



Forum Empresarial
ISSN: 1541-8561
ISSN: 2475-8752
forum.empresarial@upr.edu
Universidad de Puerto Rico
Puerto Rico

Análisis comparativo de la competitividad global de las industrias turísticas de Puerto Rico y República Dominicana

Castro-González, Segundo; Feliberty-Lugo, Vivian

Análisis comparativo de la competitividad global de las industrias turísticas de Puerto Rico y República Dominicana

Forum Empresarial, vol. 23, núm. 2, 2018

Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63158905005>

Análisis comparativo de la competitividad global de las industrias turísticas de Puerto Rico y República Dominicana

Comparative analysis of the global competitiveness of the tourist industries of Puerto Rico and the Dominican Republic

Segundo Castro-González scastro50@suagm.edu

Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico

 <http://orcid.org/0000-0003-0801-0839>

Vivian Feliberty-Lugo vfeliberty1@suagm.edu

Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico

 <http://orcid.org/0000-0003-2811-5056>

Forum Empresarial, vol. 23, núm. 2, 2018

Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico

Recepción: 06 Junio 2017

Revisado: 14 Noviembre 2018

Aprobación: 21 Noviembre 2018

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63158905005>

Resumen: Esta investigación, estudia comparativamente la competitividad del sector turístico entre Puerto Rico (PR) y República Dominicana (RD). Se utilizan 53 indicadores mediante la aplicación de una metodología mejorada. El estudio encontró que: (1) ambos competidores poseen cinco estrategias similares y cuatro diferentes para atraer turistas; (2) PR es más competitivo nacionalmente que RD en condiciones de factores (CF) y en condiciones de demanda (CD) y RD supera a PR en industrias relacionadas y de apoyo (IRA) y en estructura de las firmas, estrategia y rivalidad (EFER); y (3) PR es más competitivo internacionalmente que RD en tres constructos (EFER, IRA y CD) y tiene un pilar con niveles similares que RD (CF). Finalmente, esta investigación puntualiza ciertas recomendaciones a cada país, que pueden contribuir a mejorar su competitividad turística mundial.

Palabras clave: competitividad, industria turística, doble diamante de competitividad, Puerto Rico, República Dominicana.

Abstract: This research comparatively studies the competitiveness of the tourism industry between Puerto Rico (PR) and the Dominican Republic (DR). Fifty-three indicators are used through the application of an improved methodology. The study found that: (1) both competitors have five similar strategies and four dissimilar strategies to attract tourists; (2) PR is more competitive nationally than DR in conditions of factors (CF) and in conditions of demand (CD), and DR exceeds PR in related industries and support (RIS) and in structure of firms, strategy, and rivalry (SFSR); and (3) PR is more competitive internationally than DR in three constructs (SFSR, RIS, and CD) and has a pillar with similar levels than RD (FC). Finally, this research points out certain recommendations to each country that could contribute to improve their global tourism competitiveness.

Keywords: competitiveness, tourism industry, double competitiveness diamond, Puerto Rico, Dominican Republic.

Introducción

La economía basada en el sector turístico, representa una de las partidas de ingresos más importante para muchos países y, en algunos de ellos, es la principal fuente de ingreso. Como explica Ortiz (2012), desde la

década de 1990, para algunos países el porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del turismo es superior al 10%. Uno de los factores más importantes del turismo es la creación de empleos; esto garantiza en cierta medida que la calidad de vida de los ciudadanos sea progresiva (Villareal & Van der Horst, 2008). En la actualidad, para Puerto Rico (PR) y República Dominicana (RD), el porcentaje del PIB basado en el turismo alcanza un 8.4% y 7.1%, respectivamente, lo que contribuye significativamente al crecimiento económico de ambos países. Pese a esta marcada importancia del sector turístico con respecto a su PIB, la competitividad de la industria del turismo no ha sido analizada comparativamente usando modelos académicos validados previamente. Existen algunos estudios comparativos publicados, como la investigación que compara la competitividad general de RD y Colombia (Moguillansky, 2012). Otro de los trabajos encontrados es el de Villarreal y Van der Horst (2008), quienes estudian a la competitividad turística en República Dominicana, aisladamente, en donde identifican los factores que contribuyen al crecimiento económico de ese país. En cuanto a PR, existen ciertos estudios publicados que miden la competitividad de la industria turística basada en los índices del World Economic Forum (WEF), por lo que la carencia de investigaciones relacionados al tema de la competitividad de la industria turística en publicaciones académicas justifica este trabajo.

