Informe Final

Propuesta de mejora de los productos y servicios turísticos

Mayo 2015

Escrito por:
Vincenzo Zappino

FUNDACIÓN BIENESTAR BAHÍA DE OCOA

(Gestor Administrativo del Clúster Turístico Bahía de Ocoa)

PROYECTO FONDEC 35-2014

"Incremento y Diversificación de la Oferta de Productos y Servicios Turísticos por parte de las MiPyMEs Turísticas."

Evaluación de la Calidad de los Productos y Servicios que ofrecen las MiPyMEs Turísticas del Destino Bahía de Ocoa

Acrónimos

Consultor	:	Vincenzo Zappino
GPS	:	Global Positioning System
INFOTEP	:	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
MiPyMEs	:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OTA	:	Online Travel Agency
TdR	:	Términos de Referencia

Índice

1. Introducción 4

2. El destino turístico y sus características 4

3. Metodología de evaluación de la calidad ofrecida 6

4. Selección de las MiPyMEs 7

5. Limitaciones encontradas 8

6. Proyectos pilotos para la mejora de la calidad 12

6.1 Identidad local 12
6.1.1 Interpretación 13
6.1.2 Decoración de los espacios de las MiPyMEs 14
6.1.3 Exposición de la artesanía en los espacios disponibles de las MiPyMEs 14
6.1.4 Circuito artesanal en talleres seleccionados 15

6.2 Mejora de la calidad de los servicios 15
6.2.1 Capacitación 16
6.2.2 Equipamiento 17
6.2.3 Mejora de los espacios para los turistas 18

6.3 Asistencia técnica 18

7. Cronograma 23

8. Presupuesto indicativo 22

9. Recomendaciones 24

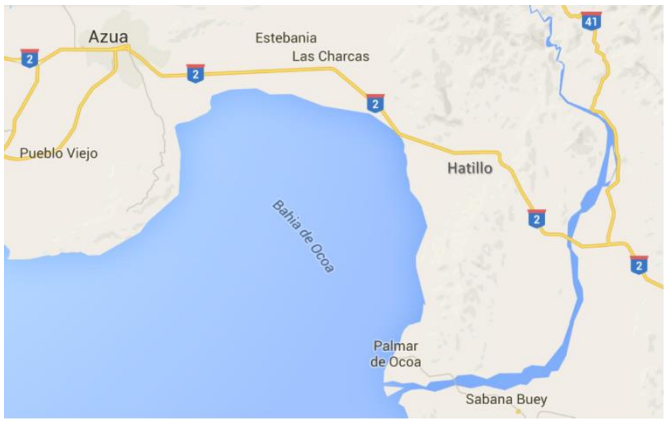
1. Introducción

El presente documento representa el Informe Final de la consultoría "*Evaluación de la Calidad de los Productos y Servicios que ofrecen las MiPyMEs Turísticas del Destino Bahía de Ocoa*" realizado por el Sr. Vincenzo Zappino en el ámbito del contrato firmado con la Fundación Bienestar Bahía de Ocoa.

Considerando el objetivo general de la siguiente consultoría, tal y como está definido en los Términos de Referencia, el Consultor ha realizado una misión de campo en el mes de abril de 2015 al fin de identificar y evaluar las MiPyMEs del territorio que podrían formar parte de la oferta turística del destino.

Durante su misión el Consultor se ha reunido con los empresarios y/o directores de 21 MiPyMEs, evaluando la calidad de sus servicios e identificando sus necesidades en términos de capacitación y mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Adicionalmente, cabe señalar que las 21 empresas se presentaron al Consultor como una muestra representativa de las casi 200 MiPyMEs activas en el área del proyecto (Bahía de Ocoa) y que forman parte de diferentes asociaciones o cooperativas (especialmente, artesanos, pescadores y criadores).

2. El destino turístico y sus características



La Bahía de Ocoa es un destino turístico nuevo y todavía no cuenta con una oferta articulada y organizada de infraestructura y servicios turísticos.

El destino objeto del proyecto, se encuentra entre Palmar de Ocoa y Las Charcas, con una población aproximada de más de 50,000 habitantes residentes. Por sus características, se puede definir un destino turístico muy diferente respecto a los destinos turísticos clásicos de República Dominicana. En particular, la bahía es la única área del país donde la Cordillera Central toca el Mar Caribe y permite disfrutar de unas hermosas y espectaculares vistas de la Bahía de Ocoa y sus diferentes playas. Adicionalmente, el territorio se caracteriza por la gran historia agrícola (primeras plantaciones realizadas por los colonos españoles) y pesquera. El destino también es particularmente importante por su tradición histórica. A las bondades naturales se suman los múltiples vestigios de la prehistoria taína, como la plaza ceremonial indígena de Las Charcas de Río Grande, las ruinas coloniales del ingenio Cepi-Cepi y, en tiempos más cercanos, la Batalla de El Número, todos con un alto valor educativo, científico y recreativo.

Si por un lado, los atractivos turísticos del destino son importantes y seguramente pueden representar un factor de diferenciación respecto a los demás destinos turísticos del territorio; por otro lado, tal y como se ha indicado anteriormente, la organización turística es muy limitada.

Considerando la concepción económica de la curva de desarrollo de un producto, podemos afirmar que el destino se encuentra en su primera fase de introducción. Tiene grande potencialidades y varios actores ya están empezando a invertir para desarrollar infraestructura turística de calidad. Algunos ejemplos son el proyecto de Ocoabay, donde se prevé la construcción de un hotel de lujo de 50 habitaciones, unas 30 villas y un Club; y el proyecto La Finquita que incluye unas 250 villas y un Club para el entretenimiento de los turistas.

Seguramente, estos dos proyectos resultarán importantes para impulsar el desarrollo turístico de la Bahía de Ocoa, sin embargo actualmente la mayoría de las MiPyMEs presentes en el territorio son informales y necesitan el apoyo del Clúster para poder desarrollar su nivel cualitativo e integrarse en la oferta turística que los dos proyectos identificados facilitarán en el corto plazo.

A la fecha no se cuenta con datos acerca de la cantidad y de la identificación precisa de las empresas que operan en la oferta turística del territorio. Sin embargo gracias a las reuniones del Consultor con los empresarios del territorio, se puede afirmar que una estimación de la oferta actual de MiPyMEs turísticas del territorio que podrían estar interesadas en el proceso de desarrollo del destino turístico de la Bahia de Ocoa corresponde, tal y como se ha indicado en la introducción, a unas 200 MiPyMEs pertenecientes a diferentes sectores económicos. La ficha siguiente recoge un resumen de las diferentes empresas que el Clúster podría involucrar en la oferta turística del destino.

