



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Cluster de La Altagracia Estudio de Competitividad 2005

Febrero 2006

Este informe fue escrito por **Alvar Ojeda** y reproducido por Chemonics International Inc. bajo el Programa de Competitividad y Políticas de la República Dominicana Contrato No. 517-C-00-03-00110-00.

Cluster de La Altagracia Estudio de Competitividad 2005

RENUNCIA

Las perspectivas del autor expresadas en esta publicación no se ven obligadas reflejar las opiniones ni de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos ni del Gobierno de los Estados Unidos.

TABLA DE CONTENIDOS

Siglas		ii
Resumen Ejecutivo		iii
SECCIÓN I	INTRODUCCION	I-1
	A. Introducción	I-2
	B. Estructuración de la Investigación	I-3
	C. Procedimiento	I-3
SECCIÓN II	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	II-1
	A. Infraestructura	II-2
	B. Entorno	II-12
	C. El Recurso Humano	II-15
	D. Integración de la Comunidad	II-21
	E. Fuentes de Negocio y Perspectivas	II-26
	F. El Gobierno	II-32
SECCIÓN III	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	III-1
	A. Lo que los turistas buscan	III-2
	B. Factores locales	III-2
	C. Iniciativas	III-3
ANEXO A	CUESTIONARIO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS	A-1
ANEXO B	TERMINOS DE REFERENCIA	B-1
ANEXO C	TABLAS Y GRAFICOS INFORMATIVOS	C-1

SIGLAS

ASONAHORES	Asociación Nacional de Hoteles y Restaurantes
CASC	Confederación de Agrupaciones Sociales Clasistas
CHA	Caribbean Hotel Association
FOB	Free On Board
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
SECTUR	Secretaria de Estado de Turismo
TIF	Tipo Inspección Federal
USAID	United States Agency for International Development
WTO	World Tourism Organization

Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

Este documento es un trabajo de investigación que explora la situación de competitividad del destino turístico Bávaro – Punta Cana evaluando los diversos aspectos que se involucran en un producto turístico, como son su infraestructura, recurso humano, entorno y ofertas complementarias. También recoge el punto de vista del sector hotelero y del operador de viajes (denominado Tour Operador en el presente trabajo) sobre las perspectivas de la creación de una oferta complementaria que diversifique las características de sol y playa que han marcado el distintivo fundamental de este producto turístico.

Para lograr este objetivo, se llevaron a cabo entrevistas con diez gerentes de hotel, un tour operador, un directivo sindical, un propietario de un parque temático, charlas informales con los trabajadores de la zona, entrevista con el gerente del Aeropuerto Internacional de Punta Cana y se participó en una mesa de trabajo organizada por la AID con miembros de la hotelería local. También se tomó en consideración la opinión del representante de la ONG “Fundación Natura Park” que está luchando por un manejo sustentable de la Laguna de Bávaro, todos ellos brindaron sus opiniones al respecto de la competitividad del destino y como puede ser ésta mejorada.

Los resultados de la investigación arrojaron que la falta de una adecuada infraestructura en la región ha favorecido la creación de un solo modelo de hotelería que es el All Inclusive, inhibiendo además la aparición de hoteles de modelo convencional, la salida de los visitantes de sus entornos de hotel a la comunidad y el beneficio de los habitantes del turismo, a través de un movimiento comercial más equitativo. El gobierno debe involucrarse como el gran promotor del destino, no solo con participación en campañas de promoción sino también procurando las condiciones de infraestructura, respeto a las normas ambientales, organización de la expansión urbana y vigilancia de las actividades económicas, todo ello en búsqueda del objetivo primordial de toda la actividad que es: la satisfacción de las demandas del turista.

Otra conclusión importante es que los hoteleros ven el mercado de los Estados Unidos como el próximo gran proveedor de clientes, lo cual indica un cambio en los enfoques mercadológicos hasta ahora dirigidos al cliente europeo, descartándose los mercados orientales como un punto de interés en las estrategias comerciales a mediano plazo. Sin embargo, las opiniones de los clientes y de uno de los tour operadores que más turismo moviliza de ese país en la zona indican que los hoteleros de Bávaro deben complacer mejor las expectativas de los clientes de esa nacionalidad. Estas se centran mucho en la calidad de la comida y de las bebidas, el dominio del idioma inglés por parte de los empleados de los establecimientos hoteleros, la rápida atención de las solicitudes especiales y atención a los problemas. Hay otro factor que los clientes americanos demandan, que es la mayor motivación de atractivos a visitar en la zona, una mayor presencia de centros comerciales y restaurantes, así como de centros de diversión.

De los beneficios del turismo, que crea oportunidades de negocios debido a las necesidades que tienen los hoteles de abastecerse de productos para su operación, poco se beneficia la zona de Higüey que es la más cercana al polo turístico. A pesar de estar rodeada de fértiles valles y contar con una importante producción ganadera, los empresarios locales parecen estar poco interesados en hacer negocio con los hoteles. La investigación recoge el punto de vista del sector hotelero, en el que se dice que poco interés hay en la región por invertir y asumir el reto de producción de vegetales frescos y frutas. Pero el trasfondo de esta falta de interés es los largos plazos de pago que los hoteles acostumbran dar a las tarifas de los productores, lo cual desalienta la producción y la comercialización a nivel local.

La falta de infraestructuras y de lineamientos claros en las actividades turísticas han llevado también a que importantes atractivos vecinos a la región, como los parques nacionales, no sean aprovechados de una manera racional y ordenada. La Isla Saona, ubicada en el Parque Nacional del Este, está siendo sujeta actualmente a condiciones de sobre densidad de visitantes, ya que por falta de infraestructura y servicios no está preparada para recibir el elevado número de visitantes que tiene actualmente. Al no haber otras alternativas los turistas no tienen otros sitios donde ir para distribuir de una mejor manera la cantidad de visitantes.

El desarrollo sin control, la falta de infraestructura y la ausencia de una regulación gubernamental han llevado el destino a condiciones de precariedad en su sustentabilidad. Siendo éste la principal fuente de ingresos turísticos del país, se hace necesaria una mayor participación del gobierno central y local en el manejo de los recursos y en la regulación de las actividades, con mayor razón ante el anunciado crecimiento de la infraestructura hotelera en la región.

Para poder llevar a cabo una mejoría en los aspectos más importantes se propone una involucración a fondo de la figura del Cluster, asumiendo un papel mas activo en la integración de esfuerzos y su concretización.

Las acciones propuestas darán resultados concretos y visibles, si se logran culminar se demostrará a la comunidad empresarial y política de la región que uniendo esfuerzos se pueden lograr metas y cambios que tengan un impacto tangible en el turista, pero mayormente en la calidad de vida de los habitantes

Se proponen 9 acciones estratégicas con la participación de 5 actores principales, las cuales se sintetizan en la siguiente tabla:

ACTOR INVOLUCRADO ACCION	CLUSTER	HOTELES	SECTUR	SEC. EDO MED. AMB	FUNDACIONES ECOLOGICAS
Cía Recolectora de Basura	X	X		X	X
Introducción de letrinas de composta en El Verón	X	X			X
Creación de zona limpia en carretera	X	X			
Campaña de concienciación a la comunidad	X	X	X		
Competencias Interhoteles	X	X			
Creación de Codigos de Conducta de Vendedores de Artesanias y Reps. De Agencias	X	X	X		
Establecer convenio de manejo Lagunas de Nisibón y Redonda	X			X	X
Mejoría y creación de tráfico en el website del cluster	X	X			X
Descubrimiento de lideres sectoriales e integración al cluster	X				

La extensión y detalle de las tareas se explica ampliamente en la sección “Iniciativas” de este mismo documento

En resumen: Los hoteleros manifestaron en todas las entrevistas que la pobre calidad de la infraestructura pública de la zona, el deterioro del medio ambiente, la falta de control de los desperdicios generados, la baja calidad de vida de la población y la falta de productos complementarios son factores que afectan la competitividad del destino y lo ponen en desventaja frente a la competencia internacional.

Adicionalmente, se identificaron otros elementos como: el cambio de los factores macroeconómicos que ayudaron a posicionar la República Dominicana en la década de los noventas, salarios bajos, tipo de cambio estable, inflación controlada y tierra a bajo precio. Estos le otorgaban ventajas competitivas frente a otros destinos. Bajo el clima económico actual, esas ventajas han desaparecido y la falta de consolidación del producto ha ocasionado que otros países tengan el mismo costo pero con valores agregados que lo hacen mas atractivo a los turistas internacionales.

SECCIÓN I

INTRODUCCION

SECCIÓN I

INTRODUCCION

La Altagracia es una de las 31 provincias que componen la República Dominicana. Su capital política es la ciudad de Higüey (conocida oficialmente como Salvaleón de Higüey). Es la región más al este del país y dentro de su territorio se encuentra el polo turístico más importante, compuesto por los destinos conocidos como: Bávaro, Punta Cana, Cabeza de Toro, El Cortecito y Uvero Alto. A todos ellos se les refiere comúnmente como “Bávaro” o “Bávaro-Punta Cana”.

La zona cuenta con un inventario de 26,000 habitaciones hoteleras, siendo éstas en su mayoría propiedad de importantes grupos extranjeros, principalmente españoles de las Islas Baleares, específicamente de Mallorca. En la zona se desarrollan importantes actividades económicas relacionadas con la industria turística, después de la hotelería, como son: construcción, proveedores relacionados con el equipamiento hotelero, excursiones, transporte turístico y local, oficinas de bienes raíces, restaurantes y bares.

La zona comenzó su desarrollo a principios de la década de los setentas. Por una parte inició el área de Punta Cana, con el aeropuerto y los primeros dos hoteles, por otra, la zona de Bávaro, con la construcción del hotel Barceló. Al poco tiempo, otras cadenas hoteleras se fijaron en los atractivos naturales y en el éxito de los primeros hoteles. La presencia de una infraestructura básica incipiente, principalmente el contar con un aeropuerto, fue un motivador para que pronto otras empresas se establecieran en la zona.

El bajo precio de la tierra, sumado a una mano de obra barata, atractivos naturales importantes, un aeropuerto y generosos estímulos fiscales con exenciones de impuestos hasta por veinte años, motivaron que la zona creciera rápidamente en cuanto a número de habitaciones, posicionándose la zona, al inicio y mitad de los años 90's, como el líder en número de habitaciones y porcentajes de ocupación de todos los destinos turísticos del caribe.

Sin embargo, desde el inicio de la primera década del nuevo milenio, el destino turístico ha tenido un deterioro en su entorno que amenaza seriamente con la viabilidad de la zona como polo turístico. Experiencias de otros polos turísticos, como los casos específicos de Acapulco en México, Kingston en Jamaica y Boca Chica y Puerto Plata en República Dominicana, han demostrado la triste lección de que cuando un entorno dedicado a turistas se deteriora más allá del nivel tolerable, los turistas optan por otros destinos turísticos.

Actualmente en la zona se están presentando indicios que tienen que ser tomados con la más seria y honda consideración, porque todos ellos revisten un potencial dañino

para la actividad turística de la región, según el parecer de los principales dirigentes hoteleros de la zona, muy poco o nada se está haciendo para frenar o revertir esta situación.

A. Estructura de la Investigación

Para el levantamiento de datos, se llevaron a cabo entrevistas personales con 10 gerentes de hoteles de la zona. Este núcleo de entrevistas compone la parte medular de la investigación. También se seleccionaron otras instituciones o empresas de relevancia en la zona.

El listado completo de personas entrevistadas se ofrece en los anexos. Los candidatos a entrevistar fueron seleccionados basándose en el criterio de volumen de operación, importancia estratégica, importancia política y precedencia en la zona.

B. Procedimiento

La entrevista fue el medio por excelencia de recabar información para los fines de este estudio, éstas fueron solicitadas y coordinadas a través de la Asociación de Hoteles del Este, quien previamente envió un comunicado a los involucrados candidatos a entrevistar explicándoles el trabajo a realizar y presentando al consultor. Las entrevistas se llevaron a cabo en los hoteles e instituciones a cargo de los involucrados, lo cual permitió conocer también las infraestructuras y entorno.

Todas las personas entrevistadas poseen experiencia de trabajo en otros destinos, lo cual brinda un criterio de mayor valor al momento de establecer comparaciones con la realidad del destino Bávaro – Punta Cana y sus principales competidores.

La información fue recopilada en un cuestionario que se presenta en el Anexo A, y notas de trabajo, así como fotografías tomadas en el sitio y materiales impresos.

A esta introducción le sigue un análisis de la situación actual en el Cluster, seguido de las conclusiones y recomendaciones producto de la información suministrada en las entrevistas, así como la experiencia del autor como directivo hotelero y participante en organizaciones empresariales.

SECCIÓN II

ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL

SECCIÓN II

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El análisis de la situación actual nos permitirá conocer la realidad presente del destino, para hacer un correcto diagnóstico de las necesidades del destino turístico. Para una mejor comprensión, esta sección se ha dividido en seis partes,: Infraestructura, Entorno, Recursos Humanos, Integración a la Comunidad, Fuentes de Negocio y Perspectivas, y Relaciones con el Gobierno.

A. Infraestructura

El principal problema del destino fue identificado por la totalidad de los entrevistados por la carencia de una infraestructura básica en la zona, principalmente en lo que respecta a las comunicaciones viales y el ordenamiento urbano.

Al recorrer la zona de un extremo a otro, uno puede darse cuenta de la magnitud del problema y del efecto que las condiciones de ésta tienen sobre el desenvolvimiento de las actividades turísticas y económicas en la región.

A1. Vías de comunicación terrestre. Dentro de la infraestructura, la carretera fue el reclamo unánime de todos los encuestados. Actualmente esta vía de comunicación es de dos carriles solamente, sin carril lateral extremo para estacionarse o isleta central, sin caminos para los peatones, carente de señalización tanto en letreros como en pintura. Además se encuentra en muy malas condiciones, en su mayor parte llena de hoyos, zanjas, parches ocasionados por reparaciones anteriores, deterioro de la superficie, etc.



HOYOS Y ZANJAS IMPIDEN UN TRANSUTO FLUIDO EN LOS CAMINOS DE LA ZONA Y AFECTAN LA IMAGEN TURISTICA DEL DESTINO

El trazo de la carretera fue hecho con poco o ningún criterio urbanístico a futuro. De ahí que hoy día se tenga una vía de comunicación que no cumple con ningún

requerimiento que pudiese demandar un turismo que viene en búsqueda de calidad, seguridad y comodidad.

Dado que todos los terrenos y solares colindantes con la vía son de propiedad privada, sería muy difícil y costoso ampliarla, ya que no se han preservado márgenes mínimos libres donde la vía pudiera extenderse, como puede apreciarse en la imagen de abajo. El escaso margen esta ocupado casi en su totalidad por postes que sostienen la red de energía eléctrica, por lo que, ante el problema de ampliar la carretera, no solamente habría que indemnizar a los propietarios de los terrenos y construcciones, sino también habría que rehacer el tendido eléctrico casi en su totalidad, por lo que esta solución es totalmente imposible.



El tráfico vehicular que supone el servicio a unas 26,000 habitaciones hoteleras, es de tal volumen en algunas horas del día que se generan numerosos congestionamientos donde los tiempos de espera son largos. Sobre el mismo carril deben transitar vehículos pesados de construcción, transporte de turistas, automóviles particulares, motocicletas, vehículos de tracción animal, y todo aquello que sea usado para transportarse de un sitio a otro.

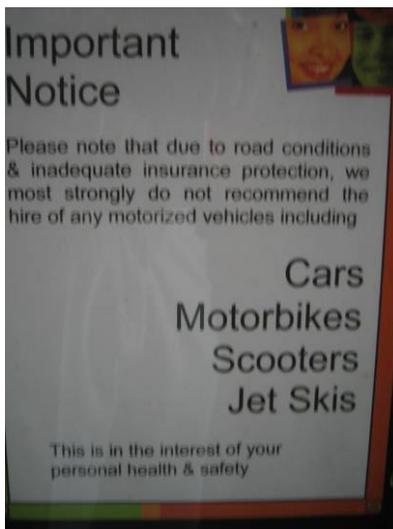
Si la carretera es peligrosa de día, de noche no hay iluminación pública, ni señalización reflejante, ni vigilancia, ni puestos de socorro o teléfonos desde donde solicitar auxilio, ni ningún elemento que brinde un margen de seguridad, ya sea psicológica o real, a los turistas que se hospedan en los hoteles.

Como se verá a continuación, la falta de una adecuada red de comunicaciones va mucho más allá de una comodidad, o de una vía de tránsito bonita. De ella dependen muchos factores que tienen que ver con el dinamismo de la economía de la región.

Como las carreteras son malas y el visitante se da cuenta desde el momento mismo de su llegada, se abstiene de salir de las instalaciones del hotel, que ya le brindan toda la comodidad y servicios que se pueden esperar, a menos de que compre alguna de las excursiones pre-organizadas, motivando con ello un círculo vicioso en el cual todo el

movimiento del turista fuera de las instalaciones queda completamente bajo el control y dirección de los organizadores de excursiones.

El hotelero no promueve ni ofrece ningún atractivo fuera de sus instalaciones a los visitantes. Algunos desestimulan al turista para que no salga, ante la eventual responsabilidad en que pudiese incurrir la empresa por no haber advertido a su cliente de algún peligro.



Cartel colocado en el área de representantes de uno de los hoteles. En él se avisa al turista, que debido a las condiciones de la carretera y la protección inadecuada de los seguros, se les recomienda muy atentamente no alquilar ningún vehículo motorizado, incluyendo automóviles, motocicletas, motonetas y jet skis.

El Tour Operador, ante la necesidad no satisfecha de manera natural y espontánea del visitante, bajo la seguridad de un paraguas de “entorno controlado”, oferta, presiona y vende al turista excursiones en las cuales se ofrece ante todo, “responsabilidad” “cero sorpresas” y “garantía de diversión” a quienes las compran. Si el visitante no ha conocido previamente el lugar por otros medios, inevitablemente comprará al representante de su agencia, claramente solo aquellos productos que por márgenes de rentabilidad y conveniencia comercial interesen al Tour Operador.

Si bien esto a primera vista es conveniente y quizás hasta deseable, el manejo de las empresas y el volumen de las operaciones han crecido a un modo tal, que se ha dado un fenómeno de integración vertical de los propios tours. Así, el tour operador se ha convertido en el gran manejador de empresas, donde no solamente tiene bajo su control el traer al país y alojar al cliente, sino también es quien controla el movimiento de los turistas una vez que se encuentran en el destino turístico, siendo en algunas de las ocasiones el propietario de las empresas operadoras de excursiones, convirtiéndolas en un ente monopolizador de la actividad turística.

