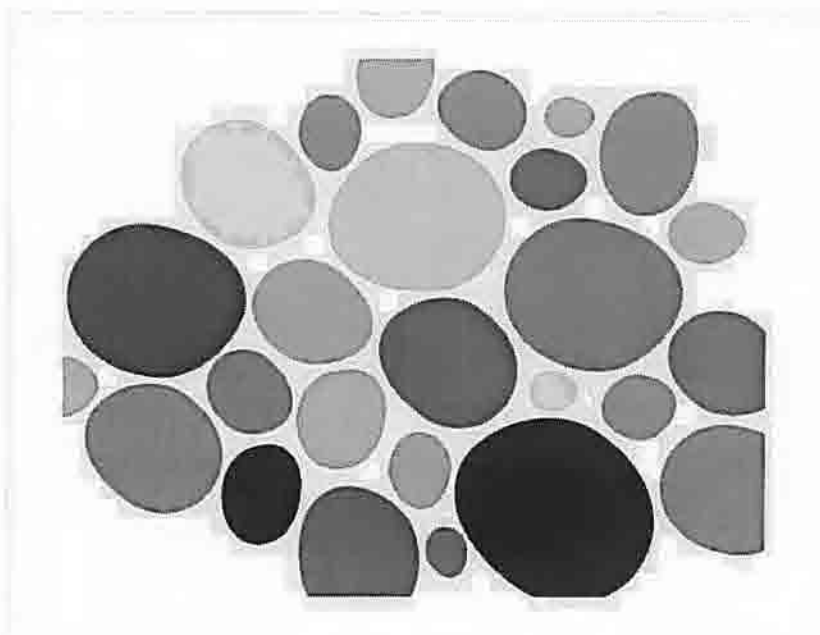
Esta reorientación permitió que el equipo de diseño pusiera en perspectiva la exploración grafica a partir de la reunión de las distintas fuentes elementos de los que provenían los atributos de la marca: la naturaleza, la cultura, la economía como base de la identidad local. Los atributos se revisaron en sus fuentes:







La puesta en perspectiva de los atributos de la arquitectura de la marca, se consolidó al visualizar y representar la interacción de los mismos en la realidad. El resultado de esa interacción fue el siguiente juego de colores y formas:



En términos de identidad gráfica, el resultado final con el aval e identificación de los miembros del cluster fue el siguiente:

---

PEDERNALES

La identidad grafica resultante, ha sido fruto como se ha podido ver, de un complejo proceso de construcción, que se ha basado en una primera aproximación de mercado al determinar la curva de demanda y los atributos marcadores de Pedernales. Lo anterior le da relevancia al doble papel de la marca: identidad grafica y base de un modelo de negocios orientado hacia la calidad, la mejora continua y la sustentabilidad medio ambiental.

#### **4.2.5 Resolución Municipal.**

En fecha 17 mayo del 2005, fue aprobada por la Sala Capitular del Ayuntamiento de Pedernales, la Resolución 03-2005, que declaró al municipio en cuestión como territorio para el desarrollo del turismo sostenible. Este singular y relevante hito, formó parte del proceso de apoderamiento y de incorporación de actores locales representativos de distintas organizaciones, quienes en aproximadamente 10 reuniones de trabajo con los regidores y el Sindico Municipal, discutieron el contenido y alcance de la propuesta. Estaba previsto que la resolución se diera a conocer a nivel nacional a través de una publicación en periódico de circulación nacional, con motivo del 5 de junio, día mundial del ambiente, pero no fue posible.

La resolución se fundamenta en la necesidad de preservar los recursos naturales y culturales del municipio y solicita a las entidades competentes del Estado, la elaboración de un plan de desarrollo orientado al turismo sostenible local. A continuaron, dos imágenes del proceso de concertación para la resolución municipal:



Foto No. 6. Reunión de discusión de la resolución municipal:  
sentado en primera fila al centro, el Sindico Municipal





Foto No. 7. Regidor al momento de dirigirse a los participantes en una sesión de discusión pública.

La aprobación de la Sala Capitular, de la referida resolución es uno de los logros públicos más importantes de todo el proyecto Araucaria, puesto que revela un alto posicionamiento a nivel local del paradigma del desarrollo sostenible y en particular de un movimiento significativo a favor del turismo sostenible en el municipio de Pedernales.