Alojamientos:	*Existentes*: - 3 hoteles con un total de 32 habitaciones (a éstas hay que añadir unas 9 habitaciones que el Hotel Ibiza prevé construir en breve) *En construcción*: - 1 centro de visitantes en fase de finalización con 8 habitaciones dobles y dos dormitorios para 30 personas *Planteados*: - 1 hotel boutique con 50 habitaciones (Ocoabay) NB: a la capacidad de alojamiento existente se podrían añadir las 350 villas privadas, con una capacidad de alrededor de 1,000 habitaciones. Mientras que a la capacidad futura se podrían sumar las villas del proyecto

	de la Finquita (250 villas) por un total aproximado de otras 750 habitaciones adicionales.
Restaurantes:	- 3 restaurantes
Artesanos	- 46 artesanos, incluyendo asociaciones y artesanos individuales (cuadros, gastronomía, tejido, manualidades)
Pescadores:	- 4 asociaciones con un total de alrededor de 100 pescadores inscritos
Criadores:	- 1 asociación de criadores de chivos, vacas, ovejas, etc., que reúne a más de 40 criadores
Transporte	- 1 empresa de transporte que conecta el destino turístico con Santo Domingo
Centro de interpretación	- 1 centro de visitantes (Vistamar) en la comunidad Los Quendos - centro de interpretación cerca de las ruinas del ingenio de caña de azúcar

Finalmente, cabe señalar que muchas de las villas existentes se promueven y se comercializan a nivel internacional por medio de OTAs (plataforma de reserva internacional, como por ejemplo Airbnb[1], etc.) o tour operadores nacionales especializados.

3. Metodología de evaluación de la calidad ofrecida

La metodología del Consultor para la implementación de la presente consultoría se ha basado en entrevistas directas con los empresarios y, al mismo tiempo, en visitas a la infraestructura, maquinarias y equipamientos de las empresas involucradas.

Considerando que no hay datos disponibles sobre las empresas turísticas del territorio del proyecto y ni ningún documento de análisis de los servicios turísticos y su calidad, toda la información se ha recopilado gracias a la ficha de evaluación utilizada por el Consultor durante las entrevistas y visitas directas (ver Anexo 1 – Fichas de evaluación). Las fichas se consideran una herramienta útil para la medición futura de la calidad de los servicios turísticos ofrecidos por las MiPyMEs del Clúster de la Bahía de Ocoa.

Finalmente, cabe señalar que las fichas utilizadas permiten, en un destino turístico desarrollado, la atribución de un "puntaje de calidad" a las empresas analizadas y medir su desarrollo. Sin embargo, considerando el bajo nivel de desarrollo de las MiPyMEs entrevistadas en la Bahía de Ocoa, el Consultor ha utilizado las fichas

[1] Ejemplo de página web de *Airbnb* de promoción del destino: https://www.airbnb.fr/s/Bahia-de-Ocoa--R%C3%A9publique-dominicaine

simplemente para recopilar información e identificar las limitaciones (ver Capítulo 5 del presente informe), pero no ha atribuido ninguna puntuación.

4. Selección de las MiPyMEs

Considerando la selección de las MiPyMEs del territorio, cabe señalar que el Clúster ya había hecho un listado previo de actores interesados por cada categoría de actores del destino. El Consultor se ha reunido en primer lugar con los actores de dicha lista y, después, con otros empresarios que han se le sugirieron durante las entrevistas con los empresarios de la lista.

Para la identificación de los empresarios a contactar, se han considerados los siguientes criterios:

- *Tipología de turismo que se quiere desarrollar*: considerando los atractivos específicos de la Bahía de Ocoa, la oferta se diferencia sensiblemente de la oferta actual del resto de República Dominicana, esencialmente basada en el todo incluido del sol-y-playa, golf y crucero. Sin embargo, en la Bahía de Ocoa, el turismo educacional de la vida agrícola y artesanal, junto con la pesca son los atractivos primarios para el desarrollo de la oferta turística. Considerando estas características típicas del territorio, se han identificado empresas que trabajan en los siguientes sectores económicos:
  - Agricultura (criadores de chivos, vacas, ovejas, etc.; cultivadores de palma, viña, etc.)
  - Pesca (asociaciones de pescadores)
  - Artesanos (tejido, manualidades, cuadros, etc.)
  - Gastronomía (restaurantes, reposterías, dulces, etc.)
  - Alojamientos (hoteles)

- *Interés del empresario a ser involucrado*: el Clúster ha identificado y ha contactado con varios empresarios del territorio. Durante la misión, el Consultor solo se ha reunido con los actores que han manifestado su interés en participar en el proyecto.

- *Confirmación del empresario para participar a las actividades del Clúster*: durante las reuniones con las MiPyMEs del territorio, se han identificados varias actividades a desarrollar para favorecer la integración de los empresarios en la oferta turística futura de la Bahía de Ocoa. Las empresas que incluidas en el plan de acción del presente documento son solo aquellas que han declarado su disponibilidad para participar en la implementación del Clúster de la Bahía de Ocoa.

5. Limitaciones encontradas

Gracias a las reuniones con las MiPyMEs del área del proyecto, ha sido posible identificar las principales limitaciones que directamente y/o indirectamente están afectando a la calidad de los servicios y los productos turísticos en la Bahía de Ocoa. Seguramente, el territorio representa un nuevo destino turístico del País con grandes posibilidades de integrarse en la oferta nacional en el corto plazo. Sin embargo para aumentar la capacidad competitiva respecto a otros destinos turísticos consolidados y emergentes de República Dominicana, es necesario fortalecer la oferta actual, limitando o eliminando los cuellos de botella y optimizando los elementos de la Bahía de Ocoa.

Los actores entrevistados y las informaciones recogidas tienen que considerarse los elementos básicos y de justificación para la definición del plan de acción que será necesario implementar para el desarrollo cualitativo de la oferta turística del territorio.

Las principales "limitaciones" identificadas son las siguientes:

1. *Limitada cultura turística*: el concepto de cultura turística no está ligado simplemente a los servicios turísticos que se ofrecen en un destino, sino que también abarca toda la vida social, cultural y económica de un territorio. Cuando se habla de cultura turística todos los actores de un territorio están involucrados, no solamente aquellos que trabajan directamente en el sector turístico, sino también los que trabajan en otros sectores y que no viven de turismo. Si hay una cultura turística en un destino, los actores clave trabajan juntos para desarrollar servicios de calidad respetando las necesidades del turista, los actores públicos y privados colaboran para planificar juntos el desarrollo local basado en la oferta turística. En definitiva, desarrollar una cultura turística es fundamental para un destino al fin de favorecer un desarrollo turístico sostenible para el territorio y de calidad para los turistas. Considerando la Bahía de Ocoa, el desarrollo de la cementera y el estacionamiento permanente de dos barcos para la distribución del gas son un ejemplo de limitada cultura turística del territorio y especialmente de los actores públicos que no han tenido en cuenta la influencia nefasta de estas dos actividades económicas para el desarrollo turístico. Adicionalmente, la escasa disponibilidad de algunas MiPyMEs locales en colaborar con los otros empresarios turísticos del territorio es otra señal de limitada cultura turística. Considerando esta limitación general, seguramente el Clúster tendrá que implementar acciones de sensibilización e involucramiento de todos los actores para que conjuntamente se pueda planificar un turismo de calidad en todos sus aspectos.