La participación de los microempresarios presentes en la comunidad se da mayormente en las tiendas de artesanías, centros de llamadas, comercialización de tabaco, venta de objetos de ámbar, larimar, cuero y madera y excursiones organizadas. Un estudio realizado por Mariana Ortiz llamado “Microempresa y Turismo en la República Dominicana” concluye en que el mal estado de las carreteras, la falta de áreas peatonales, de un sistema de transporte colectivo y el modelo de hotelería predominante en la localidad son factores que inhiben un mayor crecimiento del sector y limitan la participación de la población en beneficiarse directamente del turismo.

Esto ha creado inconformidades de algunos sectores, misma que han capitalizado los líderes sociales y sindicales, quienes mientras por un lado buscan el bienestar y el progreso de sus representados, por la otra han encabezado movimientos de presión para obtener algunas conquistas que contribuyen aun más al deterioro de la zona, como son los puestos de venta de artesanías en la playa, conocidos comúnmente como “collareros” o “cuadros” (nombre derivado de los productos que principalmente venden).

Este problema se inició como la venta ambulante de productos por las playas de los hoteles, situación que creó molestia entre los turistas quienes a su vez referían la queja a los hoteles o a los representantes del Tour Operador. Como una manera de buscarle una salida al problema, se ideó el concepto de la plaza artesanal, donde los vendedores, en vez de deambular por las playas, se concentrarían en puntos específicos a ofertar sus servicios, donde a su vez el hotelero permitiría el libre pasó de los turistas hacia estos puntos de venta.

A2. Urbanismo

Todo sitio turístico incluye como parte importante de sus atractivos el paisaje, y éste no debe de faltar a lo largo de las vías de comunicación sobre las que transite el turista. Son famosas, las carreteras costeras, escénicas, o simplemente que ofrezcan el paisaje natural sin elementos perturbadores o chocantes con el objetivo de descanso y relajación.

Lamentablemente, el crecimiento indiscriminado y no regulado preservando áreas de turistas y áreas “de servicio” han creado un caos urbanístico sin mayor remedio que tratar de coexistir con el crecimiento indiscriminado o de darle un matiz pintoresco; pero hay realidades que no son posible de ocultar u otras que son completamente incompatibles con la actividad turística preponderante de la región.

La vista de viviendas en las más graves condiciones de pobreza no puede de ninguna manera ser un atractivo ni siquiera remotamente pintoresco, donde alrededor de la humildad de la vivienda, se suman la total ignorancia de sus habitantes. Se pueden observar montañas de escombros, basura, maleza, animales de granja, niños desnudos jugando en la tierra. Todos estos elementos chocan con lo que el turista ha visto hasta antes de sus arribo en la publicidad del destino, haciendo que todos los

esfuerzos e inversiones en publicidad se conviertan en un desperdicio de recursos de manera instantánea.

La falta de un plan de ordenamiento territorial ha ocasionado que negocios de diversa índole e incompatibles entre sí coexistan de manera desorganizada. Así pues, hay talleres de mecánica al lado de restaurantes, bancas de juego al lado de viviendas o de sitios de culto religioso. Lo que es peor, dada la falta de un ordenamiento general, si alguna persona compra un solar hoy con la finalidad de edificar ahí un cierto tipo de negocio, no puede contar con ninguna garantía de que el día de mañana el solar de al lado sea destinado para alguna actividad que le resulte perjudicial, por lo que las inversiones inmobiliarias se realizan bajo una completa incertidumbre.



En las localidades se carece de parques, áreas verdes, zonas de amortiguamiento de tráfico vehicular, adecuados espacios para peatones y vehículos pequeños como bicicletas y motocicletas. Tampoco hay recolectores de basura pública.

A3. Contaminación visual y auditiva. Los niveles de contaminación visual y auditiva han alcanzado niveles demasiado altos para poder proporcionar al visitante un adecuado descanso y relajamiento, que es el objetivo principal de sus vacaciones, irónicamente encontrará en Bávaro los mismos elementos estresantes de los cuales el turista quiere sustraerse, mucho más aquel que proviene de las grandes ciudades.

La contaminación visual la podemos definir como el cambio o desequilibrio del paisaje, ya sea natural o artificial, que afecta las condiciones de vida y las funciones vitales de los seres vivos.

El cerebro humano tiene una determinada capacidad de absorción de datos. Los sentidos son los encargados de transmitir al cerebro toda información que perciben del entorno. Entre ellos, el sentido de la vista es uno de los más complejos y de los que mayor incidencia tiene en la percepción global del entorno y, por lo tanto, en las reacciones psicofísicas del hombre.

A3a. Descontrol de los carteles en las calles y falta de señalización de tránsito.

Los carteles en las rutas suelen ocultar características del recorrido, como curvas y cruces, incrementando así la probabilidad de accidentes. Incluso los árboles, por más ecologista que se pretenda ser, en un mal planeamiento paisajista pueden obstaculizar la visión.



La fotografía de arriba muestra la carretera que da a El Cortecito y la zona de Plaza Bávaro. La diferencia de cómo se vería sin los elementos de contaminación visual es enorme. Cabe notar que en vez de la gran cantidad de carteles se puede colocar uno solo que indique la dirección hacia los diferentes puntos a partir de esta intersección. (Hacia la izquierda Bávaro y hacia la derecha El Cortecito)

El contenido visual de los mensajes publicitarios en rutas y calles también suele ser un importante factor distractivo. Los anuncios tratan de ser cada vez más atractivos y se apela a efectos tales como diseño, color, luz, movimiento, tamaño. A su vez, el contenido intenta cautivar la atención del automovilista o del transeúnte, evocando emociones profundas.

La falta de un ordenamiento sobre la colocación de carteles y vallas ha degenerado en un caos visual, la publicidad está presente en todos lados, mal redactada, en cualquier idioma, ofreciendo cualquier tipo de servicio. A menudo se usan los árboles para fijar carteles.

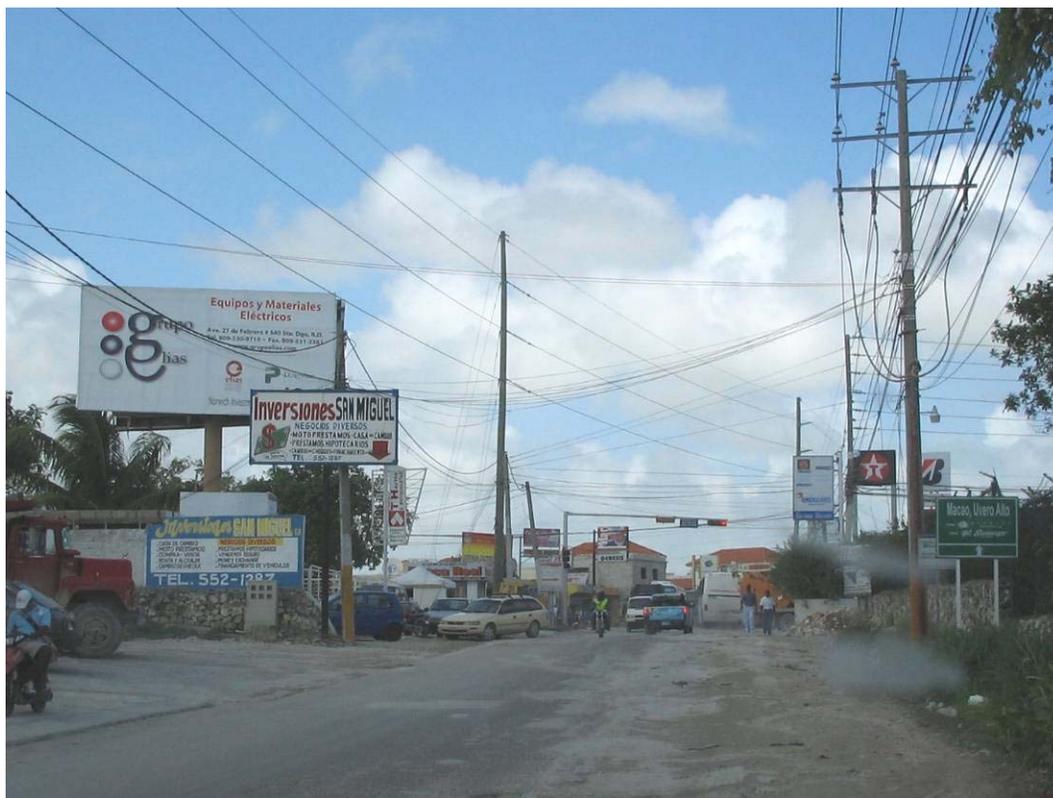
La señalización que más falta hace es la de carácter informativo de carreteras. No hay manera de saber que viene una curva, o si esa curva es fuerte, hasta que se llega a ella. No se sabe que distancia hay que recorrer para llegar a un determinado punto, ni hay una ruta señalada para llegar a ellos. Importantes servicios como la bomba de

gasolina, no están marcados ni se señala hacia donde quedan. Para llegar por si mismo a los hoteles, es necesario ir armado de un mapa, conocer más o menos la ubicación de las cosas, preguntar por muchos lados y disponer de mucho tiempo para poder llegar.

A3b. Cables. El tendido aéreo de los cables de electricidad, teléfono y televisión constituye un corte molesto en la panorámica, ya sea en las ciudades o en el campo. Este problema es bien conocido por quienes se dedican a la fotografía.

Lo mismo ocurre con el aumento de radio enlace y telefonía celular, que han convertido el horizonte en una selva de torres de metal.

Aparte de los cables aéreos, también hay numerosos cables soterrados sin ningún tipo de control ni señalización, a veces asoman entre las áreas usadas para caminar, constituyendo un riesgo para la población y los turistas. También es muy común atravesar cables soterrados de un lado a otro de la calle, procediendo simplemente a romper la capa asfáltica y luego tapparla con tierra o caliche y dejarla así, sólo con el caliche, sin volverle a poner asfalto, por lo que con las lluvias y el tráfico, los agujeros cada vez se hacen más grandes, lo que provoca un aumento en el deterioro de las vías de comunicación.



A3c. Ruidos. El ruido es otra grave fuente de contaminación que afecta gravemente la mente humana, alterando cualquier sensación de paz y tranquilidad que se busque.

Como se decía anteriormente, si el objetivo es proporcionar descanso y relajamiento, los altos niveles de ruido que se generan por cualquier parte acaban con este propósito.

Para empezar, existe la costumbre entre los conductos de usar la bocina más a menudo que los frenos o la cortesía. Mientras más grande el vehículo, más fuerte el nivel de ruido que produce su bocina. No hay carteles prohibiendo su uso.

También ha proliferado el uso de equipos de música de muy alta capacidad en los automóviles, los cuales perturban el medio ambiente. Los vehículos pesados transitan a menudo con el escape abierto, produciendo molestos ruidos.

En todos estos temas, los hoteleros coincidieron que la situación es grave y es necesario empezar a ponerle un remedio a la brevedad.

A4. Aeropuerto. El Aeropuerto Internacional de Punta Cana (Siglas internacionales PUJ y conocido localmente como AIPC) es operado de manera privada por el Grupo Puntacana y presta servicio a toda la localidad. Su alternativa más cercana es el de La Romana, a unos 120 kilómetros de distancia por carretera.

En este aeropuerto se reciben y despachan todos los vuelos, ya sea regulares, charters o privados, que traen a todos los turistas que se reciben en los hoteles y el destino en general.

La importancia estratégica de este aeropuerto es muy significativa. Los hoteleros entrevistados estuvieron satisfechos con el servicio que se presta e hicieron algunas observaciones en este sentido.

- Que es un aeropuerto muy pequeño para el volumen de operaciones que ya se manejan.
- El techo de cana constituye un riesgo muy importante en caso de incendio o de huracán.
- La salida del equipaje y clientes en ocasiones toma hasta dos horas.
- A los clientes se les toma una fotografía a su llegada, que posteriormente es vendida a la salida. Algunos clientes han manifestado molestia porque la fotografía es prácticamente “obligatoria”.
- En ocasiones se recibe al cliente con un grupo de merengue típico. Este va muy mal vestido.
- Las tarifas del aeropuerto son muy elevadas. Lo han catalogado como el aeropuerto más caro del Caribe.
- Los baños están muy sucios y reciben escasa limpieza.
- El estacionamiento carece de controles de entrada y salida, así como de iluminación y necesita más vigilancia.
- La falta de aire acondicionado en general hace los días de intenso calor y de lluvia sumamente molestos para el visitante.

Se entrevistó al gerente del aeropuerto quien aportó información que contrasta con algunas de las opiniones de los hoteleros entrevistados. Una de ellas es la del alto costo de las tarifas del aeropuerto. Se informó que éstas fueron igualadas con las de los demás aeropuertos del país, ya que son fijadas por el gobierno central y son parte de una normativa nacional, el que los aeropuertos no pueden hacerse competencia entre sí. Al igualarse las tarifas, estas bajaron.

Se informó también que el aeropuerto poseerá en los próximos años una nueva terminal F.O.B, una pista de aterrizaje más, 100 nuevos mostradores, y se reubicarán los bomberos a un nuevo cuartel.

Estas inversiones hablan de que además de buscar un nivel de mejoría, se expandirá la capacidad de operaciones del aeropuerto, ante el incremento de tráfico que se espera por la futura apertura de los proyectos turísticos Cap Cana y Roco Ki.

Otra fortaleza del aeropuerto es el radar con que cuenta, el cual es de lo más avanzado tecnológicamente, así como la estación meteorológica, que por cierto, la información que genera es distribuida a diversos organismos del país. El servicio de catering a las aeronaves se realiza bajo las más estrictas normas higiénicas y de seguridad que permiten una garantía en las operaciones de las aeronaves y en la satisfacción del turista.

A5. Energía eléctrica. La energía eléctrica es un tema con una larga trayectoria en este destino turístico.

En principio, cada hotel tuvo que abastecer sus propias necesidades de electricidad, por lo que las inversiones tenían que incluir generadores eléctricos continuos para abastecer la demanda de cada hotel.

Esto suponía enormes problemas de mantenimiento y operación, así como de abastecimiento de combustible, inventario de piezas de recambio, personal especializado para mantenimiento, y demás temas relacionados.

Actualmente, con inversión de capital español, opera el Consorcio Energético Punta Cana – Macao (conocido por sus siglas CEPM) el cual genera y distribuye electricidad a todos los hoteles de la zona, aeropuerto y núcleos urbanos.

Los hoteleros catalogaron el servicio de excelente, sin mayores problemas y con muy escasas y puntuales suspensiones del servicio. La población en general goza de la misma calidad del servicio. Sin embargo, los hoteleros manifestaron que el costo por kilowatt hora es más alto que en otros destinos turísticos del caribe, por lo que sería conveniente realizar un análisis de precios de energía y condiciones de las mismas para poder establecer un parámetro serio de competitividad.

A6. Agua. A diferencia del tema de energía eléctrica, aun hoy día los hoteles siguen haciendo uso de sus propias fuentes de abastecimiento de agua, y los más recientes,

usan pozos ubicados a unos 35 kilómetros de distancia para abastecerse del líquido. Toda la infraestructura de agua ha sido financiada por los hoteleros.

La situación del abastecimiento del agua es otro serio problema de la región. Ante el crecimiento de la mancha urbana, la capacidad actual es insuficiente, agregado a esto, está la contaminación de los acuíferos por la gran cantidad de aguas servidas que van a parar al subsuelo, en su gran mayoría provenientes de la población. Se han detectado fuertes focos de contaminación, que de continuar agravándose sin que se tomen las medidas de lugar, pueden derivar en algún brote de enfermedad, ya sea entre la población o los turistas, con consecuencias desastrosas para la industria turística

A7. Drenaje. Como se comentó arriba, la falta de una red pública de drenaje hace que las aguas servidas vayan a parar al subsuelo. Mucho se ha tratado de culpar a los hoteleros de la situación de contaminación de las fuentes de agua, pero en el recorrido realizado por los establecimientos se pudo saber que todos ellos cuentan con planta depuradora de aguas residuales.

Muchos hoteles han ido creciendo de manera paulatina y algunos no han realizado las ampliaciones necesarias a su infraestructura de tratamiento de aguas servidas. Es urgente realizar una revisión seria a fondo, sin ánimo de persecución, avalado por empresas neutrales y reconocidas en el medio, para conocer la realidad y superar el problema.

Se ha sugerido la posibilidad de instalar una sola planta de tratamiento que de servicio a todos los problemas. La opinión del sector es que esa solución es poco viable, implicaría además la introducción de redes de drenaje de alta capacidad, con estaciones de bombeo a cada determinado punto, por lo cual se haría necesario romper las carreteras para la introducción de ésta. El Estado además ha demostrado ineficacia al momento de operar servicios públicos, por lo que hay serias dudas con respecto al buen tratamiento de las aguas.

Sin embargo, una solución pronta se hace urgente. Al parecer, será inevitable que el Estado tenga que hacerse cargo del problema, aunque no para los hoteles sino para las demás infraestructuras que se están edificando por todos los puntos cardinales. Un ejemplo de estos son las numerosas plazas comerciales (muchas de ellas con un baño en cada local) y los múltiples edificios de departamentos y condominios (algunos hasta con 4 baños por unidad) lo que esta multiplicando el problema; sin contar la población que habita en áreas sin urbanizar y que usa una letrina o defeca al aire libre.

A8. Resumen. Desde su inicio, la zona de Bávaro y las localidades vecinas (Cortecito, Cabeza de Toro, Uvero Alto) iniciaron su desarrollo turístico sin ningún tipo de control ni de planificación. Esto no importó a los inversionistas, quienes atraídos por las ventajas competitivas de ese entonces, que eran bajo precio de la tierra, mano de obra barata, tipo de cambio favorable e incentivos fiscales generosos, realizaron sus inversiones sin que nadie previera que un desarrollo de hoteles trae inevitablemente un movimiento económico a la zona.

Este es un claro ejemplo de aprovechar el presente sacrificando el futuro. Lo que nadie dijo en ese momento era que al actuar de esa manera, tanto el gobierno como los empresarios estaban poniendo obstáculos grandes más adelante en el camino. Ahora el destino se encuentra en esa etapa del camino y falta voluntad, coordinación y recursos para solucionar el problema.