#### **4.2.6 Legalización del cluster Pedernales.**

Este es uno de los resultados de transferencia a nivel local más significativos. El 15 de junio del año en curso se produjo la publicación en el diario “El Nacional”, del registro público del nombre del cluster de Pedernales, que pasó a denominarse: “Asociación para el Turismo Sostenible de Pedernales” (ASDETUPE). Esta publicación dejó abierto el proceso de incorporación legal del cluster el cual deberá avanzar sin tropiezos de acuerdo a la nueva ley sobre registro de organizaciones sin fines de lucro. La publicación del nombre le permite al cluster utilizarlo públicamente. En este punto se ha contado con la colaboración del Licenciado Felipe Pérez Dotel, abogado especialista del ramo.

A la fecha, el cluster cuenta con sus estatutos debidamente aprobados por su asamblea constitutiva así como una directiva presidida por Marino José Vilomar, Presidente; Sócrates Mancebo, Vice-Presidente; Jacobo Acosta, Secretario; Eva Mendez, Tesorera y por los vocales, Quenia Pérez, Yoseli Pérez y José Antonio Sánchez.<sup>4</sup> El 6 de Agosto del corriente año, se produjo la inauguración de las oficinas del Cluster de Pedernales, la cual fue dotada mínimamente con el mobiliario de oficina, teléfono y fax transferido por el Proyecto Bahoruco-Araucaria. A continuación unas imágenes de la asamblea constitutiva:

<sup>4</sup> Al presente informe se anexa copia de la documentación que avala el proceso de legalización del cluster de Pedernales.



**Foto No. 8. Miembro del cluster en uso de la palabra durante la asamblea constitutiva**



**Foto No. 9. Vista parcial de los asistentes a la asamblea constitutiva del cluster de Pedernales**



Foto No. 10. Integrantes del cluster de Pedernales con el Secretario de Estado de Turismo, Félix Jiménez. Barahona, abril 2005.



Foto No. 11. Taller sobre el Turismo en el Suroeste, con la participación de los miembros del cluster de Pedernales, abril del 2005.

#### 4.2.7 Registro de la Marca.

Al igual que en el caso de la legalización del cluster, el registro de la marca ya se formalizó por ante la Oficina de Propiedad Industrial (OPI) del Secretariado de Industria y Comercio, comunicándose la misma al abogado actuante mediante comunicación de fecha 3 de agosto del corriente 2005, la cual se anexa al presente informe. La marca tuvo que registrarse como “Pedernales, Servicios Turísticos”, cubriendo la clase 43 definida en la ley y relativa a la cobertura de servicios de alojamiento, restaurantes y afines. Se prevé ampliar la cobertura de la marca más adelante como manera de cubrir adecuadamente el desarrollo de productos y paquetes turísticos.

#### 4.2.8 Productos Ecoturísticos.

Se desarrollaron seis productos base los cuales se discutieron y reformularon con los miembros del cluster, incluyendo los precios públicos de los mismos. Los productos iniciales son los siguientes:

	<b>Producto</b>	<b>Breve descripción</b>
1	Tours estándar o básico	Este tours, constituye el producto estándar de la provincia. Inicia en Pedernales, llega a la frontera, luego toma la carretera de Aceitillar para subir hasta Pelempito, mientras asciende, se explica la sucesión de la vegetación en la carretera, la condición de reserva de biosfera, los sitios impactados por la minería, hasta llegar finalmente a Pelempito.
2	Paseo del Lago	Recorrido acuático en la Laguna de Oviedo para la observación de aves, la interpretación ambiental, arqueológica y cultural
3	Sendero Manuel Goya-Trudillé	Caminata que inicia en Manuel Goya y/o Fondo Paradí hasta el caserío de Trudillé. Almuerzo pernoctación y posterior recorrido marítimo hasta la isla Beata.
4	Tours cultural	Este recorrido se inicia en el municipio de Pedernales, sigue a la frontera dominico-haitiana, de ahí sube por la carretera internacional, conecta con la fortaleza de banano, pasa por las comunidades de montaña, con una pausa en el río mulito y de regreso a Pedernales.
5	Paseo de la Costa	Recorrido en bote que inicia en Pedernales y/o Cabo Rojo hasta Bahía de las Águilas.
6	Tours de montaña	Este recorrido se inicia en el municipio de Pedernales, toma la carretera de Aguas Negras, luego conecta con las distintas comunidades hasta llegar a Las Mercedes para salir a Pelempito y bajar toda la carretera hasta la zona de Playa en Cabo Roja.