2. *Muy limitada interpretación de los atractivos principales*: excepto la interpretación de la tradición del vino y algún otro producto gastronómico en la Bahía de Ocoa, realizada por el proyecto de Ocoabay, prácticamente no hay ninguna información respecto a la cultura y la tradición de la artesanía local, pesca y otros productos y atractivos del territorio que podrían integrarse en la

oferta turística. La interpretación de los atractivos turísticos es fundamental para el desarrollo cualitativo de la oferta de un destino porque, de hecho, cuando está bien organizada representa los contenidos a transmitir al turista, de forma que el mismo pueda conocer, apreciar y disfrutar del territorio que está visitando. En la Bahía de Ocoa no hay una adecuada sistematización de las informaciones a disposición, mientras que el proceso interpretativo de los atractivos turísticos podría representar un elemento básico para el desarrollo económico del destino mismo. Por ejemplo, en las actividades artesanales, la falta de información histórica y cultural sistematizada está generando una pérdida de la identidad cultural tradicional local. Al mismo tiempo, la interpretación estimula a los empresarios turísticos a diversificar la oferta respetando los atractivos disponibles en el destino y, además estimula al turista a comprar productos y servicios que le permiten comprender y trasmitir las informaciones que recibe.

3. *Falta de capacitación específica*: con la excepción de pocos casos, en general hay una falta de competencias y conocimientos específicos que la integración en el sector turístico requiere. De todos los actores entrevistados por el Consultor, solo las artesanas han recibido una capacitación (esencialmente por INFOTEP), mientras que los demás carecen de cualquier tipo de capacitación. Lo que han aprendido ha sido trasmitido de padres a hijos. Además, cabe señalar que nadie, incluyendo las MiPyMEs capacitadas, ha realizado una capacitación relacionada con la calidad turística (como por ejemplo, atención al turista, seguridad del turista, etc.).

4. *Informalidad de las empresas turísticas*: este problema afecta a casi todas las MiPyMEs del territorio. Si por un lado, parte del problema puede atribuirse a la complejidad burocrática de la ley actual, por otro lado, seguramente se trata de una cultura empresarial que tendría que ser modificada. La informalidad de las empresas turísticas contribuye a degradar la oferta, excluyendo los empresarios de muchas actividades que el Gobierno ha organizado para el sector y, seguramente, reduce la calidad oferta. Además, representa un problema en el proceso de comercialización de los servicios, considerando que los tour operadores difícilmente promueven y venden servicios turísticos de empresas que no pueden emitir una factura de venta.

5. *Desorganización de los espacios*: todos los talleres artesanales, asal igual que todos los establecimientos para su venta visitados por el Consultor actualmente no están organizados para recibir turistas o visitantes. En particular, los artesanos trabajan esencialmente en sus propias casas y los espacios utilizados se pueden considerar como almacenes de diversos bienes. Los pescadores tienen un espacio propio para el almacenamiento del equipamiento de trabajo, sin embargo, también en este caso hay graves problemas de organización del espacio para adaptarlo a las visitas de los turistas.

Artesana de productos gastronómicos en Las Charcas

6. *Limitada limpieza general*: este problema se refiere esencialmente a los restaurantes, talleres de repostería y artesanos de productos gastronómicos. En general, hay una limitada limpieza del lugar de trabajo debida al exiguo conocimiento y/o a la escasa atención que se presta a las reglas mínimas de higiene y manipulación de alimentos.

Restaurante en la playa de Palmar de Ocoa

7. *Falta de maquinaria específica*: excepto el Centro de visitantes Vistamar, esta limitación se registra en la mayoría de las MiPyMEs visitadas. Sin embargo, cabe señalar que todos los entrevistados se declararon disponibles a comprar maquinarias nuevas, siempre que se cuente con el apoyo del Clúster para facilitar el acceso al crédito.

Restaurante en Palmar de Ocoa

Considerando las diferentes tipologías de actividades evaluadas, las principales necesidades en términos de equipamiento son las siguientes:

- Restaurantes: cocina, refrigeradora y utensilios de cocina, mesas de trabajo de acero
- Artesanos: herramientas de trabajo, mesas de trabajo, vitrinas para exposición de la artesanía
- Pescadores: herramientas de seguridad para los turistas (chaleco salvavidas, extintores, parasoles, gps, etc.), equipamiento de pesca para los turistas
- Hoteles: utensilios de cocina
- Criadores: maquinaria para la producción de queso y otros productos

8. *Contaminación sonora*: se refiere esencialmente al volumen de la música que se encuentra en casi todos los colmados y también en los hoteles y restaurantes del destino. Si por un lado, la música es parte integrante de la cultura dominicana, de otro lado muchísimas veces el alto volumen pone en dificultad los turistas, especialmente los extranjeros, que no están acostumbrados. El alto volumen crea un doble problema: por un lado, puede dañar el oído de las personas; y de otro lado, impide cualquier tipo de comunicación. Este último factor constituye una potencial pérdida de ingresos por todos los emprendimientos que tienen esta costumbre, porque el turista, molestado por el alto volumen, prefiere salir del lugar.

9. *Información inexistente*: finalmente, esta última limitación se refiere al hecho que en ninguna de las empresas visitadas por el Consultor se ha encontrado información respecto a qué visitas o qué hacer en el destino turístico. Esta es una limitación importante que impacta directamente en la economía turística del territorio, considerando que si el turista no sabe que puede hacer o visitar en el mismo, no estará estimulado a visitarlo. La solución es el diseño y la distribución de *brochures*, folletos y otro material informativo sobre los atractivos y las actividades turísticas organizadas en el territorio (ejemplo: actividad de pesca, artesanía, etc.). Seguramente la informalidad de la MiPyMEs contribuye a limitar la distribución de las informaciones.

6. Proyectos pilotos para la mejora de la calidad

Considerando los resultados de las entrevistas con los empresarios, las visitas directas a las empresas y las principales limitaciones detalladas precedentemente, el Consultor ha identificado un conjunto de actividades que tendrían que ser implementadas en el corto y medio plazo para activar un proceso de desarrollo de la calidad turística de los servicios actualmente existentes en el destino.