Lo que si es una realidad, es que de no hacerse nada al respecto, el futuro de la zona queda en una posición mucho más vulnerable de lo que está en este momento. Por una parte, la realidad económica actual del país ha cambiado las reglas del juego de hace 10 o 15 años. Esas ventajas originales de bajo costo, han desaparecido hoy día y ante la realidad del tratado de libre comercio CAFTA-DR, donde muchas otras realidades económicas cambiarán, se hace imperativo tomar acciones urgentes, ya que otros desarrollos turísticos del mundo tienen los mismos costos de inversión y de operación, pero con infraestructura más cuidada y en mejores condiciones. En otras palabras, las vacaciones a precio bajo pronto dejarán de ser sostenibles, y para seguir sustentando la viabilidad económica de las empresas, los precios de venta deberán subir, los costos deberán ser mejor administrados y se deberán cubrir las faltas que hasta ahora el vacacionista quizás ha ignorado porque las vacaciones eran baratas. Si cuesta lo mismo viajar a Cancún que a Bávaro, el cliente querrá estar en un entorno donde tenga más posibilidades de obtener el máximo de su experiencia, a través de mejores experiencias.

Esta situación puede verse adelantada si en la zona se desata algún problema que llame la atención del consumidor, prensa internacional y los foros de Internet, como podría ser: un brote de malaria, algún accidente donde se afecte mucha gente o “la persona equivocada”, como pasó hace algunos años con el caso de Juan Dolio. Revertir esos efectos será tan costoso como realizar las inversiones necesarias para corregir los grandes temas actuales.

B. Entorno

Como entorno se debe entender para los fines de este reporte, lo que rodea el destino turístico y que abarca las cuestiones de Medio Ambiente y los diversos aspectos que tienen que ver con su preservación y conservación.

B1. Medio ambiente. Al mismo tiempo que la importancia de una adecuada infraestructura ha sido ignorada por muchos años, el tema del medio ambiente también ha tenido la misma suerte. Grandes extensiones de tierra han sido deforestadas sin ninguna medida de mitigación. La migración de personas de otras partes del país a la zona, para establecer sus viviendas, ha traído consigo todas las consecuencias que esto conlleva: incremento de la basura, cría de animales, descarga de aguas residuales al subsuelo, falta de espacios donde disponer finalmente de los desperdicios, con lo cual se han creado numerosos basureros clandestinos, agotamiento de las fuentes agua, contaminación del aire, tala inmoderada para edificación de viviendas y fabricación de carbón.



La industria hotelera no estaba tan poco muy alejada de prácticas y conductas similares. La falta de vigilancia y la poca preparación en esos temas de algunos directivos no han impedido que si una planta de tratamiento no funcionara correctamente, las aguas sin tratar en todos sus pasos fuesen vertidas a las lagunas, el mar o el subsuelo. Para construir algunos hoteles, no se han respetado ordenamientos que en papel indicaban que ciertas zonas tendrían que ser preservadas. Dado que en todos los hoteles existe manejo de combustibles, algunas plantas hoteleras cuentan con depósitos e instalaciones de despacho mal hechas o mal mantenidas.

Resolver estos problemas va más allá de la obtención de “etiquetas ecológicas” con las cuales promover ciertas campañas. Implica que los cuidados a la naturaleza no se acaban donde terminan los presupuestos.

Afortunadamente para Bávaro, hay indicios de que esa mentalidad esta cambiando. Aunque el 85% de los hoteleros opinaron que el deterioro ecológico se ha agravado, un 15% dijeron que se ha frenado. Empresas como Grupo Puntacana han entendido que la preservación del medio ambiente es una carta fuerte en la venta y promoción de sus proyectos inmobiliarios y han destinado cuantiosos recursos económicos a la creación de instalaciones y equipo humano dedicados al estudio de la naturaleza y sus métodos de preservación.

El nuevo cambio de mentalidad debe ir dirigido a un “desarrollo racional”, donde la parte racional sea dada más por la auto-regulación que por supervisión de alguna autoridad. En este destino se está observando un cambio muy interesante en los esquemas mentales del empresario turístico del siglo XXI, dado el escaso valor moral que las autoridades formales han creado con los resultados que se han obtenido hasta hoy.

En la foto de arriba se puede observar un catálogo de mariposas endémicas de la región. Su estudio permite conocer sus hábitos y el papel que juegan en el ecosistema. Además de la importancia que reviste el mantener el equilibrio ecológico, hay nichos de mercado en el turismo de hoy que pueden ser los futuros visitantes de la región, para la observación de aves y mariposas. El trabajo fue financiado por el Grupo Punta Cana con la cooperación de la Universidad de Harvard, INTEC, y otras instituciones.

A la derecha se puede ver un vivero de reproducción de mangle, con la finalidad de reforestar zonas costeras en las cuales el desarrollo ha tenido un impacto negativo al no tomar en cuenta la importancia del ecosistema como una parte integral del mismo. El mangle juega un papel muy importante en el ecosistema al crear un micro ambiente propicio para la reproducción de peces, los cuales habitan en las barreras de coral poblando estos importantes ecosistemas que son los generadores de la blanca arena característica de estas playas. Hasta ahora, poco o ningún esfuerzo se había realizado de manera local en la reproducción del mangle.



Afortunadamente Grupo Puntacana, puede ejercer un control directo sobre su entorno, al tener el control sus acciones sólo tienen como límite su propia capacidad. En la zona, desde Bávaro hasta Uvero Alto, las empresas realizan acciones independientes cada una, a mayor o menor magnitud dependiendo de sus presupuestos y del nivel de interés de los directivos y propietarios. Pero no hay nadie que se ocupe del entorno general, haciendo falta además un gran esfuerzo de educación de la comunidad para que entienda que el descuido de la naturaleza no es una moda o estilo de conducta que solo involucra a un determinado grupo o clase social, sino que debe llegar a todos los niveles y cada habitante tiene un papel importante que jugar en el conjunto de esfuerzos de preservar el medio ambiente.

De los hoteles entrevistados, todos informaron tener algún plan de acciones con conciencia ecológica, que abarcan: reducción de desperdicios en sus operaciones, ahorro de energía eléctrica, fabricación de abono orgánico a partir de los desechos vegetales, reforestación de áreas al interior del hotel, campañas de limpieza de playa y capacitación al personal sobre la conservación de recursos energéticos.

En la zona, todavía no se ha iniciado la implementación de los distintivos Green Globe y Bandera Azul, encontrándose estos programas en su fase de estudio. El primero es un programa de adopción de normas y prácticas de negocio encaminadas al ahorro energético y la minimización de desperdicios fomentando la compra de productos en empaques biodegradables, detergentes de bajo impacto ambiental, uso de bombillos ahorradores de energía, dispositivos de bajo consumo de agua y la medición y documentación de todos los parámetros de consumo para poder evaluar su impacto en el medio ambiente y la reducción de costos en la operación. Bandera Azul es otro programa que a través de su implementación otorga una garantía de calidad a las playas, a través de la garantía de servicios básicos como agua apta para beber y acceso a los discapacitados, un control adecuado de las actividades que se desarrollan en el mar al delimitar áreas de bañistas y de deportes por separado, la presencia de primeros auxilios, vigilancia y rescate, y la parte más importante que es un análisis de agua que monitorea los niveles de microorganismos, fosfatos, material flotante y otros aspectos que influyen en la calidad del agua.

Lamentablemente, existe un poco de escepticismo sobre si estos planes se pueden implementar o no, por lo que sería conveniente una campaña de conocimiento y difusión sobre estos distintivos y los logros alcanzados en los hoteles de Bayahibe.

B2. Natura Park y Secrets Uvero Alto. Aparte del Grupo Punta Cana, hay dos empresas que se distinguieron por sus programas encaminados al medio ambiente, la segunda más importante quizás sea la iniciativa del hotel Natura Park, que se encuentra de lleno comprometido en el proceso de obtener el acuerdo de co-manejo de la laguna de Bávaro, un importante cuerpo lacustre de 15 km² que ha sufrido del abuso de los habitantes y empresas de la zona y del abandono de las autoridades.

Actualmente este acuerdo está a punto de conseguirse, solo falta la firma del Secretario de Estado de Medio Ambiente. Este importante acuerdo vendrá a sentar un precedente único en el país, ya que se dará inicio a un programa de gestión compartida de áreas protegidas entre el sector privado y el gobierno.

Para poder llegar a esta etapa tan avanzada de la gestión de dicho plan, se han tenido que superar algunos obstáculos, siendo el más importante el cambio de mentalidad que se ha dado, por una parte, en el sector empresarial, que ha entendido que el cuidado de la naturaleza es la base del negocio turístico, y por el otro lado, en el sector gobierno, que ha asumido un papel más vigilante de los recursos en un tono de alianza con el sector privado para lograr el objetivo más importante que es la preservación del ecosistema. Las autoridades provinciales están también muy involucradas al ser parte del consejo de co manejo.

La USAID se encuentra apoyando fuertemente la iniciativa de este plan de co-manejo, y también empujando los esfuerzos para hacer de Cabeza de Toro la primera playa certificada con la Bandera Azul del destino, pues cubrió los costos del estudio de prefactibilidad como parte de su programa de competitividad de la República Dominicana.

En Uvero Alto, el hotel Secrets Excellence lleva a cabo también un ambicioso programa de estudio y educación, tanto para el empleado como para el turista. Se tuvo la oportunidad de recorrer un parque informativo que está en etapa de adecuación. Su Coordinador de Medio Ambiente, señaló que en dicho parque habrá un sendero donde el turista podrá observar las especies vegetales que ahí crecen con identificación de cada una de ellas. Está en proceso de montaje también una réplica de una granja dominicana, con sus animales de crianza, así también como de algunas aves silvestres como los patos y los flamencos, para quienes la zona de manglar y lagos son importantes ecosistemas de refugio durante su migración hacia el sur cada año.

La operación de este hotel tiene numerosos toques que hablan de un estrecho contacto con la naturaleza, desde abundantes flores y orquídeas por todos los sitios públicos, la operación de un spa de primer nivel y con esmerado cuidado en la limpieza de la playa,

hasta llegar al punto de ofrecer a sus clientes pastillas de complejo vitamínico B con la finalidad de que el cuerpo rechace de manera natural a los mosquitos, sin repelentes químicos y disminuyendo la cantidad de fumigaciones en las instalaciones.

B3. Resumen. En los últimos años, se ha dado un cambio de mentalidad en el empresario turístico de la zona, quien se ha empezado a interesar y tomar acción en los temas de preservación del medio ambiente.

Es importante que se apoyen las iniciativas de obtener en la zona los distintivos de Green Globe y Bandera Azul, ya que aparte de los beneficios finales que aporta cada uno de esos programas, queda un beneficio marginal que es la formación del personal en los temas de conservación del medio ambiente. Esto generará el movimiento necesario para vencer las fuerzas de inercia que han creado los numerosos fracasos y promesas no cumplidas que se han vivido, y dará a los habitantes y empleados el estímulo necesario para ver que las cosas sí se pueden hacer y reproducir esas preocupaciones y enseñanzas en medio de sus comunidades y hogares.

Por último, la autoridad podría requerir que todos los hoteles cuenten con una política de educación ambiental y suscriban un plan de acciones encaminadas a la conservación del medio ambiente.

C. El Recurso Humano

C1. La gente que trabaja en los hoteles. Durante el proceso de levantamiento de datos, se les pidió a los hoteleros que proporcionaran información sobre su personal.

El promedio de empleos directos generados sobre los hoteles encuestados suma unas 700 personas. En total, se estima que los hoteles solamente generan alrededor de 20,000 empleos directos.

Los hoteleros manifestaron que la carencia de infraestructura social y el alto costo de las viviendas no han representado un impedimento para que la gente busque trabajo en la zona, si bien a los niveles ejecutivos y jefes departamentales se les proporciona un alojamiento, los primeros con familia, los segundos con ella, solo en casos seleccionados. En promedio, los hoteles proporcionan alojamiento a un 50% de los empleados operativos, y el resto habita en las zonas de Verón e Higüey, quienes los hoteles proporcionan transporte.

El principal problema que los hoteles consideran como un obstáculo para una mejoría en las condiciones de vida de sus empleados es el alto costo de las viviendas, y la falta de un programa de vivienda social asequible a aquellos empleados de bajos ingresos. Seguido de éste, se encuentra la gran dificultad que hay para encontrar instituciones de enseñanza básica y media para los hijos. Las escuelas públicas de la zona son escasas, insuficientes y en ocasiones permanecen cerradas por varios días sin justificación. Los colegios privados son muy pocos, y la existencia de estancias infantiles para los más pequeños, es prácticamente nula.

Tabla Comparativa de Precios Promedios de Alquiler

Tipo de Vivienda	Valor (US\$)
Apartamento de 4 habitaciones, con sala, comedor, cocina, áreas de servicio y cochera	1,800
Apartamento de 2 habitaciones con cocina, sala, comedor, cochera	1,300
Apartamento de 2 habitaciones con cocina, sala y comedor	1,000
Apartamento con 1 habitación, sala y comedor	800
Apartamento tipo estudio	500
Habitación con baño, techo de cemento	200
Habitación con baño, techo de zinc	80
Habitación de madera con techo de zinc, letrina	50

Fuente: Bávaro Realty, Eloidis Broker e investigación de campo.

Precios solo por alquiler. No incluye servicios ni pago de áreas comunes donde aplica.

Tasa de cambio: RD\$31 por US\$1.

Los idiomas que se requieren para la operación varían de acuerdo a los mercados que los hoteles manejan, pero en la zona predomina el uso del idioma inglés, el español (no solo por razones obvias de ser esta la lengua oficial del país, sino porque hay una fuerte presencia del mercado español en algunos hoteles), seguido del francés, alemán, portugués e italiano.

Un 90% de los hoteleros encuestados informaron que los puestos de trabajo que más dificultad tienen para cubrir son aquellos en los que se requiere supervisión de personal, ya que la gente carece de adecuadas habilidades de supervisión, manejo y control de gente. También hay una marcada escasez de buenos recepcionistas, este puesto en particular reviste suma importancia porque es el contacto principal del huésped con el hotel, y se requieren habilidades de capacidad de comunicación en varios idiomas, manejo de computadoras, buena presencia, facilidad de palabra, trabajo bajo presión, habilidad numérica y un alto nivel de ética y honradez, ya que lamentablemente es muy común que en la recepción suelen darse problemas de robo de dinero. Casi el 100% coincidió en que una vacante de trabajo puede tomar hasta dos semanas en cubrirse, dependiendo del puesto de que se trate.

Un 70% de los hoteleros vería con buenos ojos la instalación de alguna institución en la localidad que sirva de centro de entrenamiento al personal, ya sea en la modalidad de hotel escuela o simplemente como centro de formación.

Un 70% de los hoteleros manifestó que la capacitación que brinda el INFOTEP es deficiente, y que lamentablemente se consume una cantidad exagerada de tiempo en cuestiones teóricas que poco aportan a la formación práctica del estudiante y consumen tiempo. Un curso promedio de camarero, por ejemplo, consume un mínimo de 600 horas, lo cual equivaldría a 75 jornadas laborales de 8 horas. En la zona, no se cuenta con instalaciones del INFOTEP, siendo la más cercana en La Romana. Los cursos que se pueden brindar en las instalaciones a menudo tienen muchos problemas de logística, por lo que esta fuente de capacitación no se aprovecha.

El 90% de las empresas manifestó tener un plan de capacitación instaurado, un 10% respondió que la capacitación la deja en manos de sus gerentes departamentales. Inevitablemente cada persona que trabaja en un hotel, de una manera u otra se ve sometida a un proceso de aprendizaje, ya que aunque los modos de trabajo en lo general son similares, en lo particular cada hotel tiene sus procedimientos y políticas, las cuales deben ser cumplidas y para ello es necesario sujetarse a un manual de operaciones y sus políticas.

La mayoría de los hoteles pone como prioridad la enseñanza de algún idioma a sus colaboradores, viniendo después la manipulación higiénica de los alimentos, ya que todos ellos se someten a procesos de auditoria que avale sus operaciones, como el que oferta la compañía Cristal. Posteriormente le dan importancia a las técnicas de servicio, el trato con el cliente y en general lo que involucra el servicio gastronómico, punto muy valorado entre los turistas y en el cual todas las empresas ponen énfasis.

En cuanto al nivel de los salarios que se pagan en la zona de Bávaro Punta Cana, el 100% de los entrevistados coincidió que éstos son mayores que en el resto del país, aunque también todos coincidieron que esto es una percepción y que deben llevarse a cabo estudios comparativos de salarios para saber con detalle la realidad del tema.

A lo largo del estudio, se tuvo la oportunidad de conversar informalmente con algunos empleados de los hoteles. Se les preguntó con respecto al alojamiento que se les proporciona en los hoteles, ellos manifestaron que por lo menos cuentan con un techo y una cama donde dormir pero que a menudo hay demasiada gente en el mismo dormitorio, y si optan por trasladarse a Higüey todos los días, les resulta incómodo, peligroso y en ocasiones eso les consume hasta una hora y media en traslados, en cada sentido. En los dormitorios de los empleados, se pone música alta que impide el sueño y un adecuado descanso lo cual tiene su impacto negativo en el rendimiento del trabajador. El constante tráfico en los pasillos, las incomodidades generadas por la conducta de indeseados compañeros de habitación y la sensación de no haber salido nunca realmente del trabajo y de “estar en casa” son otros de los factores negativos que sufre el trabajador que se aloja en las instalaciones, que también se ve privado del contacto diario con su familia, lo cual afecta también su rendimiento laboral.

Por lo arriba descrito, la solución de que los empresarios proporcionen vivienda a sus trabajadores dentro de las instalaciones hoteleras tiene muchas repercusiones negativas, es indispensable la creación de zonas habitacionales a precios accesibles, con posibilidades de financiamiento y con reglas en su adquisición que impidan su utilización especulativa, como la renta a otras personas o la reventa.

C2. El sindicato. Para los fines del estudio se sostuvo una entrevista con el dirigente de la Confederación de Agrupaciones Sociales Clasistas, que también aportó las perspectivas de su agrupación de modo muy franco y abierto. Ante la pregunta “¿Cómo puede el sector laboral apoyar la competitividad de la zona turística de Higüey?”, dijo que los trabajadores de los hoteles deben prepararse más para estar a la par de destinos en países mejor preparados. Comentó su experiencia en Cancún, México, y

en Brasil, en un viaje realizado con el ahora presidente Leonel Fernández, donde los empleados de los hoteles hablan varios idiomas, tratan al turista con mucho respeto y tienen más cultura general con respecto a la hotelería.