Por otro lado, este trabajo es de importancia dado que PR y RD están ubicados en una misma región geográfica, con condiciones climatológicas apropiadas para vacacionar; por lo tanto, ambos son países que generan el interés y la visita de miles de personas de diferentes regiones del mundo, tanto de países vecinos como de lugares apartados de la región; por tal razón, es importante el posicionamiento comparativo de sus indicadores de competitividad, para que estos puedan competir en una escala global y mejorar las condiciones de vida de los pobladores de cada país. Por lo anteriormente expuesto, resulta un reto constante el mantener los niveles de competitividad, para lograr colocar a cada país en un posicionamiento turístico global.

Los objetivos de este estudio son: (1) conocer las estrategias específicas de política pública desarrolladas por ambos países, usadas para promover su industria del turismo; (2) identificar cuáles son los principales determinantes de competitividad de la industria turística de ambos países; y (3) estudiar comparativamente los principales determinantes de competitividad de la industria turística entre PR y RD.

La metodología seleccionada para realizar el análisis es mixta; para los dos primeros objetivos se usa análisis cualitativo y para el tercer objetivo se utiliza análisis cuantitativo, basado en una propuesta metodológica de aplicación que optimiza la metodología conocida como el doble diamante de competitividad propuesta por Moon, Rugman y Verveke (1995, 1998); luego validado para casos latinoamericanos por Castro-González, Peña-Vinces, Ruiz-Torres y Sosa-Varela (2014) y por Castro-González, Espina y Tinoco-Egas (2016). La propuesta metodológica para mejorar los resultados del modelo de competitividad para industrias y

países conocido como el Doble Diamante de Competitividad (DDC) (Moon et al. 1995, 1998) sigue un procedimiento de varios pasos secuenciales: se calculan promedios; luego se hace una suavización de los indicadores usados, porque se ha encontrado que los indicadores empleados usan escalas de medición diferentes; posteriormente, se hace una estandarización de los mismos, con la finalidad de evitar cualquier distorsión de los indicadores que puedan reflejarse en unos resultados errados.

Revisión de literatura

Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, por sus siglas en inglés), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales, de negocios o profesionales (UNWTO, 2016). El turismo genera directa o indirectamente un aumento en la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse, y que el análisis de la contribución económica del turismo se mide a través del impacto económico, por medio de los efectos directos o indirectos que son estimados mediante la aplicación de modelos económicos (Alkier Radnić, 2010; Brida, Lanzilotta, Pereyra, & Pizzolon, 2015). La importancia del sector turístico a nivel mundial es que alrededor del 8% de la población mundial está empleada en él (UNWTO, 2016); y, en muchos trabajos, para explicar este fenómeno económico tan preponderante, se utilizan hipótesis, teorías y modelos validados empíricamente. Al considerar la relevancia del sector turístico es necesario tener conocimiento de los niveles de competitividad de la industria turística de los países usando teorías y modelos validados empíricamente, con importancia y aplicación práctica. Para este estudio, se ha seleccionado el DDC, modificado mediante una propuesta metodológica secuencial de suavización y estandarización que se presenta más adelante. Esto se hizo con la finalidad de corregir algunas inconsistencias que, a la larga, se reflejan en ciertas desviaciones en sus resultados, como lo explican Castro-González, Peña-Vinces y Guillén (2016).

Cuando se revisan estudios del sector turístico, se encuentra que existen trabajos que proponen al turismo como motor responsable de inducir un efecto positivo en la economía de los destinos. Entre estos estudios se encuentra la conocida como *tourism-led growth hypothesis* (TLGH) propuesta por Brida, Lanzilotta, Lionetti y Risso (2010), con la cual se puede analizar la dinámica del sector turístico desde tres diferentes ángulos: (1) si el desarrollo turístico provoca un impulso en el crecimiento económico; (2) si el crecimiento económico es el que promueve el impulso de la economía del sector turístico; y (3) si existe una relación en ambas direcciones, es decir, entre turismo y crecimiento económico. Además, Brida et al. (2015) sugiere que tanto las exportaciones como el turismo contribuyen de forma positiva al crecimiento económico, debido a la mejora en la eficiencia de la asignación de factores de producción y a la

expansión de sus volúmenes, demostrando una correlación y un equilibrio a largo plazo entre las variables que afectan directamente la industria del turismo.