Adicionalmente, cabe señalar que el Consultor sugiere activar una intervención integral enfocada en un grupo de empresas de diferente tipología y no, tal y como se requiere en los TdR, realizar planes de intervención individuales para algunas empresas. Esta necesidad reside en la naturaleza misma del sector turístico. De hecho, si se quiere desarrollar la Bahía de Ocoa como un destino turístico, es necesario intervenir integralmente a todos niveles, involucrando al número más amplio de MiPyMEs posible, en base a las siguientes motivaciones:

- Todas las MiPyMEs con las que el Consultor se ha reunido (artesanos, pescadores, criadores, etc.) están organizadas en asociaciones y todos quieren que las intervenciones se dirijan para la colectividad.
- La oferta turística se basa en un conjunto de servicios ofrecidos por empresas que normalmente, dependiendo de la tipología del servicio, tendría que tener un nivel cualitativo similar. La intervención para pocos "elegidos" podría ser o insuficiente para activar un proceso detonante que involucre a todas o a la mayoría de las MiPyMEs del destino.
- Los gastos para la implementación de diferentes actividades, como la capacitación y asistencia técnica, no difieren si se realizan para una empresa o para más empresas.

Con respecto a las intervenciones necesarias para aumentar en nivel cualitativo de las MiPyMEs del destino, éstas se pueden organizar en base a las tres líneas de intervención siguientes:

a) Identidad local
b) Mejora de la calidad de los servicios
c) Asistencia técnica

6.1 Identidad local

Tal y como se ha indicado anteriormente, la falta de identidad local es un problema generalizado de todas las MiPyMEs del destino turístico, con el consiguiente desconocimiento por parte del turista de las tradiciones y la cultura locales. Esta falta de información transforma los lugares visitados por los turistas en espacios sin ninguna caracterización, lo que de hecho no transforma la visita del turista en una experiencia educacional.

Considerando este asunto, el Clúster turístico de la Bahía de Ocoa tendría que activarse para implementar las siguientes actividades:

6.1.1 Interpretación

Esta actividad consiste en la recopilación de todas las informaciones necesarias para explicar a los turistas la tradición y la cultura del territorio por medio de sus productos y atractivos. El proceso de interpretación puede ser científico, cuando un centro de investigación o una universidad analizan un asunto específico, o también puede ser más general y, en este caso, la investigación pueden realizarla todos los actores interesados. Claramente la primera tipología de investigación (científica) implica unos costos muy elevados, mientras que la segunda puede realizarse con un presupuesto limitado.

Considerando la disponibilidad de presupuesto limitada del Clúster, se sugiere la implementación de una investigación general (de uso turístico) realizada por medio de un concurso con las escuelas / colegios del territorio. El beneficio en este caso es doble: por un lado se pueden recopilar informaciones e interpretar los aspectos seleccionados con un presupuesto muy limitado; por otro lado, tiene un impacto social positivo muy importante porque involucra a los jóvenes, a las familias y a toda la población de un territorio en un proceso de reconstrucción de su propia identidad. Se activa de esta manera un proceso de auto-concientización de los actores involucrados que favorece el desarrollo de una cultura turística. Las informaciones, videos, fotos y otros documentos recopilados que expliquen la historia y las tradiciones de los atractivos turísticos del destino serán fundamentales para la promoción y la comercialización de los productos turísticos, así como para la formación de los guías turísticos, de la señalización y otros elementos que permiten la correcta organización del destino turístico.

Considerando los atractivos del destino turístico, se sugiere investigar por lo menos las siguientes temáticas:

- Tradición de los pescadores
- La vida campestre y la tradición agrícola de la Bahía de Ocoa
- El tejido de guaco
- Recetas tradicionales del territorio (repostería)
- Las plantas y vegetación del territorio y su utilización en la artesanía local

Finalmente, para la implementación del concurso será necesario lo siguiente:
- Organización de un Comité de Evaluación formado por los representantes del Clúster y de los diferentes sectores considerados (artesanos, pescadores, etc.) con un máximo de 7-8 personas;
- Selección de las temáticas a investigar;
- Organización de los grupos de trabajo por parte de los estudiantes (grupos de 5-10 personas y con la supervisión de sus profesores);
- Seminarios en las escuelas para explicar el concurso y las temáticas;
- Recepción de las solicitudes de participación por parte de los estudiantes;
- La duración de la investigación tendrá que ser de máximo 3 meses;
- Evaluación final de las investigaciones;
- Evento final de premiación y socialización.

6.1.2 Decoración de los espacios de las MiPyMEs

Como se ha indicado anteriormente, la decoración de los talleres, negocios y otros espacios de las MiPyMEs participantes es prácticamente inexistente. Este es un problema en el proceso de interpretación e información al turista porque no se da la posibilidad al turista, por medio de fotos, videos, artesanía local, etc. de visualizar la experiencia que está viviendo.

Esta activad consiste en la organización de talleres de trabajo con todas las MiPyMEs con el objetivo de sensibilizarlos para "interpretar" y decorar los espacios accesibles a los turistas de sus propia empresa. Será particularmente importante trabajar conjuntamente con los artesanos y los demás empresarios (restaurantes, hoteles, criadores, etc.), de manera que las decoraciones y/o equipamientos sean realizados por los artesanos mismos.

> ***BOX#01 – Ruta del Tequila***
> Durante la organización de la Ruta del Tequila (México), los artesanos llegaron a un acuerdo con los hoteleros y restaurantes de la Ruta para la realización de ceniceros, platos, cesta del pan, creando así una economía interna anterior a la economía generada por las ventas a los turistas.

Claramente, esta actividad no es obligatoria, sin embargo es extremadamente importante para ayudar al turista a conocer la tradición y cultura local y así estimularlo a comprar. En el reglamento de la marca / distintivo del Clúster Turístico de la Bahía de Ocoa también sería importante incluir la decoración de los espacios dedicados a los turistas.

6.1.3 Exposición de la artesanía en los espacios disponibles de las MiPyMEs

Todos los artesanos que se han reunido con el Consultor han declarado que trabajan en base a los pedidos del cliente. En la situación actual, caracterizada por una baja presencia de turistas, es comprensible que los artesanos hayan decidido trabajar solo bajo pedido, sin embargo en una óptica de desarrollo turístico será necesario estimular a los artesanos para que realicen productos que puedan ser expuestos en hoteles, restaurantes y en los mismos talleres artesanales. De esta forma, el turista podrá ver los productos y decidir comprarlos si les gusta.

Para la implementación de la presente actividad será necesario:
- identificación de los productos a exponer (talleres con los artesanos del territorio);
- acuerdo entre los artesanos y los restaurantes y hoteles para la exposición de la artesanía en sus espacios
- instalación de vitrinas para la exposición de la artesanía
- elaboración de informaciones sobre la artesanía expuesta (materiales utilizados, técnicas de producción, precio de venta, nombre del artesano, etc.)