Sin embargo, salió al relucir el tema de que algunos hoteleros no tratan a su personal de manera justa. En algunas empresas, los pagos de las propinas incluidas en los paquetes de alojamiento no son acordes a la realidad, ya que los hoteles muchas veces están llenos y la propina es muy baja. También hay problemas con el pago de las regalías anuales, y algunos jefes, sobre todo extranjeros, maltratan de palabra a sus empleados.

Se le preguntó sobre la situación de las plazas comerciales en la playa y el comercio ambulante. Según su respuesta, el sector privado no ha mantenido su promesa de fomentar la visita del turista a esas plazas, y que fueron un pretexto para retirar a los vendedores ambulantes de las playas, concentrarlos en las plazas y ahora lo que se quiere es retirar las plazas, por lo que todo se ve como una estrategia para acabar con los vendedores.

Según comenta, los hoteleros quieren controlar todos los aspectos del negocio turístico y ser los únicos en beneficiarse del dinero que se produce. El hotelero quiere ser hotelero, vendedor de artesanías y recuerdos, operador de excursiones, dar servicios de traslado y ser operador de líneas aéreas.

Los hoteleros por su parte, no comentaron mayores problemas en sus relaciones con el sindicato en lo que respecta a los empleados directos de los hoteles, pero sí comentaron el impacto negativo que los vendedores en las plazas o en la playa tienen sobre el destino, a causa de su mala imagen, altos precios, tácticas agresivas y abusivas de buscar compradores, y actividades ilegales que ocurren en ellas, como la venta de drogas y la prostitución que han llegado a constituir un problema que en el pasado ha hecho mucho daño a la industria turística del país en otras regiones, como en Boca Chica y en Puerto Plata.

C3. Los extranjeros que trabajan en la zona. Una de las características de la industria hotelera en todo el mundo es la de movilizar muchos empleados de otros países, principalmente en puestos de jefatura, para trabajar en nuevos destinos. A nivel de dirección, una gran cantidad de personas son de origen extranjero, predominando el español, por razones inherentes al origen de las corporaciones que manejan los establecimientos. Estas personas demandan también una serie de servicios y necesidades que no son cabalmente cubiertas.

Como un gerente de hotel lo manifestó, “en los días libres no hay mucho que hacer, o te vas a la playa de tu hotel o a la del vecino. No hay un cine, una plaza comercial, vamos, ni siquiera un buen restaurante donde comer y pasar un rato agradable con la familia o los amigos”. El aislamiento es el sentimiento común entre muchos de los expatriados y los empleados dominicanos. Los puntos de diversión un poco más mundanos, distan unas cuatro horas de carretera hasta la capital, a riesgo de tener que

regresar de noche, exponiéndose al peligro con las malas condiciones de las carreteras.

Sin embargo, una gran cantidad de los gerentes extranjeros tiene más de cinco años trabajando en la región, algunos hasta catorce años. Muchos de ellos han echado raíces en el país y cuentan con una pareja dominicana e hijos.

Existe la creencia de que los puestos directivos son solamente para los extranjeros y que los dominicanos tienen pocas oportunidades de ascenso. Sin embargo, en la cadena Riu, a pesar de contar con 1,200 empleados, solamente tres personas son de origen extranjero. Todos los subdirectores de los hoteles son dominicanos, e inclusive se ha comenzado a trasladar personal dominicano con experiencia hacia otros destinos, como el caso de Jamaica y México.

Queda demostrado entonces, que el dominicano tiene las mismas aptitudes y capacidad de aprendizaje que cualquier otra persona, basta solamente con estar dispuesto a realizar los trabajos y tener una correcta disciplina de aprendizaje. Si miráramos un listado de gerentes de hoteles de Cancún, México, nos encontraríamos con que una minoría selecta son mexicanos, y la gran mayoría son de otros países. El mundo de la hotelería es así, promueve la internacionalización y la movilidad de países a quienes laboran en el.

C4. El problema haitiano. La otra cara de la moneda es la situación de los haitianos que se encuentran en Bávaro. Se sabe bien que la República Dominicana entera está inmersa en una crisis migratoria ante los problemas políticos y sociales que se viven en Haití, lo cual ha incrementado el flujo ilegal de personas. Se presume que más de un millón de haitianos se encuentran ilegalmente en el país. Son mano de obra barata y sujeta a explotación.

Los haitianos y Bávaro están íntimamente ligados. Son los obreros que construyeron los grandes hoteles, una vez que las obras se fueron acabando, se han quedado en la región, constituyendo el segmento más empobrecido y el que en peores condiciones vive.

Como todo ser humano, muchos de ellos han buscado las oportunidades de superación. Se les puede encontrar ocupando puestos de jardinería, moto concho, vendedor de cuadros, pintor de cuadros, picador, acarreando materiales en obras, vigilante y demás trabajos de escasa paga y mucho esfuerzo físico.

Otra parte, que posee algún nivel de instrucción, ha logrado encontrar colocación en los hoteles en puestos de camarero, recepcionista o maletero. Su facilidad de idiomas, sobre todo el francés, y su deseo de superación, hacen que comúnmente sean diligentes trabajadores que en algunos casos, según comentario de los hoteleros, superan al del trabajador dominicano.

A los hoteleros se les solicitó su opinión con respecto al problema de la inmigración haitiana. Casi el 100% de ellos reconoció que el problema tiene un trasfondo motivado por la propia industria turística, ya que si no hubiese sido por la construcción de los hoteles, estas personas no hubiesen venido, ya que las empresas constructoras de los hoteles ocuparon sus servicios y al concluir las obras, no hubo ningún control para repatriarlos.

Como dijo un directivo hotelero, “si hoy día iniciáramos la construcción de 300 habitaciones y no hubiera haitianos, no tendríamos absolutamente a nadie que trabaje en las obras”. Mucho se ha hablado del problema, pero no se puede ignorar que constituyen una fuerza de trabajo importante en la economía del país. Sin embargo, su condición de ilegalidad puede hacerlos víctima de abusos de algunos empresarios de la construcción inescrupulosos, lo cual es negativo para la imagen del país en el tema de los derechos humanos, pudiendo esto eventualmente repercutir de manera negativa en el turismo.

De los problemas que acarrearán, el sector hotelero ve como el más grave el de la malaria, y el peligro de que esta se propague a la población dominicana y de ahí al turista, así como el de las escasas condiciones en las que viven, en las cuales se unen la ignorancia y la pobreza. Otro problema que se ve a futuro es que de continuar el incremento de su número, la identidad dominicana puede irse diluyendo ante la constante presencia de otra cultura y costumbres. Durante las entrevistas, los hoteleros no reportaron problemas de seguridad vinculados directamente con el sector haitiano de la población, pero sí se han dado situaciones de criminalidad ligadas a ellos.

Este es un problema muy delicado y en el cual se requiere de soluciones bien pensadas y ejecutadas con valor, dentro de un marco de la realidad humanitaria del siglo XXI y el de la realidad económica y social de la República Dominicana.

C5. Resumen. El recurso humano es un elemento fuerte en el factor oferta de la República Dominicana. Los hoteleros manifestaron que los dominicanos en general son buenos empleados, con capacidades de aprendizaje normales y que bien entrenados y supervisados pueden llevar a obtener resultados satisfactorios.

Aunque existe la creencia generalizada de que los altos puestos son para los extranjeros exclusivamente, en otros destinos pasa una situación similar, donde los puestos directivos también provienen de otros países, como sucede en Cancún, México. No obstante, hay empresas que han comenzado a recortar la presencia de personal extranjero, principalmente del propio origen de su compañía, y se han dado más oportunidades de crecimiento a la gente del país

No hay que olvidar que la hotelería y el turismo en general tienen como característica el traslado de gente hacia países diferentes de su origen. Ese es uno de los atractivos de la profesión y un modo de adquirir experiencia en el puesto. Cualquier hotelero que se

precie de su carrera profesional debe contar con alguna experiencia a nivel internacional, y las empresas multinacionales tratan de dársela a sus ejecutivos y personal clave como una manera de enriquecer el capital intelectual y humano de sus organizaciones.

La otra cara de la moneda la representa la inmigración haitiana al país, la cual es necesaria para la construcción y trabajos físicos, pero actualmente vive un momento político delicado en el país, a raíz de su descontrolado crecimiento y los numerosos problemas que ha traído su incremento, como son la pobreza extrema en las zonas donde habitan, el aumento de presiones sobre los servicios públicos que de por sí son insuficientes para los nacionales dominicanos, pero principalmente el problema de la Malaria, enfermedad endémica de Haití la cual se consideraba erradicada del país hasta su resurgimiento, ligado principalmente a este grupo social.

Aquí se presenta otra debilidad importante, ya que los servicios a la población son escasos o inexistentes, y la realidad de trabajo es diametralmente opuesta hacia la realidad de vida de quienes trabajan en el turismo. Hay una gran tarea por hacer en el suministro de los elementos básicos de bienestar a la población, y la falta de atención puede llegar a ser un punto de tensiones que ponga en peligro la tranquilidad social que es indispensable para la existencia de una corriente turística.

D. La Integración con la Comunidad

D1. Esfuerzos de integración. Tradicionalmente existe la imagen de que el directivo hotelero y sus empleados de mayor nivel poco se dejan ver en la comunidad, no salen más allá de sus cuatro linderos, por así decirlo, y poco quieren saber de los problemas del “mundo real” allá afuera, como no sea de manera ocasional en alguna actividad.

Todo ello depende del carácter y del modo de pensar de cada persona. En Bávaro – Punta Cana se pudo constatar que el involucramiento con la comunidad va más allá de las apariencias y en muchas maneras el sector hotelero ha jugado un importante papel en su desarrollo a falta de un manejo más centralizado de la situación.

D2. La historia de Punta Cana. Grupo Puntacana tuvo que enfrentarse a una situación de invasión de tierras que amenazaba con la seguridad del aeropuerto. Junto a la malla ciclónica que separa la pista de aterrizaje del resto de la propiedad, se encontraba un asentamiento humano de casas de condiciones precarias, mismo que cada día se extendía aún más.

La única solución fue movilizarlos, proporcionándoles alternativas de tierras dentro de los mismos límites de la propiedad del grupo, y hubo que dotarlos de algunas instalaciones, entre las que destaca un inmueble destinado al politécnico para capacitación del personal. Situaciones similares han ocurrido con otras empresas. Es muy común que los hoteles se hayan tenido que hacer cargo de situaciones que normalmente deben corresponder al gobierno, como la descrita arriba.

D3. Apoyo hotelero. Muestras del interés con la comunidad se ven por muchas partes traducidos en parques, cuarteles de policía, pavimentación de calles, alumbrado público, señalización de carreteras y otros elementos de infraestructura. Es muy triste ver que esas inversiones poco duran y reciben escasa atención del gobierno. Basta darse una vuelta por la iglesia vieja de Higüey (San Dionisio) , un núcleo que bien podría ser un atractivo turístico de la ciudad, en el que se puede observar, al lado de la iglesia, un parque con bancas donadas por diversas empresas y hoteles, obras de jardinería y embellecimiento, etc., en el más completo estado de abandono y destrucción.

Durante las entrevistas, los hoteleros mencionaron, entre algunas obras donadas por ellos: la pavimentación original de la carretera de Verón hasta el Cortecito, alumbrado público, policías acostados, el cuartel general de la Politur en la zona, la señalización de algunas calles, entre otros.



Cuartel General de la Politur, construido por las empresas hoteleras de la zona.

Casi todos los hoteles participan con las diversas iglesias de la zona donando objetos para sus bazares y contribuciones a los sectores indigentes de la población, y constantemente hay que cooperar con los pagos de alguna obra de infraestructura necesaria para la localidad, como la pintura de los carriles de la recién repavimentada carretera que va desde El Verón hasta la entrada del complejo Bávaro. La Fundación Ecológica Puntacana, con la participación de instituciones académicas norteamericanas, se ha dado a la tarea de hacer importantes estudios de inventario de viviendas, uso y destino de las mismas, a través de tecnología de fotografía satelital y localización en GPS, que permitirá una mejor planificación de los recursos que se destinen a un eventual reordenamiento al contar con una base informativa muy detallada de la zona.

D4. Las plazas artesanales. Lo que pudo haber sido una fórmula de triunfo, con la organización y creación de las llamadas plazas artesanales, lamentablemente ha degenerado en un punto más de desorganización, nuevamente por la falta de un control adecuado, una continuidad en la política de operación de estas plazas y la corrupción de quienes manejan dichos sitios.

Así pues, tenemos que las plazas artesanales son, en el mejor de los casos, un sitio donde la oferta de productos no tiene ninguna variación. Puede haber hasta diez tiendas que ofrezcan las mismas pinturas o las mismas figuras de madera, a precios muy elevados, o de artesanías elaboradas y producidas en otros países, como por ejemplo China. También se expenden productos que no pueden ser llevados por el turista a sus países de origen, ya sea porque están elaborados a base de materiales prohibidos, como la concha de caracol o de tortuga, o porque no cumplen con normas sanitarias y de elaboración, como el caso de la Mamajuana, o porque son productos falsificados, como el caso de los tabacos, sobre todo de la marca cubana Cohiba.

Muchas historias se han escuchado sobre otras plazas comerciales donde se lleva a cabo la prostitución, tanto femenina como masculina e inclusive de menores de edad, o se pueden obtener drogas o servir de puntos de enlace entre el cliente y el proveedor para todo tipo de servicios ilícitos.



Plaza artesanal en Uvero Alto, en completo estado de abandono.

D5. Higüey como centro de apoyo a la actividad hotelera de Bávaro. Muchos se preguntarán ¿por qué Higüey no juega un papel más preponderante en el suministro de insumos y mano de obra para la zona de Bávaro? La corta distancia a la que se encuentran uno del otro los haría el complemento ideal, ya que uno tiene lo que el otro carece. Higüey se asienta en un fértil valle surcado por algunos ríos de caudal permanente todo el año y tendría mucho sentido hacer de la zona el centro de producción para la enorme demanda de Bávaro.

Para recabar una opinión formada sobre el tema, se les hizo la pregunta a los hoteleros durante la entrevista, así como en las charlas sostenidas con el presidente de la asociación de hoteles, así como con el líder sindical de la CASC. Se puede decir que el principal problema ha sido la falta de un cambio de mentalidad de los Higüeyanos para muchas cosas. Por ejemplo: Las familias dueñas de la tierra, por generaciones se han dedicado a cultivar caña y a criar ganado de pastoreo, pero no hay el interés de un cambio. La zona podría ser proveedor de legumbres perecedoras como tomates, ajíes, lechugas; también de frutas de temporada, y demás, pero esto no es así porque los propietarios de las fincas no están acostumbrados al trabajo duro que representa sembrar este tipo de cultivo. La caña de azúcar no requiere de tantos cuidados.

En cuanto a la cría de ganado, los hoteleros se quejan de que la carne que se produce en la región es muy dura y de inferior calidad. No se han adoptado técnicas de cría de ganado modernas, ni de producción de leche. El ganado vaga de un lado a otro de extensas fincas en busca de su alimento, produciendo una vaca con mucha fibra en su carne. Montar centros de crianza con más tecnificación requiere de inversión de inmueble, equipos, mantenimiento de un personal fijo y técnicos capacitados. Hay el potencial para realizar todo esto, pero nadie lo hace.

Otro obstáculo en que en toda la zona, a pesar de contar con un hato ganadero muy importante, si consideramos además de Higüey, las provincias de El Seibo y Hato Mayor, no se cuenta con un matadero que sacrifique el ganado en condiciones de calidad. Los existentes no cumplen con ningún requisito sanitario y mucho del ganado es sacrificado en los propios ranchos y fincas sin ningún control sanitario de aptitud y proceso de matanza. Lo mismo sucede con los cerdos.

Quienes abastecen la zona, trayendo las cosas desde muy larga distancia, a pesar de la infraestructura carretera, los asaltos, los altos costos del combustible, etc., son los productores de la zona del Cibao, región que desde hace mucho tiempo es el centro principal de producción de todo el país en productos agrícolas y ganaderos.

Debido a esto, y a la demanda que el resto del país tiene sobre la región del Cibao, que es la única zona de producción en el país, es muy frecuente que los hoteles tengan problemas de frescura y calidad en muchos de los productos, principalmente aquellos delicados como la fruta, la lechuga y otros vegetales similares.

En los hoteles, frecuentemente se puede ver en las evaluaciones de calidad el comentario de que les hubiese gustado probar más frutas exóticas durante sus vacaciones, ya que en los buffets se encuentra una gran abundancia de melones, sandía, piñas y otras frutas que son comunes en sus países de origen. El problema es que no se puede encontrar proveedores que suplan la mercancía con calidad, cantidades y precios consistentes.

De todo esto, se han podido identificar varias oportunidades de negocio en la zona, principalmente son:

- Cultivo de hortalizas
- Cultivo de frutas de temporada
- Cría de aves
- Cría de ganado
- Instalación de un matadero tecnificado, categoría TIF.
- Escuelas de formación turística, enfocadas principalmente a la gastronomía, servicio e idiomas.

Sin embargo, existen temores de los lugareños en incursionar en este tipo de negocios. Este es, que no hay una certeza de que sus productos puedan competir con los de la zona cibaëña, cuyos agricultores y empresarios tienen más años de conocer el negocio. Otra fuente de preocupación y desmotivación es el largo período que los hoteles tardan en pagar las facturas, en algunas ocasiones hasta cuatro meses, lo cual genera una carga de financiamiento que ellos no pueden soportar. Los hoteleros a su vez tratan de alargar los periodos de crédito que les otorgan sus proveedores como una manera de financiamiento sin costo, ya que son muy pocos o ninguno los proveedores que se atreven a aplicar alguna tasa de interés por pago atrasado a las facturas, pues de antemano saben que esa será la última venta que harán a la empresa. El dinero con el que pagan los hoteles no se genera en el país, sino que llega desde sus oficinas centrales, ubicadas en otros países, quienes a su vez dependen de los pagos que hacen los tour operadores, que en ocasiones pueden demorar hasta seis meses en liquidar los pagos.

Ante el fuerte potencial y escaso aprovechamiento de la zona de Higüey, se hace la recomendación de llevar a cabo un diagnóstico más a fondo entre los diversos elementos de la cadena de producción, que algunos de ellos forman parte del Cluster Turístico de la Altagracia, para conocer la situación de fondo. También pueden promoverse los recursos de la zona entre los empresarios dedicados al ramo a través de la creación de una oficina de inversiones que dependa directamente de la oficina de gobernación de la provincia, buscando atraer este tipo de inversiones a la región.