Se debe tener en cuenta que este crecimiento propuesto se refuerce con el conocimiento de los indicadores de competitividad turística de los países. Estos indicadores deben ser medibles ya que, si se necesita mejorar, se deben tener métricas reflejadas en un buen diagnóstico de los países. Estas métricas naturalmente son dinámicas, puesto que los diagnósticos no son estables en el tiempo; por lo que, a los países les toca necesariamente monitorear constantemente el desarrollo del sector turístico, tan estratégico para el desarrollo y crecimiento de sus economías. Stojanović, Stojanović y Randelović (2010) proponen que las tendencias modernas en el mercado demuestran que el turismo es parte de la economía y ha tomado un rol importante en el desarrollo económico de muchos países del mundo. Esto se ve reflejado en un mejoramiento de sus estándares de vida y en un superávit en sus balances nacionales, en adición a un marcado mejoramiento en el desarrollo tecnológico, de tal manera que el tráfico turístico, tiene un impacto positivo en los países y es cambiante en las nuevas exigencias de la demanda (Gjorgievski, Kozuharov, & Nakovski, 2013). Hay estudios que sostienen que cuando los países entran en periodos de crisis duraderas —como es el caso de Puerto Rico en la última década— se presenta una dinámica de exigencia de una mayor calidad en sus servicios; más aún, durante estos periodos de crisis es que se manifiestan los cambios dinámicos de las exigencias de los visitantes, como la disminución de los precios, mejor nivel de calidad y una disminución del tiempo de permanencia en sus viajes por parte de los turistas (Stojanović et al., 2010; Gjorgievski et al., 2013).

Con respecto a la identificación de estrategias de política pública de los sectores turísticos de PR y RD, en PR se creó la Compañía de Turismo de Puerto Rico (CTPR), en 1970, como un organismo gubernamental instrumentalizado. La CTPR es responsable de promover, desarrollar y mejorar la industria turística de PR y las estrategias de mercadeo son desarrolladas y ejecutadas de acuerdo a los mercados objetivo identificados. Según la agencia, luego de identificarse los nichos de mercado de interés, la planificación se distribuye en seis divisiones que forman parte de la CTPR; estas son: mercadeo, relaciones públicas, eventos especiales, operaciones turísticas, desarrollo de producto y ventas. A su vez, la división de ventas se encarga de dirigir su estrategia de mercadeo a diferentes regiones como Estados Unidos de América, Europa y Latinoamérica. En adición, hay otra división denominada de acceso aéreo y marítimo, que se encarga de desarrollar nuevas vías de acceso a PR. La ley que creó la CTPR fue enmendada recientemente y dispone que esta se encargue de desarrollar un programa de mercadeo para PR, internacionalmente, como destino de turismo gastronómico, deportivo, recreativo y cultural (CTPR, 2017); y a otros nichos de mercado a los que la CTPR busca atraer e impulsar como: turismo médico, de naturaleza y aventura, de lujo y de convenciones.

Por su parte, en RD fue creada la Secretaría de Turismo, en 1934, con la finalidad de establecer un sistema de dirección y organización de las actividades turísticas, según lo establece el Ministerio de Turismo de República Dominicana (MTRD); este organismo tiene la misión de ser una entidad catalizadora en la demanda de los servicios turísticos. Su objetivo básico es fomentar el desarrollo del turismo sostenible, mediante la formulación y regulación de políticas públicas y estrategias que ayuden a estimular la inversión en el sector turístico. Como parte de las estrategias de política pública de la RD se encuentran: (1) capacitar a los individuos relacionados con el sector turístico por medio de charlas, talleres, seminarios, conferencias, cursos de idiomas y becas turísticas; (2) planificar, organizar, fomentar, dirigir, coordinar, programar y evaluar las actividades de la industria del turismo; (3) identificar y supervisar los *polos* de desarrollo y los proyectos que se lleven a cabo en las diferentes regiones; (4) promover el aumento de producción turística a través del fomento de la construcción, el financiamiento, el mejoramiento y la conservación de empresas turísticas, entre otras estrategias. Por su parte, la entidad encargada de exponer tanto los atractivos como el posicionamiento de RD es la Oficina de Promoción Turística en el Exterior; la responsabilidad de dicha agencia, es atraer turistas a nivel local e internacional y así obtener divisas. Los principales elementos utilizados como atractivos turísticos son: artísticos, culturales-costumbristas, folclóricos, gastronómicos, artesanales, ecoturísticos, históricos, monumentales y museográficos.