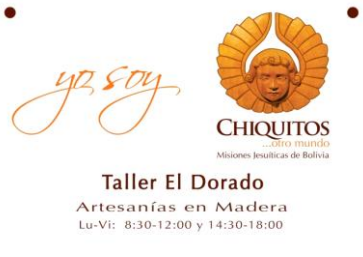
6.1.4 Circuito artesanal en talleres seleccionados

Como se ha indicado en el análisis de las limitaciones principales, actualmente la mayoría de los talleres artesanales no están en condiciones de recibir visitas de turistas. Sin embargo, hay algunas excepciones que con pocas mejorías podrían ser visitadas por los turistas para descubrir y aprender cómo los trabajan artesanos según la tradición local.

Considerando esta posibilidad, el Consultor ha planteado a los artesanos la posibilidad de escoger unos 3 – 4 talleres artesanales por cada tipología de artesanía (gastronomía, manualidades, etc.) para organizar mini-circuitos que puedan ser visitados por los turistas. De esta manera, cada taller artesanal visitado se transforma en un punto de visibilidad para los demás artesanos que forman parte de la misma asociación. De hecho cada taller se organizará para exponer los productos artesanales de todos los artesanos de la misma asociación. Adicionalmente, en los mismos talleres artesanales, el turista tendrá la posibilidad de asistir a cursos de capacitación o simplemente ver cómo se produce la artesanía vendida.

BOX#02 – Misiones Jesuíticas en la Chiquitania

Las asociaciones artesanales han identificado los talleres del circuito. En cada uno de ellos se ha colocado una placa identificativa y han organizado los espacios de manera que una parte estuviese dedicada a la exposición y otras a la realización de cursos o exhibiciones de producción de la artesanía.



Para la organización de los circuitos artesanales interpretativos, será necesario implementar las siguientes actividades:

- Talleres con las asociaciones de artesanos con el objetivo de identificar los talleres que formarán parte del recorrido;
- Acuerdo entre los artesanos para la producción y exposición en los talleres seleccionados de los productos artesanales;
- Identificación de los artesanos que atenderán los turistas durante las visitas a los talleres.

6.2 Mejora de la calidad de los servicios

En base a los resultados de las entrevistas con los empresarios y a las visitas directas realizadas en las empresas involucradas, el Consultor ha identificado un conjunto de acciones de capacitación y mejora de los equipamientos existentes que sería necesario implementar en el corto plazo para la mejora cualitativa de los servicios y los productos turísticos ofrecidos.

6.2.1 Capacitación

Respecto a las actividades de capacitación, el Consultor sugiere la organización e implementación de los cursos siguientes:

Curso	Descripción	Beneficiarios
1. Atención al turista	- Procesos de atención al turista - Modelos de atención - Procesos de fidelización del turista	Todos
2. Mercadotécnia	- Diferenciación del producto y segmentación del mercado - Técnicas de venta y promoción - Desarrollo de productos para turistas (tamaño ideal, etc.)	Todos
3. Confección de envoltorios / Packaging	- Técnicas de confección de envoltorios - Materiales de los envoltorios - Informaciones necesarias en los envoltorios	Artesanos y criadores
4. Interpretación	- Se trata de enseñar a todos los empresarios (según la tipología de producto) los contenidos elaborados durante la investigación realizada por los estudiantes. Esta información será útil para que los empresarios puedan explicar a los turistas la tradición y la del producto que les están vendiendo.	Todos
5. Seguridad del turista	- Nociones básicas de seguridad en lugares de trabajo - Cómo tratar al turista durante sus visitas a las empresas	Todos
6. Manipulación de alimentos	- Principios de limpieza y productos que se pueden utilizar - Cadena del hielo - Gestión de los desechos	Restaurantes
7. Primer auxilio	- En base a las leyes nacionales vigentes, se les enseñará a los pescadores a ayudar a los turistas en caso de necesidad	Pescadores
8. Capitán de bote	- Según la ley nacional, será realizado el curso necesario	Pescadores

	para que los pescadores interesados estén autorizados para el transporte de personas con su bote / yola.	

Además de los cursos indicados, también sería necesario realizar cursos para el personal de hotel (camareros de habitación, recepcionista, etc.). Sin embargo, considerando que a la fecha sólo hay un hotel idóneo a los turistas, no se considera una intervención prioritaria. Por lo menos durante el primer año de implementación del proyecto.
Considerando la experiencia de INFOTEP para el desarrollo de cursos de capacitación en el área del proyecto, se sugiere que el Clúster se ponga en contacto y realice un acuerdo con esta institución para la implementación de los cursos indicados.

6.2.2 Equipamiento

Con respecto al equipamiento, como se ha indicado anteriormente, se han identificado distintas deficiencias, sin embargo el equipamiento prioritario sería el siguiente:

- *Vitrina y mesas de exposición*: en base al proceso de interpretación que se quiere implementar, será necesario que cada taller artesanal o espacio de las MiPyMEs dedicados a los turistas esté equipado con vitrinas y/o mesas que puedan utilizarse para la exposición de los productos artesanales.

- *Maquinaria específica*: claramente varía según la tipología de empresas. El esquema siguiente resume las necesidades por sector empresarial:

Sector empresarial	**Equipamiento necesario**
Restaurantes	- Cocina de gas - Refrigeradora - Mesas de acero - Horno eléctrico - Cuchillos y otros utensilios
Artesanos (gastronomía)	- Cocina de gas - Refrigeradora - Mesas de acero - Cuchillos y otros utensilios
Artesanos (tejido)	- Mesas de trabajo de madera - Herramientas específicos
Artesanos (manualidades)	- Mesas de trabajo en madera - Utensilios específicos
Pescadores	- Equipamiento de pesca para los turistas - Kit primeros auxilios

	- Chaleco salvavidas, extintor y otros equipamientos de seguridad según ley nacional - Parasol

Cabe señalar que todos los empresarios confirmaron su interés y su disponibilidad a invertir en el equipamiento identificado. En este caso, no se trata de que el Clúster financie a fondo perdido, sino de que apoye a las MiPyMEs para que puedan acceder al crédito que las instituciones bancarias del país y el Gobierno mismo están poniendo a disposición para estas categorías de empresas.

- *Uniforme*: ninguno de los empresarios con los que se reunió el Consultor tenía un uniforme. Con el objetivo de desarrollar un espíritu de colaboración recíproca y sentido de pertenencia al proyecto que se está implementando, el Clúster podría diseñar y financiar un uniforme específico para cada tipología de sector económico interesado. El uniforme puede ser simplemente una polera o camisa con el logo y la marca del Clúster Turístico Bahía de Ocoa.