Por último, el recurso humano es quizá el menos aprovechado de todos los recursos de la provincia. Por alguna razón, en los hoteles, se encuentran más personas que provienen de otras regiones del país, inclusive desde puntos tan distantes y que también se dedican al turismo, como Puerto Plata, que de la propia región de Higüey.

Uno de los problemas es el tiempo que se toma en transportarse desde la ciudad hasta la zona hotelera de Bávaro. Los hoteles proporcionan alojamiento a su personal, pero la mayoría de las veces consiste en una sencilla habitación compartida, y un baño afuera de las habitaciones. Muchas personas no aceptan estas condiciones de vida y prefieren marcharse a sus hogares diariamente al lado de sus familias. El trayecto toma alrededor de una hora y media, en autobuses alquilados por los propios hoteles. Muchas personas al poco tiempo de este ritmo de vida se cansan, y optan por buscar otros empleos. Las personas que optan por vivir en los hoteles, si bien tienen un techo, no siempre las tres comidas al día están cubiertas, debiendo comprarlas en las mismas

tiendas que hay para los empleados dentro de las instalaciones, manejadas por las cooperativas, en las que participan los sindicatos y algún representante de la empresa, casi siempre alguien del departamento del Recursos Humanos

Esta situación es muy distinta a la de otros polos turísticos, digamos el caso de Bayahibe, donde las personas que trabajan en los hoteles viven en La Romana, que dista escasos 20 minutos de la localidad. En los hoteles habitualmente viven los empleados de animación, seguridad, y algunos puestos claves de mantenimiento, así como los ejecutivos y gerentes.

El INFOTEP, que es la institución de formación técnica y profesional del gobierno, no cuenta con oficinas ni en la zona de Bávaro ni en Higüey. Los cursos de formación, aunque se dan en los recintos de las propias empresas, no son muy demandados, en ocasiones por la larga duración de los mismos, ya que la naturaleza del trabajo no permite la asistencia continúa, así como los empleados los abandonan ya sea por aburrimiento o por falta de interés en su propia superación personal.

E. Fuentes de Negocio y Perspectivas

E1. El papel del tour operador. Es un hecho que la comercialización del producto turístico de la zona Bávaro – Punta Cana es manejada en su totalidad por el tour operador y la dependencia del éxito ocupacional y económico depende también de sus estrategias de comercialización, ofertas y capacidad de venta.

El 100% de los hoteles manifestaron que su negocio es a través de ellos. Siendo así desde los inicios del destino, ya que las características del entorno desde entonces no permitían el desarrollo de ningún otro tipo de hotelería que no fuese el todo incluido, y para poder garantizar una ocupación rentable, es necesario vender a través de las agencias que mueven el turismo de masas.

Todos los gerentes entrevistados manifestaron un crecimiento en sus ventas a través de la Internet, pero esto de ninguna manera puede interpretarse como un cambio en el modo de comercialización, ya que el cierre de venta va a manos de los tour operadores a través de sus portales de Internet.

Ante el mismo panorama de un mercado controlado por el tour operador y dependiente de los grandes volúmenes, algunos hoteles han buscado diferenciar sus productos ofreciendo servicios de mayor nivel y lujo.

Así, en la zona tenemos hoteles que pertenecen a la misma empresa pero que atienden segmentos de mercado diferentes, como la cadena A&M Resorts, que opera tres hoteles en el destino, uno de ellos atendiendo al mercado Economy, otro al Medio y el tercero a un mercado de Lujo.

Otras marcas han buscado dentro de la misma propiedad, zonificar un área con habitaciones de mejor categoría buscando un segmento de más poder adquisitivo. Riu

Hotels agregó a su inventario de habitaciones las de “Gran Lujo” que por una cuota adicional, el cliente recibe unas habitaciones de mejor clase, y acceso a servicios Premium.

E2. Tendencias de cambio en la comercialización. Todos los entrevistados reportaron que sus empresas no prevén cambios significativos en los modos de comercialización de sus hoteles. Es decir, seguirán haciendo lo mismo y vendiéndolo de la misma manera.

Las nuevas tecnologías, como es el caso de Internet, aunque han cobrado una relativa mayor importancia en el papel de la comercialización, no es significativa para el proceso de cierre de ventas.

Así mismo, coincidieron en que la gente viene a Bávaro principalmente por una combinación de precio y buenas playas. En segundo lugar quedó por la amabilidad de la gente y en tercero por recomendación de otros visitantes (promoción de boca en boca).

E3. El mercado dominicano. En la totalidad de los hoteles visitados, el mercado dominicano tiene una relativa presencia, sobre todo en los fines de semana y en días feriados, pero no constituye una parte medular del negocio, ya que no es de presencia constante. Algunos hoteles informaron que cuando la ocupación baja más de lo previsto en ventas a los mercados internacionales, se busca estimular la demanda del mercado doméstico a través de promociones y ofertas, algunos hoteleros reportaron que la presencia de este mercado puede llegar a ser de hasta un 10%.

Se les preguntó a los gerentes cual es la actitud de la industria hacia las pautas de comportamiento del mercado local. Ellos informaron que éstas han cambiado a lo largo del tiempo, habiendo pasado ya por un proceso de “educación”. Existe la idea de que el turista dominicano no es bienvenido en los hoteles destinados al turismo extranjero por incurrir en ocasiones en modos de conducta que perturban a los demás turistas o que se pueden considerar como abusivos hacia el hotel. Todos los gerentes manifestaron que eso ya no tiene importancia, pero siempre y cuando la presencia de estos se diluya entre un mayor número de extranjeros.

Hay que considerar también que las personas que trabajan en las agencias de viajes que promueven el turismo dominicano necesitan una mayor información y motivación de los productos complementarios existentes, como el golf y las excursiones en motos todo terreno. Esto puede lograrse motivándolos a través de una mejoría en las condiciones de comisión, y haciéndolos vivir la experiencia por si mismo a través de viajes de familiarización mejor organizados donde vivan la experiencia de estos productos, creando con esto una red de promotores mejor preparados que no vendan un producto sin haberlo experimentado.

E4. Tendencia en inversiones. Aunque un 20% de los entrevistados informó que estaban en proceso de ampliación de su planta hotelera, el 80% habló de que su

empresa tenía planes de expansión de su capacidad para un futuro, tanto en habitaciones como en instalaciones complementarias (tres de las compañías entrevistadas tienen planes de construir campos de golf en un futuro). Sin embargo, este mismo grupo hizo el comentario de que las inversiones estaban paradas por el momento debido al clima de incertidumbre económica que se ha dado en el país, y por otro lado, por la falta de respuesta del gobierno en la creación de una adecuada infraestructura de apoyo en el destino.

Se hace mucho la comparación con el destino Cancún y Riviera Maya, donde algunas de las cadenas hoteleras operan hoteles también. Un hotelero comentó “ahí te dan todo tipo de servicios, carreteras, energía eléctrica y reglas un poco más claras, pienso que este país necesita un cambio para poder salir adelante”.

Otro destino que está atrayendo las inversiones es Jamaica, donde hoteles Riu tiene prevista la apertura de un hotel a mediados del 2006.

Grupo Iberostar ha postergado la construcción de su campo de golf y de su sección boutique en Bávaro, a cambio, este año abrirá un hotel más en el complejo Paraíso en Riviera Maya y ha remodelado sus hoteles de Playacar y Cozumel. Estos planes ya estaban previstos antes del paso de los huracanes de esta temporada que azotaron la zona.

E5. Perspectivas del mercado americano. Dentro de la batería de entrevistas, se habló con el Director Ejecutivo de Grupo Amstar para la República Dominicana, el Sr. Peter Thomas. Amstar mueve alrededor de 208,000 turistas anuales, siendo éste el segundo en volumen de desplazamiento de personas, después de My Travel. Ellos aportaron una visión muy interesante del mercado norteamericano.

En la zona se habla de que el mercado norteamericano representa el futuro del destino, si no de la República Dominicana. A tan solo corta distancia en vuelo y con una población con poder adquisitivo fuerte; sin embargo, no tiene la presencia que todos dicen debiera tener. La entrevista aportó estos factores que van en contra de la competitividad:

E5a. ¿Esta República Dominicana preparada para el mercado Norteamericano? Lamentablemente la respuesta fue no. La prevalencia del mercado europeo por muchos años ha creado un modelo de operación que necesita adaptarse a las expectativas y exigencias del mercado norteamericano. No quiere decir que ambos mercados no puedan coexistir en un mismo hotel, pero cada uno tiene sus gustos particulares. Las agencias han solicitado cambios en las operaciones, pero poco en la realidad se ha hecho. Esto se debe a que quienes manejan los hoteles no conocen bien los hábitos de sus nuevos consumidores.

Por otro lado, la infraestructura del destino es prácticamente inexistente. Ya que han sido en su mayoría los esfuerzos separados de los empresarios lo que ha puesto lo que actualmente está, no hay una unificación de criterios. Al no haber más atractivos que

los que proporcionan los hoteles, tanto culturales, como gastronómicos, de compras, etc., el destino se queda muy atrás con respecto a su principal competidor, que en este caso es Cancún.

E5b. Factores que restan competitividad a la zona. Algunos hoteles han querido elevar sus ingresos estableciendo una tarifa más elevada para el mercado americano. El problema es que no hay una justificación tangible en el producto que justifique dicho incremento. Viéndolo de esta manera, un cliente americano parado ante la recepción del hotel, al lado de uno europeo, está pagando más por tener la misma habitación, comer la misma comida y tener las mismas bebidas.

Los precios de venta también han alcanzado niveles similares a los de México, por lo que el turista se hace la pregunta al momento de tomar su decisión de viaje. ¿Por qué venir a un destino que cuesta igual, pero tiene menos atractivos? México, además de sus playas, ofrece un mejor entorno fuera de los hoteles, una cultura y es un país mejor conocido que éste.

E5c. Quejas frecuentes. La queja más recurrente entre los visitantes de la zona es la nula actividad nocturna fuera de los hoteles. La falta de un transporte seguro, la oscuridad, la mala condición de la carretera y la basura hacen que el turista opte por quedarse en las instalaciones hoteleras, pero ese no es el gusto de este tipo de turista que siempre busca conocer un poco el estilo de vida y entrar más en contacto con la gente de la localidad.

Otro factor de queja es que los hoteles ofrecen una cosa pero en la realidad entregan otra. Es común entre los hoteles all inclusive hacer adaptaciones de sus programas de alimentos y bebidas “sobre la marcha” tratando de cubrir metas de presupuesto del mes. Así, variedades de cortes de carnes, preparaciones “a la minuta” y las cuotas con bajo número de personas para entrar en los restaurantes de especialidades tomen precedencia sobre la satisfacción del cliente. Esto no es lo que esperan los turistas norteamericanos, donde las porciones “oversized” son la norma.

En cuando al alcohol, el hábito de consumo del cliente americano está muy influenciado por la marca. Así un turista no pide un ron, sino un Bacardi, y al momento de decir “cerveza” dice “Corona”. En las barras de los hoteles all inclusive, es muy común que las bebidas no sean de marca, sino genéricas, o marcas de relativo escaso valor.

Ante estos argumentos, podemos darnos cuenta que si bien el turista de los Estados Unidos paga más, espera recibir más a cambio. Por si fuera poco, éste es el tipo de turista que más escribe en los foros públicos de Internet para contar sus experiencias de viajes. Es preocupante ver algunas de estos relatos los cuales no son muy positivos. Basta visitar la dirección www.tripadvisor.com para darse cuenta.

E5d. Los proveedores de otros servicios turísticos. Empresas como Amstar, despliegan grandes esfuerzos en asegurarse de que las especificaciones de calidad

son cumplidas fielmente por los proveedores que se contratan para proveer las diversas excursiones y servicios.

Los monitoreos de calidad y las revisiones de parámetros de seguridad, son la norma constante. En caso de fallas, son advertidos y en ocasiones los productos suspendidos hasta no ser remediadas las malas condiciones. Los proveedores son muy conscientes de que son sometidos a un escrutinio constante, y tratan de hacer sus mejores esfuerzos para mejorar.

En opinión de los ejecutivos de Amstar, la situación sería más fácil para estas empresas si pudieran contar con personal más capacitado, pero para esto se necesitan mejores condiciones de vida en la zona, ya que para poder vivir en unos niveles aceptables es necesario gastar casi todo el salario y no todo el mundo está dispuesto a trabajar simplemente para pagar un alquiler.

También manifestaron no tener problemas de ninguna índole con los sindicatos, existiendo relaciones muy cordiales con el sector, aunque en ocasiones las acciones emprendidas por éstos van en contra del destino, como un bloqueo de carreteras que se suscitó recientemente en protesta por la división de territorio que la Secretaria de Estado de Turismo hizo para los taxistas.

E5e. Las futuras opciones aparte de Sol y Playa. En opinión del principal ejecutivo de Amstar, la zona no cuenta con mayores atractivos que sean un futuro viable, por el momento, al esquema sol y playa. La falta también de sitios de interés histórico o cultural limitan mucho las opciones. No se descarta sin embargo, que con la creación de atractivos futuros y la habilitación de zonas de momento inaccesibles no se pueda generar un cambio.

Una de estas posibilidades sería la apertura y aprovechamiento racional de los parques naturales. A distancias accesibles de Bávaro se encuentran los parques Del Este y Los Haitises. Actualmente las zonas están prácticamente vedadas a la explotación turística, más bien por falta de vías de acceso e infraestructura para los visitantes que por celo de las autoridades o de las ONG's ambientalistas. Estos parques, correctamente organizados, administrados y gestionados, serían un valioso producto complementario que tanta falta hace al sector.

Del parque Del Este, solamente la Isla Saona es aprovechada, actualmente con una grave sobreexplotación que muy probablemente llevará a perderla en pocos años si no se toman acciones al respecto. Esto se debe a que las opciones para los operadores de excursiones son limitadas. El parque Los Haitises podría ser una posibilidad viable, ya que cuenta con atractivos arqueológicos, así como observación de aves y fauna, pero lamentablemente no es factible transportar a los turistas hasta este punto de manera masiva, ya que la carretera que comunica a Miches y Sabana de la Mar, los dos puntos de partida hacia el parque, se encuentran en muy malas condiciones, y en Miches se carece de la infraestructura mínima para operar la excursión, como sería un parador, baños públicos, algún muelle y vigilancia.

Los atractivos históricos, como podría ser la zona colonial de Santo Domingo, están muy alejados de la región, y nuevamente, la infraestructura carretera no apta se convierte en un obstáculo para una mejor explotación y diversidad de los productos complementarios con los que cuenta la isla. Para poder trasladarse desde la zona de Bávaro hasta Santo Domingo, hay que estar dispuestos a pasar alrededor de 3 horas y media a bordo de un autobús, sin contar los congestionamientos de tránsito que pudiesen haber una vez entrados en la ciudad. Todo esto para ver un espacio que se recorre en alrededor de dos horas. Si el turista cuenta con más recursos, el traslado a la ciudad lo puede realizar en avioneta, pero son pocas las personas que optan por este medio de transporte por su costo y porque no todo el mundo está dispuesto a subirse a bordo de un pequeño aeroplano.

E5f. Las campañas turísticas vistas desde el punto de vista del Tour Operador.

Toda campaña turística de un país tiene un reto muy grande por delante, ya que debe representar los destinos turísticos de una manera eficiente bajo el “paraguas” de una marca-país. En el pasado, otras campañas emprendidas por la Secretaría de Estado de Turismo han tenido mayor aceptación entre los empresarios del ramo, pero la actual no está llenando las expectativas por su poca imaginación y falta de alcance hacia el objetivo final que es el consumidor.

En opinión de los directivos de esta empresa, las campañas turísticas podrían aprovecharse mejor si se realizaran inversiones en puntos más específicos. Por ejemplo, campañas fuertes en las ciudades-puerta o “gateways” de los turistas que visitan el país, aprovechamiento mejor de los tiempos de comerciales en canales de televisión directa y por cable. Comentaron que el reciente patrocinio de la serie mundial en su opinión fue un desperdicio de recursos, ya que los juegos fueron vistos principalmente en Estados Unidos por el mercado hispano, en México (que no es un país emisor de turistas hacia la R.D.) y en Argentina, donde no hay una afición por el béisbol.

También podrían aprovecharse importantes sinergias al combinarse los esfuerzos de los tour operadores con proveedores de determinados servicios de consumo del turista, y el presupuesto oficial, por ejemplo: un anuncio pagado por el tour operador, una compañía telefónica y la Secretaría de Estado de Turismo.

E6. El turismo de convenciones. La zona cuenta con un solo centro de convenciones que es el del complejo turístico Barceló. Este segmento de mercado tiene un fuerte potencial, ya que Bávaro Punta Cana combinan los atractivos de sol y playa con una infraestructura hotelera importante. Su gasto per cápita es mayor que el del turismo tradicional, en el año 2004 se publicó un estudio elaborado por el Convention Industry Council de los Estados Unidos, donde se informa que las convenciones han generado 132 billones de dólares en gasto directo. Con la cercanía de los Estados Unidos y la facilidad de transportación aérea desde casi cualquier punto de ese país, es un mercado que puede aprovecharse más a fondo. El Director General del complejo Barceló informó que el centro de convenciones de su empresa está lleno casi todo el

año, beneficiando además a la empresa con un mayor porcentaje de ocupación de las habitaciones.

Sin embargo, un sólo centro de convenciones y la falta de infraestructura local impide que más convenciones puedan realizarse, esto hace que Bávaro no sea identificado como un punto donde estas puedan realizarse. Los viajes de incentivos con actividades especiales de animación, excursiones, cenas y eventos “fuera de lo común” son otro potencial de mercado que para poder ser atendido exige de salones de reunión, preparación de banquetes especiales, mucha imaginación y creatividad por parte de los equipos de animación y espectáculos, y conocimiento a fondo de las posibilidades de paseo por parte de los organizadores de excursiones. Se recomienda realizar una investigación de mercado involucrando a los empresarios, para saber sus posibilidades e interés de inversión en las instalaciones, y las agencias que manejan las convenciones y grupos de incentivos, para validar las hipótesis de demanda que hay.

E7. Perspectivas de la creación de una oferta complementaria. Como se ha mencionado a lo largo de este documento, Bávaro y la zona no cuentan con una ciudad de apoyo que brinde atractivos y servicios a los turistas, viéndose estos limitados a permanecer dentro de las instalaciones.