Adicionalmente, se sugirió la organización de un conjunto de eventos especiales que convoquen y movilicen público hasta el municipio de Pedernales. Actividades como Rally's, regatas, competencias de Jet Sky, entre otras, fueron sugeridas como parte de la estrategia de posicionamiento nacional de Pedernales como destino turístico. Por supuesto, la formulación de productos en un proceso abierto, dinámico y participativo en el cual el cluster bien pudiera dejarse apoyar por eventuales socios estratégicos a nivel nacional con experiencia en la organización y promoción de productos turísticos.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES: TURISMO SOSTENIBLE, CLUSTER Y CONTINUIDAD INSTITUCIONAL.**

### **5.1 Sobre el Turismo Sostenible.**

No cabe duda de que el proceso de construcción de un modelo de turismo sostenible para Pedernales, apenas es un proceso incipiente. 27 meses de trabajo, acompañamiento y estudio han permitido sentar las bases de un complejo proceso de construcción de capital social local para la sostenibilidad medioambiental y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio de Pedernales.

La participación del Ayuntamiento y otras autoridades locales ha sido positiva. De hecho se puede aseverar que la aprobación de la resolución de la Sala Capitular de Pedernales declarando al municipio como sitio para el turismo sostenible, supone un paso de avance de gran trascendencia, que si bien no se pudo capitalizar oportunamente, no debe soslayarse de ninguna manera, ya que pauta la consolidación de un movimiento cívico local a favor del turismo sostenible.

En este punto, debe hacerse un esfuerzo adicional por cubrir al municipio de Oviedo con un proceso que tienda a converger con la experiencia de Pedernales, ya que el modelo de negocios y de marca necesariamente debe contar con los recursos del Parque Jaragua accesible por la zona oriental de la provincia. Por tanto, el cluster de Pedernales tiene el desafío de extenderse a la provincia y en consecuencia crecer de manera racional e inteligente.

En tal sentido es importante recordar que en términos básicos, los clusters son concentraciones de empresas e instituciones interrelacionadas que cubren un campo específico o dominio de actividades económicas. Lo que se persigue es que las empresas del “cluster” interactúen, se comuniquen y colaboren al mismo tiempo que compiten de manera creativa, inteligente y bajo un conjunto de reglas que son asumidas por el grupo, en otras palabras una competencia proactiva. El resultado esperado de este proceso, es la dinamización del conjunto de los elementos de la economía local o regional, al hacerse más dinámica y eficiente ante los desafíos y las oportunidades de crecimiento y adaptación al cambio que se derivan de su inserción en economías más grandes, como es el caso de su inserción en la economía nacional y concretamente en el sector turismo.

Por tal razón y aras del fortalecimiento de la experiencia de Pedernales, el cluster debe vincularse a iniciativas nacionales tales como lo es el Plan Nacional de Competitividad, que dirige un agresivo proceso de construcción de cluster para el desarrollo del turismo a nivel regional.

### **5.2 Sobre la continuidad institucional.**

A partir de los resultados obtenidos a lo largo de este proceso, huelga abundar sobre la necesidad de continuar apoyando el proceso de implantación del modelo de turismo sostenible local de Pedernales. La efectiva transferencia del manual de calidad, la generación de alianzas estratégicas con agentes públicos y privados, el desarrollo de nuevos productos turísticos, un adecuado plan de promoción de la marca turística y el monitoreo de la calidad ambiental, son solo algunos de los desafíos que tiene que

afrontar el cluster de Pedernales. La mejora de la infraestructura local se servicios, la cobertura de telecomunicaciones, los servicios de salud y el acceso vial, también constituyen retos de índole externo que deberán ser acometidos en colaboración con las autoridades del gobierno central. Sin embargo, al cierre de esta tercera fase, las perspectivas son mucho más alentadoras que al cierre de las dos fases previas, ya que se percibe un claro apoderamiento de productos y resultados por los agentes locales.