6.2.3 Mejora de los espacios para los turistas

En este caso se trata de organizar mejor el espacio a disposición de los turistas cuando visiten las MiPyMEs. Tal y como se ha indicado anteriormente, los talleres artesanales y los demás espacios utilizados por las MiPyMEs para sus actividades están muy desorganizados, necesitan una mayor higiene, son decadentes y en ocasiones se utilizan más como espacios para acumular diferentes tipos de que como lugares de trabajo.

Esta actividad consiste en la organización de talleres de trabajo con las MiPyMEs para que puedan decidir juntos como ordenar y organizar los espacios de las empresas que estarán dedicados a las visitas de los turistas.

6.3 Asistencia técnica

El tercer grupo de intervenciones se refiere a la necesidad de activar un proceso de acompañamiento de las MiPyMEs, de manera que se puedan optimizar los esfuerzos necesarios para mejorar sus servicios.

Considerando las necesidades específicas identificadas durante la misión del Consultor, el Clúster tendría que apoyar a las MiPyMEs en los siguientes asuntos:

- ***Legalización de las MiPyMEs*:** como se ha indicado anteriormente la mayoría de las MiPyMEs y las asociaciones del territorio no están inscritas en el registro de las empresas. Según lo declarado por los actores involucrados, solo la Cooperativa de pescadores de Las Charcas está en fase de legalización, mientras que todas las demás asociaciones y cooperativas que se han formado en el territorio no tienen autorización jurídica según la ley dominicana. Claramente, esto representa una enorme limitación para el proceso de calidad

de las empresas, especialmente porque no hay manera de controlar sus actividades. Adicionalmente, el hecho de no estar registradas las excluye de la mayoría de los fondos que el Gobierno Nacional y otras instituciones ponen a disposición para las MiPyMEs. Considerando esta limitación, el Clúster tiene que apoyar a las MiPyMEs, especialmente a las asociaciones, para que pongan en marcha el proceso de legalización. La presente actividad consiste en organizar talleres de sensibilización con las MiPyMEs y contratar a un consultor legal (abogado) que pueda poner en marcha el proceso de legalización de las empresas y asociaciones de MiPyMEs existentes en el territorio.

- ***Diseño y desarrollo de una marca y un reglamento de calidad*:** En la oferta turística, la "calidad" muchas veces está conceptualmente ligada a la necesidad de buscar criterios uniformes que definan el nivel de escalas que van del nivel mínimo a los estándares más altos (ejemplo clásico son las estrellas en el hotel). Estas variables se refieren en general a la facilidad de acceso a los servicios, a sus usos específicos, a la seguridad, con el pretexto de minimizar riesgos que no siempre existen en la realidad. De hecho, casi siempre, estos modelos de "calidad" se han ligado a conceptos de "calidad empresarial", o sea, se han limitado siempre a la calidad de una sola empresa que opera de forma aislada (un hotel, una cadena de hoteles o restaurantes, etc.). Sin embargo, el modelo de calidad que se podría aplicar en la Bahía de Ocoa no tendría que basarse en la definición de una simple marca comercial ligada a la formula "*marca = calidad de los servicios = más turistas*". En el caso de la Bahía de Ocoa, es necesario activar un proceso que pueda, en primer lugar, preservar y poner en valor la cultura y las tradición agrícola y pesquera del territorio. O sea, el modelo de calidad propuesto por el Consultor tiene que basarse en un sistema que permita al Destino mismo tipificarse y caracterizarse, ofreciendo su propia cultura no solamente a los turistas, sino especialmente a los empresarios turísticos y a todos los que trabajan en el sector turístico en la Bahía de Ocoa. En este caso la formula anteriormente indicada podría modificarse por la siguiente: "*cultura local = marca = tipificación / caracterización / diversificación = calidad específica (experiencia) = satisfacción del turista = más turistas*". Como se puede observar, el objetivo final (más turistas) es el mismo, sin embargo el proceso es totalmente diferente. El modelo quiere concientizar primero a los operadores de la oferta turística, de manera que los actores turísticos mismos se conviertan en tutores de su propia cultura. El valor agregado no solamente estará relacionado con un aumento de la calidad de los servicios turísticos, sino también con la valorización de la cultura local ofrecida al turista de forma que él mismo la pueda vivir y descubrir en cada momento de su estancia en el destino: haciendo un tour guiado, hablando con un camarero de un restaurante, o con un artesano o simplemente en la *reception* de un hotel.
  La idea es que todos los artesanos, hoteles (y otras tipologías de alojamientos), restaurantes, guías, talleres y centros artesanales, trasportistas que participen en el proyecto se identifiquen con la cultura local y la promueven cada día durante sus relaciones con los turistas. Esto también permitirá transmitir a los demás (incluidos los clientes finales – turistas) la identidad del territorio

(identificándolo y caracterizándolo como destino cultural), lo que se convierte en uno de los elementos de garantía y calidad de los servicios ofrecidos.
Para poderse diferenciar respecto a las otras marcas de calidad del territorio, la solución propuesta tendría que ser la definición de un "*distintivo de calidad*" que tenga un significado importante y que se pueda resumir tal y como se indica a continuación:

- representa un proceso de concienciación de la población local hacia su cultura y tradición, para valorizarla y preservarla y al mismo tiempo permitir que el turista pueda conocerla y descubrirla;
- engloba a todos los actores del territorio de la Bahía de Ocoa, en el que la población local no ha sido un mero espectador, sino que ha participado activamente en cada una de las fases del proceso de desarrollo turístico, aportando su esfuerzo y su voluntad y valorizando sus potencialidades.

Esto significa que la población está involucrada como tal, sin restringir su papel al de meros prestadores de servicios, sino valorizando su justa dimensión de pobladores de un territorio privilegiado y portadores/transmisores de un sinfín de expresiones de la cultura local.

En definitiva, el distintivo de calidad es la esencia del compromiso entre todos los actores turísticos del territorio que participarán en el proceso y que se puede traducir en la trasformación de la hospitalidad en cultura difundida de la hospitalidad turística. El objetivo del distintivo de calidad es generar, gracias al turismo y con la implicación directa de los turistas en este proceso participativo, un auténtico acelerador del desarrollo difundido entre toda la población, sostenible a nivel social y medioambiental.

En base a lo indicado anteriormente, la consultoría de marketing que el Clúster Turístico de la Bahía de Ocoa lanzará en el ámbito del programa de desarrollo del turismo en la Bahía de Ocoa, tendría que incluir la definición de una marca del destino / distintivo de calidad que involucre a todas las MiPyMEs del territorio en un proceso participativo de desarrollo de la calidad de los servicios y los productos turísticos. Para el desarrollo y la aceptación del distintivo de calidad será necesario organizar talleres con los empresarios del destino y decidir conjuntamente los reglamentos de calidad que cada tipología empresarial (pescadores, artesanos, alojamientos, etc.) tendrá que firmar y aprobar para participar en el Clúster y beneficiarse de las actividades de promoción y comercialización realizadas por el distintivo de calidad. En el Anexo 2 se incluyen algunos ejemplos de reglamento que las MiPyMEs podrían firmar para participar en el Distintivo de calidad del Clúster Turístico de la Bahía de Ocoa.