Otro factor que influye es el mal estado de las calles y carreteras, la escasa iluminación nocturna, falta de transporte y todos los demás elementos que se conjugan.

No hay un núcleo arquitectónico digno de visitarse, ni tiendas variadas, ni una oferta gastronómica (Bávaro cuenta solamente con dos restaurantes que tienen aire acondicionado, uno de comida china y otro de comida española), plazas comerciales que ofrezcan más de diez tiendas, ni ninguno de estos elementos de valor que van creando corrientes de turismo alternas.

Se les preguntó a los directivos hoteles su visión con respecto a la creación de productos que complemente el sol y playa, que estos podrían ser el turismo de aventura, ecológico, o histórico.

Aquí volvimos a caer en el mismo tema que es la falta de atractivos viables y desarrollados que pueden representar una auténtica alternativa a lo ya existente. Por ejemplo: No hay rutas de senderismo establecidas, entre otras cosas porque los propietarios de los terrenos que es necesario atravesar pretenden cobrar fortunas por los permisos, en caso de accidente no hay un pronto socorro que sea eficiente y no han surgido aun los empresarios dispuestos a invertir el capital y el tiempo necesario para desarrollar el negocio.

E7. Resumen. Por la cantidad de habitaciones en el destino, el tamaño de los hoteles y la poca infraestructura de apoyo, así como la falta de hoteles de plan normal de alojamiento, cadenas hoteleras americanas, hoteles pequeños, etc., el destino seguirá teniendo una fuerte y marcada dependencia del tour operador y del modelo de hotelería todo incluido, quien es el que aporta los grandes volúmenes de afluencia.

Existe la pregunta de si el modelo todo incluido debe continuarse o hasta que porcentaje de participación en el destino es factible mantener ese modelo. Otros destinos turísticos que tienen similares características, como Riviera Maya en México, se han hecho el mismo planteamiento, al cual no se conoce una verdadera respuesta. Hasta donde se sabe, una planificación de un porcentaje de participación de determinados modelos de hotelería solo podría darse en centros vacacionales integralmente planeados, con un estricto control de las inversiones por parte del gobierno y un cierre de las mismas llegado el momento de hacerlo. Ni siquiera Cuba, con una economía controlada y dirigida por el estado, ha logrado encontrar la fórmula ideal para responder a esta inquietud.

Mucho tienen que ver en la permanencia de este modelo los grandes volúmenes manejados por los tour operadores, que han creado una maquinaria que es necesario alimentar constantemente, en su creación han participado los gobiernos de los países a través de la no decisión de creación de una política centralizada de crecimiento turístico, enfocándose mayormente en la cifra de inversión extranjera que reflejen las cifras macroeconómicas en el año. Este planteamiento, como muchos otros, no tiene una respuesta fácil, y dado que el modelo de turismo en Bavaro no va a cambiar por mucho tiempo, se deben crear las condiciones para otro tipo de hotelería, como se ha planteado en este mismo estudio.

La integración vertical de las empresas de viajes vincula de manera más definitiva esta realidad, ya que los consorcios se han integrado de tal manera que son propietarios o accionistas de la red de ventas, el tour operador, la aerolínea, el manejo terrestre y el hotel, así como de las excursiones.

Esta tendencia solo podría desviarse si se diera la mayor presencia de hoteles de marca, cadenas franquiciarias, un mayor volumen de vuelos de aerolínea regular y una oferta complementaria más variada y con un atractivo suficiente para crear la presencia de un tipo de turista que no sea de hotel all-inclusive.

También es indispensable un adecuado complemento a los hoteles, en forma de plazas comerciales, restaurantes, tiendas, núcleos arquitectónicos y lugares que visitar.

Los esfuerzos publicitarios podrían maximizarse mediante un refinamiento de las estrategias de promoción, contratación de medios y la creación de anuncios novedosos y originales. Otros detalles a cuidarse son la adecuada presencia de la representación del país en las ferias y demás eventos de relaciones públicas, para evitar elementos que no vayan de acuerdo con la imagen del país.

Algunos cambios que se están dando en el ámbito hotelero son la creación de más campos de golf y la segmentación de habitaciones hacia un turismo de más lujo, pero éstas deben venir acompañadas de un programa de operación acorde con estos mercados, donde la instauración de un mejor programa de alimentos y bebidas es fundamental.

F. La Oferta Complementaria Existente

Los atractivos que complementan la oferta de sol y playa del destino actualmente son pocos y no cumplen cabalmente con las expectativas, tanto del turista como de la comunidad que busca beneficiarse con el movimiento económico que casi siempre genera la actividad de excursiones y visitas guiadas.

F1. Saona. Los resultados de la investigación arrojaron que la Isla Saona es la excursión más vendida entre los clientes. Se ha creado un intenso movimiento en torno a esta excursión. Hay muchas empresas dedicadas a este atractivo, una importante flota de embarcaciones que van desde las lanchas hasta modernos catamaranes de 200 pasajeros, y algunas estructuras montadas en las playas de Saona para recibir a los turistas. Sin embargo, el uso intensivo y la falta de instalaciones adecuadas amenazan este atractivo. Por ejemplo, Saona recibe diariamente unos 3,000 turistas y no hay una sola planta de tratamiento de aguas servidas, tampoco hay facilidades médicas en caso de emergencia. Para llegar a Saona desde Bávaro se traslada a los clientes en autobús hasta Bayahibe, trayecto que toma aproximadamente dos horas. Después es necesario montarse en alguna embarcación, llegar hasta ahí, comer, y luego regresar a Bayahibe. El intensivo consumo de alcohol en las piscinas naturales ha motivado las críticas de algunos turistas por la pérdida del enfoque del disfrute de un paraíso natural, así como del hecho que el cliente pasa más tiempo en traslado que disfrutando verdaderamente del lugar, que a final de cuentas, es otra playa.

F.2. Crazy Wheels y Bávaro Runners. Otra excursión muy demandada son los paseos en “four wheels” o motos todo terreno por los campos de las inmediaciones de Bávaro. El servicio también se presta en camiones adaptados como transporte de pasajeros, para aquellos que no desean guiar. Hay otra excursión más que es una caravana en Jeep de a cuatro pasajeros, que inclusive lleva a los turistas hasta Higüey. Estas excursiones son muy populares porque son divertidas y brindan al turista la oportunidad de ver de cerca el país. Con un poco más de cuidado se puede mejorar este producto a través de la constante capacitación del empleado, refinar los productos y abrir nuevas rutas que descubran otros atractivos.

En los recorridos el visitante entra en contacto con tiendas de artesanías, cultivadores de frutas, trabajadores de la caña de azúcar y quizás ve un poco más de la realidad de lo que se quisiera mostrar, como algunas zonas pobres cuyo paso no se puede evitar, las numerosas carnicerías a la entrada de La Otra Banda que ofrecen sus productos expuestos al aire libre cubiertos de moscas y ahumados con el gasoil de los autocares y vehículos que transitan por la congestionada vía, las estrechas carreteras y el escaso cuidado de los guioneros de vehículos pesados.

F.3. Manatí Park. Se entrevistó al Director Comercial de Manatí Park, quien es también socio junto con su hermano, de esta empresa. Para ellos, las trabas a la competitividad en el sector turístico están precisamente en la falta de ofertas complementarias para los visitantes. También hay un escaso control de las actividades de los representantes de las agencias, a su decir y se permiten incurrir en conductas que van en contra de los intereses de las empresas hoteleras, como decir al cliente que no use el teléfono de sus habitaciones y que acuda a determinados sitios a hacer sus compras, donde luego recibe comisiones.

Como en otros lugares del Caribe, la instalación de este tipo de parques que combinan la naturaleza y los espectáculos no ha estado exento de dificultades. Una de ellas es la mala imagen que se les ha creado de explotación de los animales marinos, como los delfines. Según el ejecutivo entrevistado, si un delfín llegase a morir por las causas que fuere, se genera tal cantidad de prensa negativa al respecto que es muy difícil de refutar por la gran cantidad de datos falsos que se manejan. El combatir ese tipo de campañas ha quitado tiempo valioso que pudo haber sido empleado en la mejor operación del parque o de su comercialización.

Esta empresa comparte la visión del sector hotelero en que otra desventaja de competitividad es la falta de una adecuada infraestructura carretera y urbana, así como la escasa involucración del sector gobierno en el manejo de sus funciones de regulador y garante de las condiciones adecuadas para que los negocios prosperen en la zona. Otro factor es que, frente al tamaño menor que esta empresa tiene comparado con los hoteles, los proveedores de insumos para la restauración no cumplen con ellos en condiciones de calidad, tiempo y disponibilidad de productos, ya que los hoteles consumen todo lo que tienen para ofrecer. Para poder garantizar productos clave como el pescado que consumen los delfines, han tenido que recurrir a las compras en el extranjero, quienes a pesar de la distancia y del bajo consumo que puede representar una empresa como Manatí Park puesta en el contexto internacional, no han tenido problemas de abasto ni un solo día en todo el tiempo que llevan abiertos sus puertas.

F.4. Santo Domingo. Hay quienes se aventuran a marcharse por todo un día para conocer la primera ciudad de América, fundada por Colón. Los entrevistados comentaron que aunque la ciudad tiene atractivos importantes por conocerse, la lejanía y condiciones de las carreteras impiden un mayor volumen de visitantes. La investigación también arrojó datos preocupantes: Algunos atractivos de la ciudad están en decadencia y requieren de atención urgente para que el producto no siga dañando su imagen. El Acuario Nacional está en condiciones deplorables y ha sido retirado de muchos de los recorridos. El Faro de Colón requiere de mantenimiento, no hay una adecuada atención al turista y este es ignorado al llegar en medio de la plática que siempre suele haber entre los guías y las personas encargadas del cobro a la entrada. Las exposiciones que se exhiben en el Faro se ven desgastadas. El Museo del Hombre Dominicano es de difícil acceso por los congestionamientos viales, y el atractivo principal, que es la Ciudad Colonial, nuevamente se ha visto invadida por la plaga de “buscones” y vendedores ambulantes insistentes, además de la basura y el caos vial.

En otras ciudades coloniales de América, como Oaxaca en México, se destina una calle principal, donde se encuentran los principales monumentos, para ser una vía peatonal. La calle de El Conde no tiene estos atractivos, predominando la basura, el descuido y el acoso de los vendedores. También hay sitios importantes que no son mencionados por los guías, por lo que uno pasa inadvertidamente por ellos.

Todos estos hallazgos deben hacerse del conocimiento del Cluster de Santo Domingo, para crear una sinergia que permita que la ciudad se beneficie un poco más de la corriente turística que puede generar Bávaro, ya que el descuido se ha instalado en atractivos que deben cuidarse con mayor celo por ser la imagen del país y tener una gran importancia cultural.

F.5. Resumen. La oferta complementaria existente es poca y son en algunos casos una variante del mismo producto sol y playa. Aunque el turista busca los atractivos culturales, falta determinar cual es esa identidad cultural que queremos que el turista vea y conozca, sin olvidar que tiene que estar reforzada por ser una parte verdaderamente integrante de la comunidad, que es lo que le da su fuerza y autenticidad. En el país existen manifestaciones culturales importantes, como el Carnaval de la Vega en el Cibao, que pueden ser usadas como modelo, más no como copia, para descubrir cuales serian sus equivalentes en las regiones cercanas y tratar de fomentarlas como tradiciones culturales. Como un proyecto más ambicioso puede crearse un museo de cultura taina con exposiciones de reliquias arqueológicas pero sería mejor que este en la zona para no desconcentrar los atractivos, sin olvidar que algunos de estos proyectos requieren de un tiempo de maduración e ir creando su propia corriente con el paso del tiempo.

G. El Gobierno

G1. Las relaciones con el sector. Las relaciones de los organismos empresariales turísticos con el sector Gobierno, y en específico, con la Secretaría de Estado de Turismo, pueden resumirse en una sola palabra, según se deduce de lo hablado en las entrevistas con todos los integrantes del sector privado. Esta sería: “tensas”.

Los empresarios se encuentran muy desilusionados del gobierno y es poco verdaderamente lo que manifiestan de él. Muchos hablaron sin tapujos y otros con un poco más de reservas, pero el reclamo generalizado es que el gobierno no hace absolutamente nada por el sector hotelero y turístico en general, siendo esta industria el aporte de divisas más importante para el país, después de las remesas provenientes del exterior.

Ante la caída de las zonas francas, la reactivación del movimiento turístico mundial después del 11 de Septiembre 2001 y la revalorización del peso ante el dólar, lo cual ha deprimido las inversiones extranjeras en el país, el sector hotelero sabe que son un sector estratégico para la economía y están exigiendo que las autoridades cumplan con

la parte que les corresponde en la operación de la zona turística más importante del país.

Esta decepción viene de las promesas no cumplidas a lo largo de los años. Un directivo hotelero relató que en una reunión con los propietarios de los principales hoteles de Bávaro, uno de ellos increpó directamente al presidente Fernández exigiéndole que se hagan ya las inversiones más importantes, como la carretera, ya que eran muchos años de prometer y no cumplir.

Actualmente las miradas de todo el sector están puestas en la anunciada construcción del boulevard que comunicará Punta Cana con la zona de Uvero Alto, la cual será una obra de características turísticas y evitará el paso por toda el área de viviendas marginadas que se encuentran actualmente a lo largo de la carretera. De no concretarse este proyecto, el gobierno habrá dado justificación al amplio escepticismo que existe con respecto a la obra.



A LA IZQUIERA, AREA DESMONTADA PARA EL NUEVO BOULEVARD, A UN COSTADO DE LA VIA A UVERO ALTO. A LA DERECHA EL CARTEL QUE ANUNCIA LA OBRA EN LA CUAL DE SU CUMPLIMIENTO DEPENDE UN CAMBIO DE ACTITUD DEL SECTOR EMPRESARIAL HACIA EL OFICIAL

Esta vía de comunicación no viene a resolver el problema, sino a ocultarlo a la mirada de los turistas. De no hacerse además con un criterio a futuro, se corre el riesgo de que la zona tenga el mismo aspecto que la carretera actual en pocos años. Ya se ha desatado una oleada de especulación inmobiliaria a lo largo de su paso. Aunque se han efectuado los movimientos de tierra preliminares en muchos de los tramos, no se observa maquinaria trabajando. Persiste la pregunta de si el gobierno verdaderamente podrá efectuarla o requerirá que los empresarios paguen el costo de ella, ya que el gobierno ha prometido muchas obras de infraestructura en todo el país, como la Autopista del Coral (San Pedro de Macorís – Higüey) el aeropuerto de Samaná, el Metro en la Capital y otras, además de que hay otras obras inconclusas, como el puente nuevo de San Pedro de Macorís, el cual está sin acabar desde la administración anterior de Leonel Fernández, la carretera que une a San Pedro con La Romana y un acceso nuevo a la ciudad de La Romana por el lado del Río Dulce y el Batey Cacata.

Otro punto de tensión entre el gobierno y el sector, son las reformas fiscales que elevarán los impuestos, las cuales sumadas a la reevaluación del peso, han hecho que

la ventaja competitiva de precios bajos de la que el país gozó por muchos años frente a sus competidores, se haya esfumado. Actualmente, a nivel nacional se suscita una dura batalla entre ASONAHORES y el sector gobierno por una reforma fiscal y condiciones macroeconómicas que no lesionen la economía del sector, pero esto tristemente ha dado lugar a una serie de reclamaciones y acusaciones mutuas entre ambos bandos, inclusive dándose la aparición en televisión del Secretario de Estado de Turismo acusando directamente a los hoteleros de aprovecharse de la situación del país, lo cual no contribuye en nada a mejorar el áspero tono que se vive entre ambos sectores, los cuales se necesitan mutuamente.¹

G2. Resumen. La zona de Higüey, a pesar de su cercanía y recursos para ser integrada a las actividades del sector turístico de Bávaro, permanece desasociada de la región por una serie de factores que tienen que ver con la falta de planificación y de integración por parte de un gobierno promotor de las adecuadas condiciones para los negocios y el florecimiento de la actividad privada.

Al no haber más una ventaja en costos, ni en impuestos, con una infraestructura deficiente, un recurso humano poco preparado y la falta de oferta complementaria del país, lo único que queda como ventaja es el atractivo natural de las playas, el cual también puede perderse en caso de que un huracán se presentase en la zona o de que llegara al país la enfermedad del amarillamiento del coco, la misma que acabó con los extensos cocotales de la costa de Quintana Roo en la década de los ochentas.

Como lo plantean Michael Fairbanks y Stace Lindsay en su libro “Arando en el Mar”, un patrón de conducta no competitivo es la excesiva confianza y dependencia de los factores básicos. Los hoteleros de la zona supusieron que las ventajas de atractivos naturales (que contrario a lo que reza la campaña turística actual emprendida por el sector oficial, no son inagotables) una moneda sin cambios por muchos años que había producido salarios bajos y costos contenidos, y un boom turístico sostenido hasta la caída de los mercados después del 11 de septiembre, les iban a valer para seguir en la cresta más alta de la ola, por lo tanto, no se han creado las condiciones propicias para una adecuada innovación ni de adaptación a los cambios de los flujos turísticos mundiales.

Según Fairbanks y Lindsay, hay siete patrones de comportamiento no competitivo:

1. Excesiva confianza en los factores básicos. Estos son primordialmente los recursos naturales y la mano de obra barata.
2. Deficiente cooperación entre empresas.
3. Conocimiento deficiente de los clientes.

¹ Para este trabajo de investigación, se buscó la entrevista con el Sub Secretario de Turismo de la Zona Este, Lic. Ramón Guilamo. Esta no se llevó a cabo a pesar de las múltiples llamadas y citas, que fueron canceladas al último momento, argumentando asuntos más urgentes, por lo cual no fue posible recabar la opinión del sector oficial en este estudio.

4. Falta de integración “hacia adelante”. Esto es la reducción de la capacidad del sector de tener contacto directo con las fuentes de marketing y retroalimentación del cliente, lo cual lo lleva a depender excesivamente de los intermediarios.
5. Paternalismo.
6. Deficiente conocimiento de la posición relativa, o sea, de la posición del destino frente a la competencia.
7. Actitud defensiva

Según se puede desprender del análisis de este documento, los siete patrones arriba enumerados se encuentran presentes en la industria turística de la zona y en el desempeño de la región turística como un sector importante de la economía del país.