La Tabla 1 presenta los organismos de gobierno relacionados con la industria de turismo y sus actividades estratégicas, así como el foco estratégico de su mercado, en ambos países. En la tabla se aprecia que ambos países buscar atraer visitantes al destino, por medio del turismo gastronómico y cultural y a través el ecoturismo. En cuanto a las estrategias, PR se enfoca en turismo de deporte, de recreación, médico, de lujo y de convenciones. Por otro lado, RD amplía su oferta y su foco estratégico, para atraer visitantes a través del turismo artístico, artesanal, histórico, arquitectónico, de todo incluido (*all inclusive*) y de aventura.

Tabla 1

Estrategias y organismos gubernamentales

Estrategia	República Dominicana Secretarías de Estado (1934) Ministerio de Turismo	Puerto Rico Compañía de Turismo de Puerto Rico (1970)
Divisiones	Oficina de Promoción Turística en el Exterior	Mercadeo intenso y relaciones públicas
Planificación y ejecución de actividades estratégicas	Desarrollo de diferentes regiones Capacitación personal mediante seminarios, idiomas, becas turísticas, etc. Promover aumento en producción turística Infraestructura de proyectos turísticos	Eventos especiales Operaciones turísticas Cursos para mejorar personal turismo Ventas (EE. UU., Europa y América Latina) Créditos contributivos Incentivos fiscales
Foco estratégico de cada país	Artístico Cultural Gastronómico Artesanal Ecoturístico Histórico Arquitectónico Todo incluido (<i>all inclusive</i>) Turismo de aventura	Deporte Recreación Cultural Gastronómico Médico Ecoturismo Lujo Convenciones

Fuente: Elaboración propia basado en datos del MTRD y la CTPR.

Tabla 1

Estrategias y organismos gubernamentales

Fuente: Elaboración propia basado en datos del MTRD y la CTPR.

Modelo de competitividad aplicado a la industria del turismo

Basado en el modelo del DDC desarrollado por Moon, Rugman y Verbeke (1995, 1998), la selección de los determinantes se hizo mediante una revisión documentaria exhaustiva, sobre modelos de competitividad y la industria del turismo. Se obtuvieron 53 indicadores que fueron usados en cada uno de los constructos definidos más adelante. El DDC fue desarrollado sobre la base del modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (1990); este modelo propone que el crecimiento y desarrollo de las naciones no se debía solamente a los factores endógenos con los que cuenta el país, sino que dependía de la capacidad de las industrias de innovar y actualizarse (Castro-González et al., 2016). Según el modelo de Porter (1990) para medir la competitividad, el país que tenga mayor fortaleza en los cuatro factores logrará contar con empresas e industrias más competitivas internacionalmente y logrará ser más competitivo y, por lo tanto, atraer mayor inversión extranjera directa (IED).

En cuanto a la funcionalidad del DDC, este propone combinar los cuatro factores usados inicialmente por Porter (1990): (1) las condiciones de los factores de producción, (2) las condiciones de la demanda nacional, (3) las industrias relacionadas y de apoyo, y (4) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, pero en dos niveles: internacional y nacional (Castro-González et al., 2016). Aplicar el modelo propuesto por Moon et al. (1995, 1998) resulta de mucha utilidad práctica para operacionalizar la competitividad expresada a escala internacional y nacional. Además, el uso práctico y operacional del DDC ha sido ampliamente validado para diagnosticar la competitividad de diferentes países, así como para

diferentes sectores productivos de los países, desde la manufactura de productos simples hasta la producción de productos

sofisticados, tanto de industrias de productos tangibles como de servicios (Moon & Lee, 2004; Peña-Vinces, 2009, & Castro-González et al. 2016). El DDC tiene tres importantes extensiones al modelo del diamante de Porter: (1) incorpora claramente las actividades de las multinacionales;