- ***Acompañamiento permanente*:** todos los empresarios entrevistados por el Consultor se declararon dispuestos a invertir para mejorar la calidad de los servicios y los productos turísticos. Sin embargo necesitan el apoyo del Clúster para facilitar el acceso al crédito de las MiPyMEs. De hecho, esta actividad consiste en la contratación de un consultor local o en la estipulación de un acuerdo con una institución competente que pueda apoyar a las MiPyMEs para

que desarrollen sus propios planes de negocio para acceder al crédito bancario o a los fondos organizados por el Gobierno nacional.
Esta actividad está estrechamente relacionada con la asistencia técnica para la legalización de la MiPyMEs, especialmente si consideramos que el crédito se puede ofrecer sólo a las empresas regularmente registradas según la ley nacional.

- ***Mejoramiento de la calidad sonora*:** en este caso se trata de activar un proceso de sensibilización permanente con los empresarios turísticos del territorio con el propósito de explicar que la calidad turística pasa también a través de la posibilidad del turista de relajarse y poder entretenerse hablando con otras personas. La sensibilización puede ser hecha por medio de la impresión y distribución de un folleto con la clara explicación de la importancia de limitar la contaminación sonora en los espacios públicos. Adicionalmente, se podrían organizar talleres con los estudiantes para explicar los principios del respecto del medio ambiente y las diferentes formas de contaminación (sonora, ambiental, luminosa, etc.) que pueden limitar la calidad de vida de la población. Finalmente, esta sensibilización tendrían también que integrarse como actividad permanente en los diferentes talleres de capacitación y asistencia técnica identificados en el presente programa de calidad.

- ***Medición de la calidad*:** Cuando hablamos de bienes, la medición y el control de la calidad en la mayoría de los casos están relacionados con parámetros objetivos, definidos y medibles. Por ejemplo el material de construcción puede determinar la resistencia de una pieza, la potencia de un motor puede determinar su idoneidad para un uso determinado, el color puede coincidir o no con los gustos del mercado, etc. En el ámbito de la producción de bienes se han desarrollado herramientas basadas en el ciclo de producción para medir la calidad, en base a la idea que la repetición de actividades determinadas produce resultados homogéneos. Sin embargo, cuando hablamos de servicios, y por lo tanto incluimos también los servicios turísticos, la calidad hace referencia principalmente a parámetros subjetivos, basados en la relación entre las expectativas y la percepción del cliente. En este caso, los problemas a la hora de medir y mejorar la calidad son mucho más complejos que en el caso de los bienes. Para poder medir la calidad de los servicios se han utilizado diferentes enfoques, cada uno de los cuales responde a un aspecto del problema. Hay modelos que basan su medición entrevistando a los turistas, otros modelos que evalúan los diferentes asuntos que entran en juego en el proceso de oferta del servicio por parte de la empresa. Considerando la situación actual de la Bahía de Ocoa, destino emergente con un flujo turístico muy limitado, el Consultor sugiere activar un proceso de medición de la calidad de los servicios turísticos considerando las fichas de evaluación que el Consultor ha utilizado para las entrevistas con los empresarios locales y las inspecciones de las MiPyMEs.
  En base a esta metodología se pueden identificar los siguientes indicadores, que el Clúster puede utilizar para medir el nivel cualitativo de la oferta turística del destino turístico de la Bahía de Ocoa:

Indicador	Metodología de medición
1. Trabajadores (incluyendo el empresario) de la empresa que han seguido un curso de capacitación en los 2 últimos años	Entrevista directa con el empresario y verificación de los certificados de participación en los cursos.
2. Número de empresas que han invertido y/o están invirtiendo en equipamiento e/o infraestructura para mejorar sus servicios en los últimos 5 años	Entrevistas directa con los empresarios
3. Número de empresas que han accedido al crédito para invertir en su empresa en los últimos 5 años	Entrevistas directa con los empresarios
4. Empleados de la empresa que utilizan un uniforme durante el horario de trabajo	Inspección directa en la empresa
5. Número de empresas regularmente registradas según la ley nacional (respecto al total de empresas)	Registro de las empresas
6. Número de empresas que adhieren al distintivo de calidad / reglamento de calidad	Firma del compromiso y reglamento de calidad
7. Número de empresas que respectan las reglas del reglamento de calidad	Control anual del Clúster con entrevistas e inspecciones a las MiPyMEs

Los indicadores n.6 y n.7 son particularmente importantes, porque de hecho las MiPyMEs que adhieren al distintivo de calidad aceptan unas condiciones relacionadas con la limpieza de los espacios de la empresa, el respeto del medioambiente, la oferta del servicio y la preservación de la cultura local que garantizan una calidad aceptable para los turistas nacionales e internacionales.

7. Presupuesto indicativo

El presupuesto por la implementación de las actividades para la mejoría de la calidad de los productos y servicios turísticos de la Bahía de Ocoa asciende a **US$ 42,350.00** (equivalentes a casi DOP 1,900,000.00).

En la página a continuación se detallan los costos individuales que componen el presupuesto.

ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
	Unidad	Costo unitario	Costo total
1) Identidad local			**13.800,00**
1.1 Interpretación			***2.000,00***
Premios	3	500,00	1.500,00
Organizacion y evento final	1	500,00	500,00
1.2 Decoración de los espacios de las MiPyMEs			***2.000,00***
Organizaci ón de n.20 talleres con las MiPyMEs	20	100,00	2.000,00
1.3 Exposición de la artesanía en los espacios disponibles de las MiPyMEs			***5.500,00***
Organización de talleres con los artesanos y otras MiPyMEs turisticas	5	100,00	500,00
Conceptualización e impresión del materiale informativo	500	10,00	5.000,00
1.4 Circuito artesanal en talleres seleccionados			***4.300,00***
Organización de talleres por la identificación de los artesanos del circuito	3	100,00	300,00
Apoyo por la puesta en valor de n.4 talleres artesanales (limpieza, equipamiento minimo, puesta en seguridad por el turista, etc.)	4	1.000,00	4.000,00
2) Mejora de la calidad de los servicios			**6.050,00**
2.1 Capacitación			***6.050,00***
2.1.1 Atención al turista	60	10,00	600,00
2.1.2 Mercadotécnica	30	10,00	300,00
2.1.3 Empaque / Packaging	60	20,00	1.200,00
2.1.4 Interpretación	50	20,00	1.000,00
2.1.5 Seguridad por el turista	50	20,00	1.000,00
2.1.6 Manipulación de alimentos	25	20,00	500,00
2.1.7 Primer auxilio	5	200,00	1.000,00
2.1.8 Capitán de bote	15	30,00	450,00
2.2 Equipamiento	*No hay costos por parte del cluster. Solo les apoyarà para facilitar el acceso al credito*		
2.2.1 Vitrinas y mesas de exposición			
2.2.2 Maquinarias específicas			
2.2.3 Uniformes			
2.3 Mejora de los espacios por los turistas	*Actividad a cargo de los empresarios turisticos. Apoyo del CTBO con el acompañamiento permanente*		
3) Asistencia técnica			**22.500,00**
3.1 Legalización de las MiPyMEs			***4.000,00***
Contrataci ón de un experto legal	1	4.000,00	4.000,00
3.2 Diseño y desarrollo de una marca y reglamento de calidad			***4.000,00***
Contrataci ón de un experto en marketing y comunicación	1	4.000,00	4.000,00
3.3 Acompañamiento permanente			***10.000,00***
Contrataci ón de un experto en marketing y comunicación	10	1.000,00	10.000,00
3.4 Mejoramiento de la calidad sonora			***500,00***
Organización de talleres	10	50,00	500,00
3.5 Medición de la calidad			***4.000,00***
Contratación de un experto en medición de calidad turistica	1	4.000,00	4.000,00
	TOTAL (US$)		**42.350,00**

8. Cronograma

Considerando las actividades identificadas por el Consultor al fin de activar un proceso de desarrollo de la calidad ofrecida por las MiPyMEs de la Bahía de Ocoa, a continuación se detalla el cronograma considerando un plazo de 12 meses.

Adicionalmente, cabe señalar que el plazo de 12 meses indicado abajo se considera necesario para "preparar" a las MiPyMEs a iniciar un proceso de desarrollo de la calidad ofrecida a largo plazo. De hecho, una vez iniciado el programa de calidad, las MiPyMEs en colaboración con el Clúster tendrán que seguir trabajando en un proceso continuo de mejora de la calidad ofrecida.

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1) Identidad local												
1.1 Interpretación												
1.2 Decoración de los espacios de las MiPyMEs												
1.3 Exposición de la artesanía en los espacios disponibles de las MiPyMEs												
1.4 Circuito artesanal en talleres seleccionados												
2) Mejora de la calidad de los servicios												
2.1 Capacitación												
2.1.1 Atención al turista												
2.1.2 Mercadotécnica												
2.1.3 Empaque / Packaging												
2.1.4 Interpretación												
2.1.5 Seguridad por el turista												
2.1.6 Manipulación de alimentos												
2.1.7 Primer auxilio												
2.1.8 Capitán de bote												
2.2 Equipamiento												
2.2.1 Vitrina y mesas de exposición												
2.2.2 Maquinarias específicas												
2.2.3 Uniforme												
2.3 Mejora de los espacios por los turistas												
3) Asistencia técnica												
3.1 Legalización de las MiPyMEs												
3.2 Diseño y desarrollo de una marca y reglamento de calidad												
3.3 Acompañamiento permanente												
3.4 Mejoramiento de la calidad sonora												
3.5 Medición de la calidad												

Finalmente, considerando el limitado presupuesto a disposición del Clúster Turístico de la Bahía de Ocoa para los próximos meses (hasta octubre del 2015), se sugiere priorizar las siguientes actividades:

1. Interpretación
2. Capacitación
3. Legalización
4. Diseño y desarrollo de una marca y reglamento de calidad

Estas cuatro actividades representan los pilares para poder activar cualquier tipo de proceso de mejora de la calidad de los servicios ofrecidos. Esto significa que el presupuesto inicial para poder empezar el proceso de mejora de la calidad de los productos y servicios turísticos sería de unos **US$ 32,700.00**.

9. Recomendaciones

Las acciones que el CTBO ha puesto en marcha para desarrollar la oferta turística del destino caracterizan el camino arduo y complejo que se está iniciando, especialmente debido a que hay actores diferentes por tipología y capacidades y

todos influyen directamente e/o indirectamente en la oferta y la calidad turística global el destino.

Considerado las actividades identificadas para la mejora de la calidad de los productos y servicios turísticos del destino, el Consultor sugiere que el grupo de trabajo del Clúster que implemente las acciones, tenga en consideración las siguientes recomendaciones:

- ***Empezar con los pioneros*:** el proceso de mejora de la cualidad turística necesita que todos los actores turísticos del territorio participen activamente. Esta necesidad es consecuencia del hecho que el turista visita y descubre un destino turístico entrando en continuación en contacto con su población y con los empresarios del sector. Sin embargo, no se puede pensar que la implementación de un proceso similar pueda realizarse con la participación simultánea de todos los empresarios del territorio. Seguramente hay empresario interesados, los pioneros, y otros que por lo menos al comienzo tienen reticencias y prefieren esperar. Esto significa que el Clúster Turístico de la Bahía de Ocoa no puede esperar a que se involucren todos, sino tiene que empezar sus actividades de mejora de la calidad turística con los pioneros. Es decir, con aquellos empresarios que creen en el proyecto y que pueden demostrar a los demás que trabajando juntos se pueden lograr los resultados esperados.

- ***Aceptar a todos los que están interesados*:** No todos los actores turísticos del destino de la Bahía de Ocoa tienen el mismo nivel cualitativo, sin embargo, esto no significa que tenga que haber excluidos o marginados en el proceso de mejora de la calidad. El modelo de desarrollo turístico que se debe desarrollar en la Bahía de Ocoa es un modelo que se basa en la participación de todos (cuantos más actores y empresarios haya, mejor), sin excluir a nadie, y por eso todos tienen el derecho a participar cuando estén preparados para ello. La lógica del proceso para la mejora de la calidad de las MiPyMEs del territorio será la de detonar un proceso de involucramiento que, empezando en el corto plazo con los que quieren y ya están (más o menos) listos, también permitirá en el largo plazo integrar a los que quieren pero que actualmente tienen mayores dificultades para integrarse.

- ***Involucrar a socios estratégicos*:** el CTBO tiene recursos limitados y por eso se sugiere que se active de inmediato en ámbito local con las municipalidades y los gremios del territorio (Cámara de Comercio, etc.). Estos actores se transforman en socio estratégicos porque pueden apoyar al Clúster cofinanciando e implementando las actividades de capacitación y asistencia técnica para la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos por las MiPyMEs y la reglamentación de las mismas. El CTBO podría firmar una carta de acuerdo / colaboración con estos actores estratégicos para el desarrollo cualitativo de las MiPyMEs del territorio. Con respecto a la capacitación, INFOTEP podría ser considerado como el principal socio estratégico a contactar e involucrar.