SECCIÓN III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

SECCIÓN III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. LO QUE LOS TURISTAS BUSCAN

Para que un proyecto sea sustentable, es indispensable que las necesidades de todos los actores involucrados sean atendidas. Si se quiere que las iniciativas tengan éxito hay que cuidar también que éstas cumplan con las demandas del turista. Durante el proceso de investigación se identificó que una buena parte de los turistas quieren conocer mejor el país que visitan y salir más allá de las fronteras de sus hoteles, eso nos indica que su satisfacción deberá ser un factor primordial al momento de sopesar proyectos para su evaluación e implementación.

Esta investigación ha arrojado información suficiente para concluir que las condiciones actuales de la infraestructura carretera y urbana son el principal factor de inhibición para que los turistas salgan de los hoteles y consuman mayor cantidad de productos locales. También la población en general debe saber mejor cómo atender al visitante de una manera más profesional y esto se debe hacer a través de una buena capacitación y ampliación de la cultura turística de los habitantes. Los atractivos naturales de mar y playa, que son la razón primordial por la cual los turistas vienen a la localidad, deben ser preservadas a través de una celosa vigilancia y control de los factores contaminantes.

B. LOS FACTORES LOCALES

En la elaboración de las recomendaciones se ha tomado en consideración el contexto local en las cuales deberán ser implementadas. Hay un sentir general de que todo está aún por hacerse pero que la disponibilidad de recursos y tiempo es muy limitada. También fue tomado en cuenta el bajo nivel en que se encuentran las relaciones entre el sector empresarial y el gobierno.

Además de tomar en cuenta las expectativas del cliente, es necesario que las acciones sean fácilmente logrables en un principio para poder comenzar a demostrar a los participantes que cuando se asumen las responsabilidades y deberes de cada uno de los roles, se obtienen avances y que los objetivos son alcanzables.

B.1. Problemas de capacidad. Es importante reconocer que algunos problemas por su magnitud sobrepasan la capacidad de atención y acción de los actores, por lo cual algunas cosas serán resueltas sobre largos periodos de tiempo. Por consiguiente,

algunos resultados no serán inmediatamente visibles, ya que será necesario efectuar acciones de reforzamiento de instituciones y de estudios para poder llegar a los resultados.

B.2. Infraestructura. Mientras que la infraestructura hotelera en general se encuentra en óptimas condiciones, la infraestructura urbana, como ya se dijo, requiere de una sustancial mejoría y desarrollo. El financiamiento será el obstáculo principal y se requerirán de amplios trabajos y estudios por parte del sector económico del gobierno para poder financiar por él mismo los trabajos requeridos. Es importante resaltar que el sector empresarial ha comenzado a referir como una desventaja para este país, al comparar República Dominicana con lo que sucede en otros lugares, el que la infraestructura sea inversión del gobierno y el que la contribución del empresario sea el pago de los impuestos que generan sus actividades.

En la sugerencia de acciones, con excepción de las vías de comunicación y de preservación de medio ambiente, no se han indicado prioridades ya que se considera necesario que estas sean definidas en un foro que incluya la participación de los principales interesados en la buena marcha del destino.

C. INICIATIVAS

Las acciones que a continuación se describen requieren como condición primordial, que los diversos actores que integran el Cluster Turístico de la Altagracia unifiquen sus esfuerzos y se distribuyan las tareas.

La figura del Cluster se encuentra en una fase muy avanzada de integración y ha obtenido algunos logros, como llevar al punto de la culminación el acuerdo de manejo de la Laguna de Bávaro, sin embargo nuevamente ha caído en una fase de poca visibilidad, por lo que tiene sentido revitalizarla y trazar un plan de trabajo con metas medibles y visibles que despierten un sentido de posibilidad de logro entre sus componentes, así como a la comunidad empresarial y política de la zona.

1.- Lograr un adecuado manejo de la basura generada por los hoteles y comunidad mediante un acopio y acarreo profesionalmente realizado, así como su disposición final en un relleno sanitario que cumpla con las normas internacionales de manejo de basura. Para ello, se podría formar una empresa con capital aportado por los mismos hoteles o bien, interesar a empresas nacionales o extranjeras con experiencia probada en el tema para que sean los concesionarios exclusivos del manejo de la basura en la zona.

2.- Frenar la contaminación del manto freático ocasionada por las letrinas y el fecalismo al aire libre. La contaminación del agua del subsuelo es un grave problema que puede abarcar hasta las fuentes de suministro de agua de los hoteles, Para mitigar esta tendencia, el Cluster podría generar un programa de construcción de letrinas de composta en las viviendas que no cuenten con servicio sanitario, introduciendo además una cultura de limpieza y responsabilidad con el medio ambiente entre la comunidad.

Programas similares han sido introducidos en El Salvador y otras partes de Latinoamérica, con el patrocinio de organizaciones internacionales.

3.- Mejorar el aspecto de zonas clave en el corredor Bávaro Punta Cana.

Se propone la creación de una “zona limpia” en determinados tramos de la carretera que atraviesa la región abarcando una zona desde la marginal de la carretera 300 metros hacia adentro, por cada lado.

En dichas zonas, además de recoger la basura y mantenerla constantemente limpia, se retirarían los carteles y vallas publicitarias, y se colocarían señales informativas de tránsito y turísticas.



4.- Reducir la cantidad de desechos que se acumula en la vía pública por la falta de conciencia de los habitantes

Crear una campaña de concienciación con un nombre que se quede en la mente del habitante (ejemplo: Bávaro Limpio Bávaro Lindo) en el cual se eduque a la población en el tema de no arrojar basura en la vía pública.

Para repartir mejor el costo que supone esta campaña, se puede buscar el patrocinio mediante la co-participación de las grandes empresas no turísticas que también se benefician con la actividad turística pero no de manera directa. Estas empresas ya disponen de partidas publicitarias que podrían re orientar hacia el fin específico de promover la cultura de la limpieza en la población. Algunas de ellas podrían ser: Las grandes empresas de telecomunicaciones (Verizon, Orange, Centennial,) las cervecerías, los grandes almacenes (Ferretería Americana), las empresas de refrescos, los proveedores de alimentos, las fabricas de ron, etc.

Otro medio de gran penetración es la radio. Se propone la creación de “spots” publicitarios con mensajes donde la población aprenda nuevas pautas de comportamiento. Los mensajes deben ser de tipo vivencial y no de tipo como un instructivo². Estos “spots” podrían ser patrocinados por la misma radiodifusora.

Por último, habrá que generar acciones que despierten el interés de la comunidad, con la acción de los hoteles como motor principal. Con ello, se puede llevar a cabo la idea de realización de un evento tipo “Basura – Tón” donde se pague una determinada cantidad de dinero y se “premie” al equipo o persona que lleve la mayor cantidad de desechos de plástico y de papel, recogidos de las calles, a un punto de acopio determinado previamente.

5.- Fomentar las buenas prácticas laborales y el orgullo por el trabajo.

Esta iniciativa consiste en la organización de concursos entre el personal de los hoteles sobre determinadas áreas de competencia laboral. Algunos concursos que podrían desarrollarse son: Concurso de tendido de camas, concurso de creación y preparación de bebidas y cócteles, concurso gastronómico de innovación de la cocina dominicana, algún festival de animación donde se compita en habilidades como canto, baile, magia, pantomima, disfraces, etc.

Este tipo de eventos estimula la creatividad y el intercambio de ideas entre los participantes.

6.- Establecer un código de conducta entre los vendedores de tiendas y plazas artesanales, y otro similar a establecer entre los representantes de los tour operadores.

² Para mejor ejemplo, el autor se refiere a la campaña actual del Banco León en la promoción de la tarjeta “prepagado León”.

El objetivo de esta iniciativa, al igual que la anterior, es fomentar las buenas prácticas de trabajo y la auto regulación. Acciones de este tipo ya han sido desarrolladas en el país, se puede tomar como ejemplo el código recién desarrollado entre los capitanes de lancha del cluster de Bayahibe. Este código deberá establecer los lineamientos de trato al turista, productos y servicios que no deben ser promovidos (por ejemplo: la venta de mercancía copiada o de aquella elaborada con materiales producto de especies animales en vías de extinción, como la tortuga, o aquellas excursiones que no cumplen con requerimientos de seguridad mínimos), respeto al medio ambiente y a la cultura del país, así como los principios éticos que deben regir todo contacto con el turista.

7.- Protección a los ecosistemas de las Lagunas de Nisibón y Laguna Redonda.

La experiencia vivida con la Laguna de Bávaro ha demostrado que el impacto de la actividad turística ha tenido graves consecuencias en ecosistemas delicados como los de las zonas lagunares. Dado el fuerte crecimiento previsto en las zonas de Uvero Alto, Macao y aún en La Vacama y Miches, más al norte de la región de Bávaro – Punta Cana, se hace imperativo comenzar a tomar medidas de protección en las Lagunas de Nisibón y Laguna Redonda.

Esto permitirá iniciar acciones con el tiempo suficiente para dar un margen de tiempo a los trámites burocráticos, convencimiento de las partes involucradas, creación de infraestructura y todos los demás aspectos que han absorbido tiempo en el caso de la Laguna de Bávaro.

En la zona de Uvero Alto, el hotel Secrets Excellence ha demostrado un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente, por los programas que actualmente está desarrollando en su propiedad, por lo que ellos podrían interesarse en ser la parte empresarial del acuerdo de co-manejo que pudiese establecerse en esa región.

8.- Mejoramiento y difusión de la página web del Cluster.

Este importante medio de contacto es susceptible de importantes mejorías, ya que actualmente luce poco atractivo y además el contenido de la información está alojado en un servidor libre de pago, pero que oferta los servicios de una empresa dedicada a las “relaciones personales”, lo cual le resta seriedad a la institución.



Esta pagina web tiene también muy escaso tráfico según el mismo contador de “hits” de la propia página, por lo que aparte de su mejoría, la dirección de la misma debería ser difundida ampliamente.

Esta página web podría ser el vinculo también entre los hoteles y el visitante, así como proporcionar información de aquellas instituciones que no posean este medio de información a su alcance.

9.- Identificación e inclusión de nuevos líderes sectoriales en el Cluster.

Para crear una mayor sinergia en las actividades del cluster y más cohesión entre los diversos actores de la zona, es necesario identificar nuevos participantes con liderazgo entre sectores relacionados con la industria. Por ejemplo: podrían integrarse los directivos de campos de golf, las rentadoras de autos, los restaurantes y las tiendas. Cada uno de ellos aportaría su visión y recursos al marco de acciones emprendidas dentro del ámbito del Cluster.

Un actor primordial en el funcionamiento de la cadena de producción es el Tour Operador, por lo que se recomienda identificar al líder del sector e incluirlo formalmente en el Cluster.

B.3 PASOS PARA LA IMPLEMENTACION

Se sugiere que estas recomendaciones sean revisadas por el comité en pleno de los hoteleros para determinar el orden de prioridad en su ejecución, algunas en el corto plazo (de seis a doce meses) y otras en el largo plazo (de dos a cinco años). Los planes del segundo plazo pueden ser adaptados o modificados dependiendo de los resultados obtenidos en las estrategias de corto plazo.

Los compromisos asumidos por todas las partes pueden ser plasmados en un documento que podría llamarse “Convenio de Alianza Para la Competitividad de Bávaro”. Este documento servirá como un firme indicador del compromiso de los involucrados en el progreso de los proyectos en él se reúnan. Este documento recogerá también el compromiso de que los proyectos deberán ser sustentables por sí mismos en un período específico de tiempo.

Finalmente, el aprendizaje a través de la visita a otros destinos donde se hayan implementado prácticas similares puede darse. Estos destinos pueden escogerse a través de la recomendación de las propias cadenas hoteleras y de fuentes de información de la propia AID, las organizaciones empresariales internacionales como la CHA y la WTO.

ANEXO A

CUESTIONARIO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS

ANEXO A

CUESTIONARIO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS

ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DE LA ZONA BAVARO - PUNTA CANA FORMATO DE RECOPIACION DE INFORMACION

HORA DE INICIO DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA

NOMBRE DEL HOTEL:

CARGO

FECHA DE LA ENTREVISTA

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO

AÑOS DE EXPERIENCIA

¿HA TRABAJADO EN OTROS DESTINOS TURISTICOS?

¿CUALES?

RETOS Y OPORTUNIDADES DEL DESTINO

ENTORNO:

1.- ¿Cuáles son, en su opinión, los problemas más graves que restan competitividad a esta zona frente a otros destinos internacionales?

2.- ¿Cuales serían las soluciones que usted propondría para cada uno de ellos?

3- ¿Usted considera que el turista se siente seguro de salir por su cuenta, en esta zona?

4.- ¿Que esfuerzos hace el hotel para mantener a un buen nivel las condiciones del medio ambiente? (señale con una "x")

- Correcta operación de planta de tratamiento de aguas
- Manejo de residuos de manera responsable
- Programa de ahorro de energía eléctrica
- Programa de ahorro de combustibles
- Campañas de limpieza de playas
- Campaña de limpieza y reforestación de carreteras

5.- ¿Posee actualmente el hotel alguna certificación o reconocimiento por sus esfuerzos de conservación del medio ambiente?

SI

NO

¿Cuáles?

5.- ¿Como considera el nivel de cooperación de la Policía Turística en los casos en que se les ha requerido asistencia?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Pobre

Deficiente

6.- Que esfuerzos realiza el hotel para promover una integración con los habitantes de la comunidad

EMPLEOMANIA

7.- ¿A qué niveles la empresa ofrece vivienda a los empleados?

- Ejecutivos
- Mandos Medios
- Personal de Línea (operativo) Porcentaje:

8.- ¿Qué idiomas son los más requeridos para la operación? (en orden de importancia)

- Inglés
- Francés
- Alemán
- Italiano
- Otro: _____ (especificar)

9.- ¿Qué puestos operativos de trabajo son los más difíciles de llenar con personal competente?:

- | | | |
|-----------------|----------------------|---------------|
| Cocina | Restaurantes / Bares | Mantenimiento |
| Habitaciones | Administrativo | Ejecutivo |
| Entretenimiento | Seguridad | |

10.- ¿Cuánto tiempo le toma encontrar personal competente para esos puestos?

11.- Comparado con otros polos turísticos del país, tales como Puerto Plata, Samaná y Bayahibe, ¿Cómo considera que son los niveles de salarios que se pagan en el área?:

- Mayores Iguales Menores

12.- ¿Considera que el problema de la inmigración haitiana ilegal ha tenido impactos negativos en su empresa?

- SI NO

13.- ¿Cuáles han sido esos impactos?

INFRAESTRUCTURA DE LA ZONA

14.- ¿Como califica usted la calidad de los siguientes elementos de infraestructura en la zona?:

Aeropuerto	Óptimo	Bueno	Regular	Malo
Carreteras	Óptimo	Bueno	Regular	Malo
Señalización	Óptimo	Bueno	Regular	Malo
Urbanización	Óptimo	Bueno	Regular	Malo
Energía Eléctrica	Óptimo	Bueno	Regular	Malo
Agua Potable	Optimo	Bueno	Regular	Malo

15.- ¿Las faltas en la infraestructura, le han motivado alguna perdida de negocio?

16.- El deterioro del entorno, en los últimos años, en su opinión se ha

DISMINUIDO
MANTENIDO IGUAL
AGRAVADO

CALIDAD DE VIDA DE LOS EMPLEADOS

17.- Señale del 1 al 6, cuales son los principales factores que usted considera que afectan la calidad de vida de los empleados de esta empresa (1 el más grave, 6 el menos grave)

- ___ Inseguridad de tenencia de la tierra
- ___ Falta de Vivienda
- ___ Falta de energía eléctrica
- ___ Falta de Instituciones de Enseñanza
- ___ Falta de orden y seguridad publica
- ___ Falta de centros de esparcimiento y ocio

18.- ¿Alguna de las carencias arriba señaladas ha representado un impedimento en algún momento para conseguir personal?

19.- ¿Cual es el índice de rotación laboral de la empresa?

20.- ¿Tiene la empresa algún plan de capacitación instaurado?

SI NO

FUENTES DE NEGOCIO

21.- ¿Cual es el principal canal por el cual el hotel capta a sus clientes?
(1 el principal, del 2 en adelante según importancia)

- Tour Operadores
- Venta directa
- Agencias locales
- Internet
- Walk Ins

Otros:
.....

22.- ¿Cual considera que es la razón principal por la que el cliente ha visitado Bávaro Punta Cana? (enumerarlas en orden de importancia)
(1 el principal, del 2 en adelante según importancia)

Precio	1	2	3	4	5
Playas	1	2	3	4	5
Amabilidad de la Gente	1	2	3	4	5
Atractivos Naturales e Históricos (Flora, fauna, cuevas, arqueología etc.)	1	2	3	4	5
Recomendación de otros Visitantes	1	2	3	4	5

23.- ¿Cuál considera que es el porcentaje de clientes que repiten su visita a este hotel?

- De un 1 a un 5%
- De un 6 a un 10%
- De un 11 a un 20%
- De un 20 a un 30%
- Más del 30%

24.- ¿Su empresa tiene algún plan futuro para incrementar las ventas directas y dejar de tener dependencia del tour operador?

SI NO NO SABE/NO CONTESTO

25.- ¿Cuál es, en orden de importancia, la nacionalidad de los clientes que los visitan?

Italia	1	2	3	4	5	6
España	1	2	3	4	5	6
Francia	1	2	3	4	5	6
Alemania	1	2	3	4	5	6
Inglaterra	1	2	3	4	5	6
Estados Unidos	1	2	3	4	5	6
Otro:						

26.- ¿Que planes de cambio de mercado piensa su empresa hacer en los próximos años?

TIEMPO COMPARTIDO
CONVERSION A HOTELERIA CONVENCIONAL.
CONVERSION A ALL INCLUSIVE
ELEVAR CATEGORIA DEL HOTEL _____
ENFOCARSE EN ALGUN SEGMENTO
(LUNAMIELEROS, CONVENCIONES,
BODAS, TERCERA EDAD ETC.)
OTRO _____

27.- ¿En que plazo piensan implementar esos cambios?

OPORTUNIDADES

28.- ¿Cuenta con agencia de excursiones propia? SI NO

29.- En caso negativo, ¿quien es la agencia de excursiones del hotel?