(2) convierte en operacional el paradigma de la competitividad, porque se basa en una comparación de tamaños y formas de los diamantes nacionales e internacionales, demostrando mayores diferencias estratégicas; y (3) incluye el rol del Gobierno como elemento determinante del modelo del DDC. Debido a que el modelo del DDC fue concebido para medir la competitividad de los países (Moon et al., 1998), entonces para operacionalizar la competitividad de las industrias se deben considerar factores que tengan relación directa con la industria en sus respectivas categorías (Sardy & Fetscherin, 2009; Postelnicu & Irina-Marinela, 2010). En resumen, el DDC es una metodología más efectiva y práctica, puesto que el complejo concepto de la competitividad se reduce a un análisis comparativo de áreas geométricas (Castro-González et al. 2016; Sardy & Fetscherin, 2009). En la Tabla 2 se presentan las variables usadas para analizar la competitividad nacional y sus siglas; y, en la Tabla 3, se presentan los indicadores usados para la competitividad internacional de los países estudiados, así como las siglas usadas para trabajar en la siguiente sección.

Metodología

Las recopilaciones de los datos para los 53 determinantes usados en este trabajo fueron a partir de bases secundarias tales como el Banco Mundial, la UNWTO, el WEF, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco de Datos de República dominicana y el Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, entre otros. Para esto se han usado los últimos cinco años cronológicos de los datos disponibles de cada país bajo estudio (del 2012 al 2016), para sacar un promedio de este periodo; así se minimiza el efecto de algún evento fortuito que pueda afectar el análisis (Castro-González et al., 2016). Posteriormente, se hizo un análisis de suavización a los datos usando las unidades de medición de cada indicador, con la finalidad de tener todos los indicadores dentro de un rango razonable, de tal manera que los datos extremos (como millones de dólares) no distorsionen el análisis final, cuando se calculan con indicadores que están expresados en términos porcentuales; para esto se trabajó con las unidades de medición. Luego se procedió a la estandarización de los datos a base de una escala de 100, para facilitar la interpretación de los resultados.

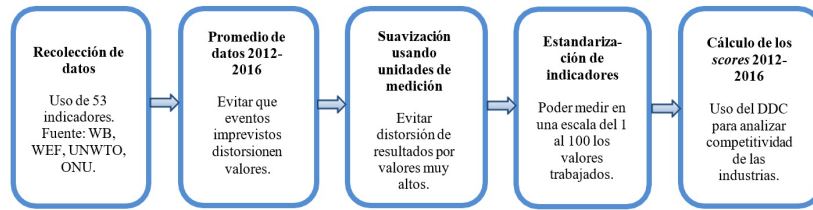


Figura 1.

Metodología propuesta usada para calcular la competitividad de la industria turística de PR y RD.

Elaboración propia.

El procedimiento para la estandarización de los datos se tuvo que realizar a cada uno de los indicadores utilizados. Para esto se aplicó la formulación usada por Peña-Vinces (2009) presentada en las ecuaciones 1 y 2 siguientes; los cálculos que se han hecho hasta aquí, representan los *scores* de competitividad para el indicador de Protección y Seguridad Nacional para ambos países:

$$\text{Score de Competitividad } PR_{PSN} = \{100 * (0.143) * (3.75/4.25)\} = 12.553 \quad [1]$$

$$\text{Scores de Competitividad } RD_{PSN} = \{100 * (0.143) * (4.25/3.75)\} = 16.195 \quad [2]$$

A partir de las ecuaciones previas, se consideró la constante de 0.143, porque en el pilar de competitividad Condiciones de Factores se utilizan 7 indicadores ($1/7 = 0.143$), para no caer en las observaciones de inconsistencia al momento de asignar pesos a los modelos de competitividad. El peso de cada indicador se asignó proporcionalmente al número de indicadores usados en esta categoría (Moon et al., 1998; Castro-González et al., 2016); y se calculó el score de cada uno de los 53 indicadores. Posteriormente, para calcular la competitividad de cada pilar, se procedió a sumar todos los valores de todos los scores calculados de cada indicador, por cada pilar de competitividad. Luego, para calcular los índices de competitividad nacional e internacional para cada constructo, se sumaron los scores que se calcularon para cada indicador en cada constructo del modelo. Finalmente, siguiendo este procedimiento se calcularon todos los índices de competitividad, para cada uno de los pilares de competitividad nacionales e internacionales. Todos estos scores e índices se detallan en las columnas 3, 4, 5 y 6 de las tablas 2 y 3.