El apoyo al proceso de “clusterización” permitirá de manera relativamente efectiva y con cierta confiabilidad, lograr un crecimiento económico sostenible ya que se fundamenta en la integración de actores económicos locales y regionales, haciendo que los sectores competitivos de una región, se concentren en determinados espacios políticos y geográficos.

Es fundamental considerar la cadena de valor de las empresas y negocios locales ya que al “clusterizarse” se transforman en un sistema interdependiente, tanto al interior de los distintos grupos de negocios o empresas como en la relación con otros grupos de negocios y de estas en conjunto con las empresas proveedoras, los canales de distribución y el consumidor final, en este caso: el turista.

Es de primer orden considerar el papel de las organizaciones públicas y privadas, para que las mismas asuman el nivel de visión y compromiso expresado en forma de apoyo y participación directa en consonancia con los objetivos o metas comunes de los actores locales del proceso.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Azqueta O., Diego. 1995. Valoración Económica de la Calidad Ambiental. McGraw Hill Editores. Madrid. 299p.

Boletines Económicos del Banco Central de la Republica. 2003. Santo Domingo República Dominicana. [www.bancentral.gov.do](http://www.bancentral.gov.do)

Debertin, David L. *Agricultural Production Economics*. 1986. Macmillan Publishing Company. New York. 366p.

Dirección Nacional de Parques. 1986. Plan de Manejo y Conservación del Parque Nacional Jaragua. World Wildlife Fund-US. Santo Domingo.

Field, Barry C. *Economía Ambiental: Una Introducción*. 1995. MacGraw Hill. Santa Fé de Bogotá. 587p.

Gómez, Víctor (et. al.). 2003. Ecoturismo y Desarrollo Sostenible en la Provincia de Pedernales: Valoración de Atributos Ambientales y Construcción de una Marca Ecoturística. Informe Final. Proyecto Bahoruco-Araucaria. AECI-ONAPLAN. Santo Domingo. 98 p.

Gómez, Víctor (et. al.). 2004. Ecoturismo y Desarrollo Sostenible en la Provincia de Pedernales: Evaluación del Capital Social y Productos Ecoturísticos. Informe Fase II. Proyecto Bahoruco-Araucaria. AECI-ONAPLAN. Santo Domingo, D. N. 41 p.

Guerrero, Laura; Gómez, Víctor. 2005. Manual de Calidad: Certificación para la Marca Turística de Pedernales. Proyecto Bahoruco-Araucaria. AECI-ONAPLAN. Santo Domingo, D. N. 52 p.

Grupo Jaragua; Fundación Green Caribe. 1997. Guía de Visitación al Area de Influencia del Parque Nacional Jaragua. Santo Domingo. 52 p.

Lancaster, K. 1966. A New Approach to Consumer Theory. *Journal of Political Economy*. 74: 132-157. University of Chicago. Chicago, USA.

Maddala, G. S. *Introducción a la Econometría*. 1996. Segunda Edición. Prentice Hall Editores. México. 715p

Memorias Seminario-Taller Sobre la Problemática de Conservación y Desarrollo de Bahía de las Águilas y su Entorno. 2002. Consorcio Ambiental Dominicano. Santo Domingo.

Mejía, Rosa L.; Espinal, Wanda. 2004. Informe Sobre Diseño de Infraestructura Ecoturística para la Provincia de Pedernales. Proyecto Bahoruco-Araucaria. AECI-ONAPLAN. Santo Domingo, D. N. 28 p.

Nicholson, Walter. *Teoría Micro Económica*. 1997. Sexta Edición. McGraw Hill. Madrid. 599p.

Oficina Nacional de Estadística. 2002. Resultados Preliminares VIII Censo Nacional de Población y Vivienda. [www.one.gov.do](http://www.one.gov.do). Santo Domingo, D. N.

Samuelson, Paul A.; Nordhaus, William D. *Economía*. 1999. Decimosexta Edición. McGraw Hill Editores. Madrid. 771p.

Santos Lopez, César A. 2000. Preferencias sobre Alternativas de Manejo de Áreas Protegidas, caso de la Reserva de la Biosfera Maya, Petén Guatemala. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR. CATIE. 113p.

Spiegel, Murray R. 1993. Estadística. Segunda edición. México. McGraw-Hill editores. 556 p.

Steel, R. G. D.; Torrie, J. H. 1988. Bioestadística: principios y procedimientos. Segunda Edición. México, McGraw-Hill. 622p.