30.- Nombre las 4 principales excursiones vendidas a los clientes

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

31.- De los siguientes productos, ¿cuales piensa que tienen potencial de explotación, para diversificar la oferta sol y playa que ofrece Bávaro-Punta Cana? (enumerarlos en orden de factibilidad)

- | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| • Turismo Alternativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (Canotaje, biking, escalamiento, four wheels, Paseos a caballo, buceo, snorkelling) | | | | | |
| • Turismo Cultural | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (Promover como motivo de visita los sitios de interés de la zona, Casa de Ponce de León, Santo Domingo, Basílica de Higüey, Cuevas, Parques Nacionales) | | | | | |
| • Circuitos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (Utilizar los hoteles de la zona como punto de inicio y final de recorridos por toda la Rep. Dominicana) | | | | | |
| • Turismo de Sanación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (Con fines de curación, spa, clínicas de cirugía plástica etc.) | | | | | |
| • Turismo de Hoteles Pequeños | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (Propiedades de lujo de menos de 50 habitaciones con servicios personalizados) | | | | | |

32.- ¿Su empresa estaría dispuesta a impulsar excursiones locales, bien manejadas, que motiven un mayor contacto con la comunidad local?

SI NO TAL VEZ

33.- ¿Qué obstáculos pueden impedir que ese impulso se concrete?
(Marque con una "x")

- Políticas Corporativas
- La empresa solo vende lo que opera
- Falta de lineamientos de seguridad
- Falta de normas de higiene

34.- ¿Hay alguna otra opinión que quiera agregar que vaya encaminada a asegurar que la zona de Bávaro y Punta Cana se mantenga en las preferencias del turista?

DATOS ESTADISTICOS:

Numero de Habitaciones

Ocupación Acumulada Anual a la fecha

Ocupación del mes Actual

Numero de empleados

Tarifa Promedio

País de Origen de la Empresa:

Nombre de la persona autorizada a dar datos estadísticos:

Cargo:

E mail:

HORA DE FINALIZACION

ANEXO B

TERMINOS DE REFERENCIA

ANEXO B

TERMINOS DE REFERENCIA

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

**PROGRAMA DE POLÍTICAS y COMPETITIVIDAD (PCP) DE LA REPUBLICA
DOMINICANA**

Chemonics International, Contrato Núm. 517-C-00-03-00110-00

**Términos de Referencia
Estudio Cluster Turístico La Altagracia
Retos del Sector Hotelero Dominicano**

Estos Términos de Referencia (TR) describen los requisitos necesarios para proveer servicios de consultoría para la contratación de un(a) Consultor(a) que tendrá la responsabilidad de definir los retos y oportunidades que está enfrentando el sector turístico dominicano y en especial su sector hotelero de la zona de Bávaro-Punta Cana para convertir el turismo en un negocio sostenible para el país.

ANTECEDENTES

Desde marzo del año 2003, USAID/RD ha apoyado el Programa de Competitividad y Políticas (PCP), como proyecto de US\$ 6.12 MM a 4.5 años para hacer a RD más competitivo en la economía global. El programa consiste de tres componentes: (1) Análisis de Política y Reforma; (2) Construcción de Capacidades de Comercio, incluyendo soporte técnico para preparar a RD para las negociaciones e implementación del Acuerdo de Libre Comercio de República Dominicana y Centro América (CAFTA-RD) y también otras obligaciones de comercio internacional; (3) el Desarrollo de Alianzas Estratégicas de los Sectores Público y Privado o Clusters. Anterior al PCP, USAID había iniciado desde 1998 la asistencia para la formación de cluster.

En caso de las alianzas estratégicas de los sectores público y privado, el programa apoya los clusters de agricultura y turismo. Los actuales clusters incluyen: (1) Romana/Bayahibe (turismo de sol y playa); (2) Puerto Plata (turismo de sol y playa); (3) La Vega ecoturismo; (4) Barahona ecoturismo; (5) La Vega horticultura; (6) Café especial; (7) Mango.

El turismo es el sector económico de mayor auge en la economía dominicana con 750 mil empleos directos e indirectos generados. Es la actividad de servicios más integrada a la economía y se espera que sus actividades económicas generen US\$7,026 millones en la demanda total del país del año 2005. Su imagen externa como país turístico es muy conocida en los mercados emisores de turistas y la preservación de la misma es vital para el desarrollo del país. Sin embargo, necesita cambiar el modelo de sol y playa y de explotación desorganizada de sus recursos naturales a uno de interrelación de vivencias con las comunidades y de gestión sostenible del medio ambiente con el turismo.

La zona hotelera de Bávaro y Punta Cana tiene diferentes problemas de ordenamiento hotelero, daños de medio ambiente, falta de viviendas para la empleomanía, degradación

del medio ambiente por aguas servidas, falta de acueducto, arrabalización alrededor de los hoteles, bajo retorno de turistas.

La nueva visión de trabajo de alianza estratégica en cluster turístico demanda un consenso de entendimiento de los principales gerentes con toma de decisiones de los hoteles más importantes de la zona sobre los retos y oportunidades del destino para definir un análisis objetivo del destino turístico Bávaro-Punta Cana y el rol de competitividad de los hoteles dentro del mismo. Sin embargo existe mucha información contradictoria en cuanto a los estados de los hoteles y no existe una visión clara de los retos y necesidades para cambiar este modelo.

OBJETIVO DE LA CONSULTORIA

Para crear una estrategia global del destino, el cluster turístico de la provincia La Altagracia (CTLA) necesita un diagnóstico actual de (1) Datos estadísticos claves de los hoteles de la zona Bávaro-Punta Cana.

(2) Una encuesta de campo que responda a la visión específica actual de los hoteleros sobre (a) sus retos y oportunidades del destino Bávaro-Punta Cana y sobre (b) los retos y valores del rol del hotel como parte de una cadena de valor de este destino turístico. Este diagnóstico deberá claramente permitir un juicio de valor para los (a) hoteleros y (b) los actores principales del CTLA para lograr un consenso de reconocimiento de los retos y oportunidades del destino para trabajar en conjunto en una misma dirección de metas.

METODOLOGÍA

- 1- Búsqueda y levantamiento de datos estadísticos.
- 2- Elaboración de un cuestionario para entrevistas y realización de las entrevistas.
- 3- Redacción de un primer documento sobre los datos estadísticos y su análisis.
- 4- Redacción de un segundo documento sobre los datos que arrojaron las entrevistas y su análisis.
- 5- Redacción de un tercer documento de conclusiones combinadas de (1) los dos documentos anteriores que incluya también la íntima reflexión del consultor sobre los (2) dos documentos anteriores y su (3) reflexión como consultor de la situación actual del destino. A partir de este tercer documento elaborar una presentación combinada y concluyente de los tres documentos anteriores.

LABORES A DESARROLLAR POR EL CONSULTOR

- 1-Dentro de los primeros siete (7) días de contratación o primera fase, el consultor deberá definir en conjunto con el Programa de Competitividad y Políticas (PCP) y el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) las siguientes acciones:
 - (1.1) Una lista de las fuentes, que elaborará el consultor, donde obtendrá los datos estadísticos de la investigación y contactos en esas organizaciones, que incluya gerentes de hoteles y Asociación de Hoteles Turísticos de la Zona Bávaro-Punta Cana, entre otras fuentes.

- (1.2) El consultor deberá redactar el cuestionario de las entrevistas que él mismo realizará a los diez (10) gerentes de los hoteles (nacionales y extranjeros), la lista de los gerentes a entrevistar y presentarlos a Chemonics International.

Todo lo anterior el consultor deberá presentarlo al PCP y CNC dentro de los mismos primeros siete (7) días, antes del consultor comenzar con la fase de ejecución del levantamiento de datos y de las entrevistas o segunda fase.

- 2- Dentro de los siguientes diez (10) días de trabajo o segunda fase el consultor deberá hacer el levantamiento de los datos estadísticos claves solicitados y las entrevistas de campo a los primeros gerentes de los hoteles de la zona Bávaro-Punta Cana, los cuales servirán como línea de base de datos. Los datos a investigar no tienen que limitarse a la siguiente lista:

- 2.1.- La cantidad de empleados de los años 2004 y 2005.
- 2.2.- La estimación de inversión de los años 2004 y 2005
- 2.3.- Las ventas de los años 2004 y 2005.
- 2.4.- La cantidad de habitaciones de los años 2004 y 2005.
- 2.5.- La ocupación promedio de los años 2004 y 2005
- 2.6.- La cantidad de turistas hospedados de los años 2004 y 2005
- 2.7.- La estadía promedio de los años 2004 y 2005.
- 2.8.- Las estadías promedio por día de los años 2004 y 2005.
- 2.9.- Tarifas promedio de los hoteles de los años 2004 y 2005.

Nota: Si están disponibles y es posible, sería útil que el consultor obtenga dichos datos para la serie desde el año 2001 al 2005.

- 3 - Dentro de los mismos siguientes diez (10) días de trabajo o de segunda fase el consultor deberá hacer el trabajo de campo de ejecutar el cuestionario de preguntas específico sobre retos y oportunidades del destino turístico a los diez (10) primeros gerentes de los hoteles, los cuales no tienen que limitarse a los mencionados a seguidas, pues el consultor puede identificar otros más según sus propias observaciones y las de los gerentes entrevistados.

Retos

- 1-Tendencias del mercado.
- 2-Deterioro del producto.
- 3- Falta de productos complementarios.
- 4- Deterioro de calidad de vida de los empleados.
- 5- Dependencia de los Tour Operadores.

Oportunidades

- 1- Nuevos segmentos del mercado.
- 2- Imagen del destino y su aprovechamiento.
- 3- Cultura y comunidad.
- 4- Rol del cluster



4- Dentro de los últimos cinco (5) días de trabajo o tercera fase el consultor deberá redactar y presentar a Chemonics International tres documentos: el primer documento sobre los datos estadísticos y su análisis; el segundo documento sobre los datos que arrojaron las entrevistas y su análisis; y el tercer documento de conclusiones combinadas de (1) los dos documentos anteriores que incluya también la íntima reflexión del consultor sobre los (2) dos documentos anteriores y su (3) reflexión como consultor de la situación actual del destino. Los documentos se deberán presentar en Word y hacer una presentación en Power Point a USAID-PCP y al CNC sobre los resultados de los datos claves investigados y sobre las respuestas, análisis y visiones de los interlocutores y del consultor sobre los datos, temas investigados y cuestionados enfocados a la competitividad del destino turístico en estudio.

5- Luego de los últimos cinco días o tercera fase, el consultor deberá hacer la misma presentación anterior (un día más) a los miembros del cluster turístico La Altagracia en Bávaro o Punta Cana en una fecha no posterior a tres semanas a la anterior junto a USAID-PCP y el CNC.

INFORMES

Los reportes escritos deberán ser entregados en Microsoft Word (Arial 12) tanto en forma física (hardcopy) como en forma digital (diskette de 3.5" DSDD ó CD).

La propiedad intelectual de los informes, presentaciones, investigaciones, datos y los trabajos que produzca el (la) consultor(a), es de la USAID, para lo cual Chemonics actuara como su representante. El (la) consultor(a) está de acuerdo en no publicar o hacer cualquier otro uso de tales materiales sin la aprobación previa por escrito de Chemonics.

EJECUCION DE LA ASISTENCIA TECNICA

El (la) consultor(a) será contratado(a) por Chemonics International (CI) bajo el "Programa Competitividad y Políticas" de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Jaime Moreno, Consultor Principal de Turismo, tendrá a su cargo coordinar y dar seguimiento a los trabajos del Consultor (a) por parte de Chemonics International.

NIVEL DE ESFUERZO Y DURACION

Se estima un nivel de esfuerzo de veinte y tres (23) días-persona de servicios de consultoría, los cuales se estima comenzarán a realizarse en septiembre 2005.

El esfuerzo estará dividido en tres fases:

Fase inicial de reuniones con PCP y CNC de siete días (7).

Fase media de ejecución del levantamiento de datos y entrevistas de diez (10) días.

Fase final de redacción de los documentos de análisis y su presentación de seis días (6) para USAID-PCP en Chemonics y al cluster en Bávaro o Punta Cana.

CALIFICACIONES REQUERIDAS

El Consultor(a) deberá tener las siguientes calificaciones:

- Experiencia mínima de 2 años como Directivo de hotel dominicano y experiencia profesional de más de 10 años en algún otro destino turístico del Caribe.
- Profesional con experiencia en Investigación de Mercados turísticos.
- Capacidad de comunicarse en español

Handwritten signature or initials in black ink, consisting of a stylized 'R' and 'D'.

ANEXO C

TABLAS Y GRAFICOS INFORMATIVOS

ANEXO C

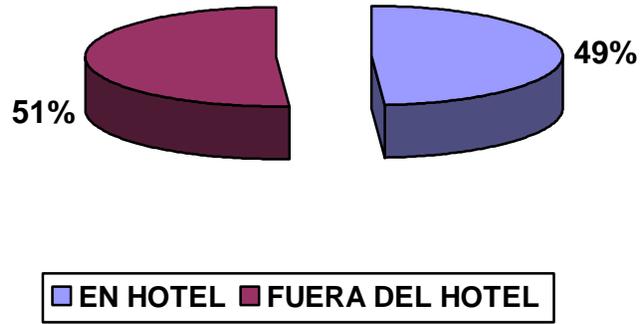
TABLAS Y GRAFICOS INFORMATIVOS

LISTADO DE DIRECTORES Y PERSONAS ENTREVISTADAS

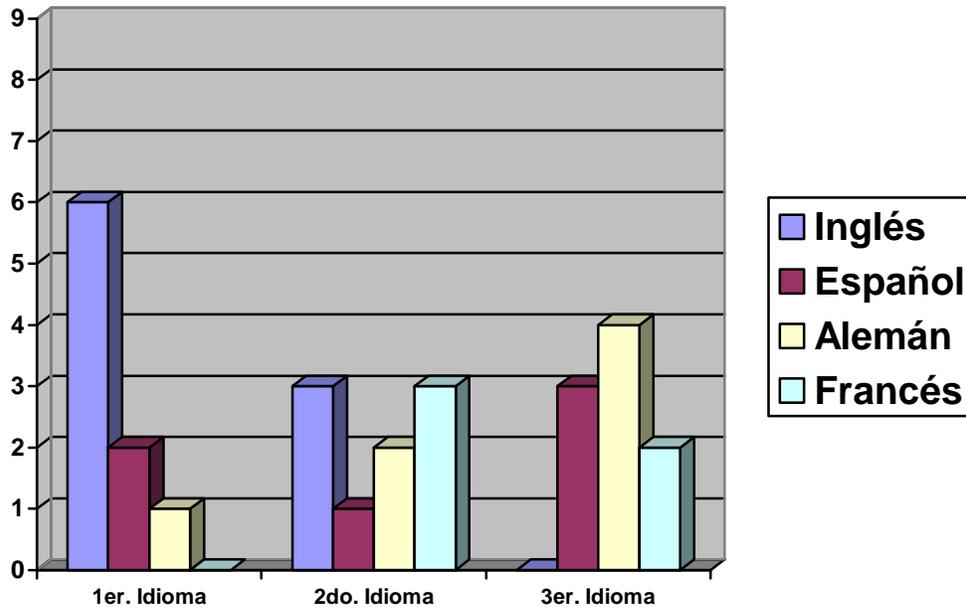
NOMBRE	EMPRESA O INSTITUCION	CARGO
José Carrasco	Suscaper Beach Resorts	Director de Hotel
Rubén Escribano	Sirenas Cocotal Resort	Director de Hotel
José Bonet	Fiesta Resorts	Director Regional
Emilio Huhn	A& M Resorts	Director Regional
Pedro Santamaría	Riu Resorts & Hotels	Delegado General
Juan Marqués	Barceló Hotels	Director General
Iván Cunillera	Catalonia Bávaro	Director General
Jordi Pelfort	Bávaro Princesa	Director General
Juan Francisco Llinas	Grupo Iberostar	Director General
Carlos Fresco	Occidental Allegro	Gerente General
Peter Thomas	Amstar	Director
Winston Marrero	Amstar	Contralor General
Juan Carlos Sánchez	Fundación Natura Park	Encargado
Manolo Ramírez	Conf. Aut. Sindical Clasista	Sec. Gral
Francisco Alba	Aeropuerto de Punta Cana	Gerente General
Janet Guerrero	Asoc. de Hoteles del Este	Directora Ejecutiva
Ernesto Veloz	Asoc. de Hoteles del Este	Presidente
Jake Kheel	Fundacion Ecol. Puntacana	Director Ejecutivo
Ricardo Rodríguez	Sec. Estado de Medio Amb.	Guardaparque

INDICADORES PROMEDIO DE LOS HOTELES ENCUESTADOS	
Núm. De Habs	1,272 habs.
Ocupación acumulada a Nov. '05	77%
Ocupación del Mes de Noviembre '05	75%
Número de Empleados	1255 personas
Tarifa Promedio	71.20 U.S.D.
1.- De los diez hoteles participantes, solo nueve proporcionaron estos datos estadísticos solicitados. 2.- En el renglón de tarifa promedio, solo cinco hoteles proporcionaron el dato, por lo que la muestra y el resultado no pueden ser tomados como un parámetro del sector. FUENTE: Hoteles entrevistados	

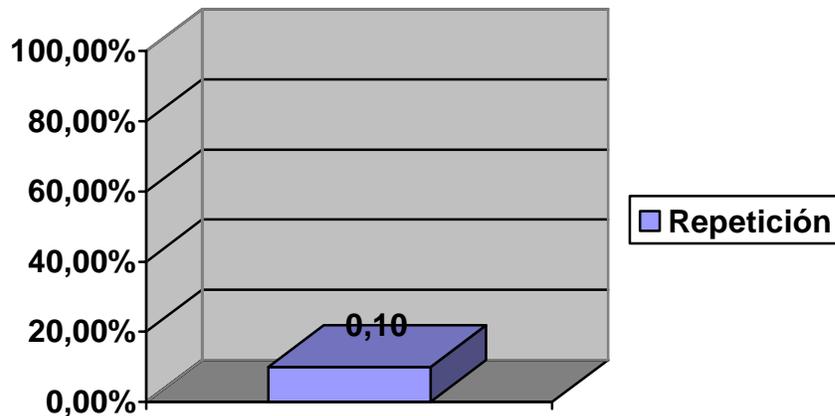
SITIO DONDE VIVEN LOS EMPLEADOS OPERATIVOS



IDIOMAS MAS HABLADOS POR HOTEL



PORCENTAJE DE CLIENTES REPETITIVOS GENERAL DE LOS HOTELES ENCUESTADOS



NUMERO DE HOTELES QUE PERCIBIERON EL NIVEL DE SUELDOS DE BAVARO COMO MAYOR O IGUAL AL DE OTROS POLOS TURISTICOS DEL PAIS