VARIABLES USADAS, SCORES E ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO PARA RD Y PR

Variables de competitividad nacional			Promedio 2012-2016		Scores 2012-2016	
			RD	PR	RD	PR
Condiciones de factores						
Tasa de participación laboral	TP	0.14	69.20	39.50	25.03	8.16
Calidad sistema educativo	CSE	0.14	2.18	4.28	7.30	27.98
Ingreso nacional bruto per cápita	INB	0.14	6.27	20.80	4.31	47.41
Protección y seguridad nacional	PSN	0.14	3.75	4.25	12.61	16.20
Ambiente de negocios	AN	0.14	3.98	4.53	12.55	16.27
Recursos humanos y mercado laboral	RHML	0.14	4.03	4.83	11.92	17.13
Salubridad e higiene	SH	0.14	4.63	4.98	13.28	15.37
Índice de competitividad en condiciones, de factores					87.01	148.51
Industrias relacionadas y de apoyo						
Transporte aéreo	TAE	0.14	4.68	3.14	21.27	9.60
Transporte marítimo	TMA	0.14	4.00	1.13	50.38	4.05
Calidad suministro electricidad	CSEE	0.14	2.33	5.10	6.52	31.35
Solidez de los bancos	SB	0.14	5.83	5.05	16.48	12.39
Calidad de la infraestructura aérea	CIA	0.14	5.18	5.38	13.76	14.84
Calidad de la infraestructura marítima	CIM	0.14	5.13	4.65	15.75	12.97
Calidad de la infraestructura terrestre	CIT	0.14	5.15	5.18	14.22	14.36
Índice de competitividad en industrias relacionadas y de apoyo					138.37	99.56
Condiciones de demanda						
Crecimiento del PBI (% anual)	CPBI	0.20	4.38	-1.48	59.32	6.74
Gasto diario por visitante	GDV	0.20	9.48	41.76	4.54	88.10
Duración estadía	DE	0.20	8.49	2.64	64.40	6.21
Llegadas totales	LL	0.20	4.83	4.27	22.61	17.70
Índice de precios	IP	0.20	4.23	4.57	21.62	18.50
Índice de competitividad en condiciones de demanda					172.49	137.25
Estructura de firma, estrategia y rivalidad						
Número de días para comenzar negocios	DCN	0.14	11.68	9.75	11.93	17.11
Tasa de ocupación	TO	0.14	7.21	6.69	15.40	13.26
Capacidad de innovación	CI	0.14	2.93	4.18	10.01	20.40
Gasto de empresas en I&D	I&D	0.14	2.35	4.05	8.29	24.63
Número de habitaciones	HAB	0.14	6.76	1.85	52.14	3.92
Estado de desarrollo de <i>cluster</i>	DCL	0.14	4.38	4.98	12.57	16.25
Disponibilidad técnica actualizada	DTA	0.14	4.55	4.88	13.34	15.31
Índice de competitividad en estructura de la firma, estrategia y rivalidad					123.68	110.87

Tabla 2

VARIABLES USADAS, SCORES E ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO PARA RD Y PR

Elaboración propia.

Resultados y análisis

Debido a las grandes diferencias macroeconómicas y microeconómicas, así como de recursos endógenos e intangibles que tienen las industrias dentro de los países, una de las virtudes más sobresalientes del DDC es que permite analizar la competitividad desde los ángulos nacional e internacional (Castro-González et al., 2016); por esa razón, el análisis empezará usando la Tabla 2 para representar a los índices de competitividad nacional y la Tabla 3 que representa los índices de competitividad internacional de la industria del turismo, en los dos países.

Competitividad nacional de la industria turística de PR y RD

Basado en los datos de la Tabla 2, en el pilar Condiciones de factores, PR obtiene una significativa ventaja competitiva sobre RD de 61.5 puntos (71%), ya que obtuvo una puntuación general de 148.51 con respecto a RD que logró 87.01. Cuando se analizan los factores, PR obtiene puntuaciones que superan ampliamente a RD, por ejemplo, en el Ingreso

nacional bruto per cápita con 43.10 puntos. Además, PR obtiene un 283% de ventaja en la variable de Calidad del sistema educativo. En las otras variables, los países obtienen puntuaciones cercanas; pero es importante señalar que en las variables Protección y seguridad nacional, Ambiente de negocios, Recursos humanos y mercado laboral, y Salubridad e higiene PR supera a RD por 28%, 30%, 44% y 16%, respectivamente. Aunque, en términos generales, PR supera ampliamente a RD en este pilar de competitividad, en el indicador Tasa de participación laboral, RD tiene ventaja con un 207% más que PR; esto es algo que las autoridades puertorriqueñas deben mejorar, por las muchas repercusiones que tiene sobre la productividad de los países.

Por otra parte, cuando se observa en detalle el pilar de competitividad Industrias relacionadas y de apoyo, RD domina a PR por 38.82 puntos, lo que representa un 39%. Esto coloca a RD en una ventaja competitiva sobre PR en este constructo. Entre los elementos que contribuyeron más a esta ventaja fueron Transporte aéreo con 12.2% más movilidad de pasajeros que PR y Transporte marítimo con 11.43 veces más movilidad de carga marítima que PR. Cuando se analiza la Solidez de los bancos, RD tiene una pequeña ventaja de 33%; sin embargo, PR tiene una ventaja significativa de 3 más que el de PR en puntaje; es decir, que su crecimiento promedio porcentual anual es de 5.85 puntos más. Por otra parte, RD superó resultó ser más competitivo que PR en Llegadas totales de los visitantes por un 28% y en Índice de precios por un 17%.

Entre los indicadores analizados sobresale el factor Gasto diario por visitante. Los turistas en RD están cerca de 6 días más por cada día de visita en PR; sin embargo, PR aventaja a RD en Cantidad del gasto diario por visitantes con 83.56 puntos que equivale a 18.4 veces más. Puede entonces entenderse, según los valores de esta variable, que el tipo de turistas que ingresa a PR posee una disponibilidad de gasto mucho mayor que el que viaja a RD.

En el pilar de Estructura de la firma, estrategia y rivalidad nacional, se observa que PR supera a RD en 5 de las 7 variables examinadas. Los indicadores en que PR aventaja a RD son: Número de días para comenzar negocios, Capacidad de innovación, Gasto de las empresas en investigación y desarrollo, Estado de desarrollo de clusters y Disponibilidad de la tecnología actualizada; en estos se encontraron mejores condiciones de competitividad que RD por 43%, 104%, 197%, 29% y 15%, respectivamente. RD, por su parte, obtuvo mejores valores porcentuales de competitividad por el orden del 16% más que PR en tasa de ocupación y tiene 12.31 veces más en Número de habitaciones disponibles que PR.

En términos generales, RD tiene mejor nivel de competitividad que PR con un 12% más (12.81 puntos), lo que la coloca en una posición competitiva a escala nacional en este pilar (ver Figura 2). Visualmente, la Figura 2, representa la competitividad de la industria turística de RD y PR. Ambos países tienen puntajes similares en Estructura de la firma y Estrategia y rivalidad nacional, mientras que en Industrias relacionadas y de apoyo nacionales, Condiciones de factores nacionales y Condiciones

de Demanda nacionales, RD supera significativamente a PR; por lo que se puede afirmar que en el ámbito turístico nacional RD es más competitivo que PR.

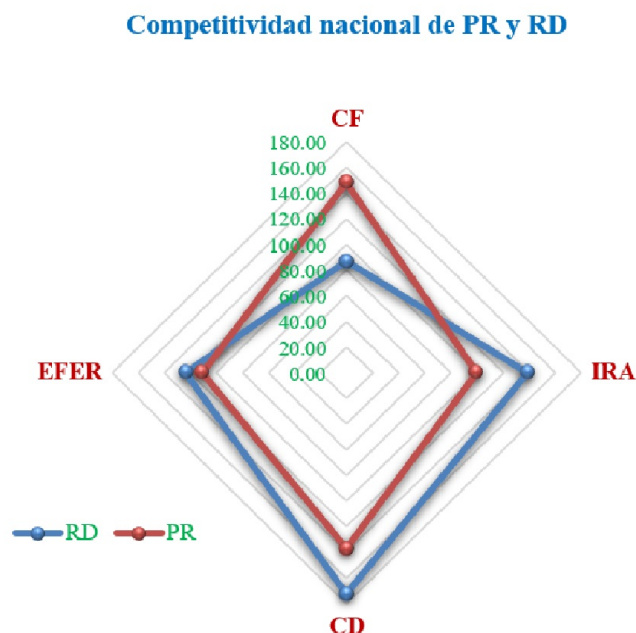


Figura 2.
Diamantes de competitividad nacional de la industria turística entre PR y RD.
Elaboración propia.

Competitividad internacional de la industria turística de PR y RD

La Tabla 3 brinda la información para el análisis de la Competitividad internacional. En esta sección se observa que RD tuvo 3 puntos más que PR en el pilar Condiciones de factores internacionales, lo que representa un 2% de diferencia. Esta pequeña ventaja se debe a que RD obtuvo 15%, 100% y 176% más que PR en las variables: Salubridad y educación primaria, Empleos en la industria del turismo y Tierras cultivables, respectivamente. Por su parte, PR aventaja a RD en cuatro variables: GDP per cápita (1% más), Educación superior y adiestramiento (57% más), Eficiencia del mercado laboral (42% más) e Inestabilidad política (154% menos). De la misma manera, cuando se observa el pilar de Industrias relacionadas y de apoyo, PR es más competitivo en un 18%, ya que obtuvo un total de 17 puntos más. Ahora bien, se observa que no existe una diferencia notable en cuanto a Afinidad al turismo, Marco regulatorio e Infraestructura de transportación aérea, entre ambos países; por lo que estas variables no representan una ventaja significativamente amplia. Sí se debe resaltar que PR tuvo mayor ventaja competitiva en 3 de las variables internacionales medidas; estos resultados son: 43% para la variable Infraestructura y ambiente de negocios, 17% para Infraestructura

de turismo y 34% para Infraestructura de transportación terrestre; estas variables demuestran que PR tiene mejor infraestructura de carreteras, así como para el turismo, y goza de un buen ambiente para hacer negocios.

Por otro lado, se encontró que PR supera a RD por un 31% en el pilar de Condiciones de demanda. Esta ventaja competitiva de PR es constatada por las variables Pasajeros de Europa, con un volumen significativo de 4 veces más que RD, y Acceso al destino (visado), en la tuvo un 131% de ventaja. Por su parte, RD domina a PR en cuanto a la llegada de pasajeros estadounidenses (107% más) y latinoamericanos con un 14% más de ventaja. En las variables Efectividad de mercadeo para atraer turistas y Priorización del turismo y viajes se encontró que no existe una diferencia considerable entre ambos países. En cuanto al pilar Estructura de la firma, estrategia y rivalidad, PR obtuvo una puntuación superior a RD de 55.23, lo que implica un 68% de ventaja competitiva. También se aprecia que, en la variable Inflación, la diferencia entre PR y RD es de 20%, por lo que macroeconómicamente PR tiene ventajas sobre RD en este aspecto. Ahora bien, RD obtuvo ventaja de un 42% sobre PR en Apertura turística, lo que implica que las condiciones de recursos tangibles e intangibles son más proclives a un ambiente de apoyo al turismo y a los turistas que en PR. Finalmente, cabe mencionar que PR dominó en 5 de las variables; tiene 6 veces más Industrias, valor agregado que RD; en el indicador Usuarios de internet tiene mejores condiciones que RD con un 50% más; asimismo supera en los indicadores Servicios, valor agregado con 46%, Importación de bienes y servicios con un 111% e Inversión extranjera directa con 240%.

Variables usadas, scores e índices de competitividad internacional entre RD y PR

Variables de <u>competitividad internacional</u>	Siglas	Peso	Promedio 2012-2016		Scores 2012-2016	
			RD	PR	RD	PR
Condiciones de factores						
GDP per cápita	GDP	0.14	7.26	7.21	14.39	14.21
Salubridad y educación primaria	SEP	0.14	4.63	4.31	15.35	13.32
Educación superior y adiestramientos	ESA	0.14	3.85	4.82	11.43	17.89
Eficiencia del mercado laboral	EML	0.14	3.73	4.43	12.01	17.02
Empleos industria turismo	EIT	0.14	4.20	2.97	20.24	10.10
Tierras cultivables	TC	0.14	16.60	10.00	23.74	8.61
Inestabilidad política	IP	0.14	3.65	5.82	8.97	22.79
Índice de competitividad en condiciones de factores			43.91	39.56	106.14	103.95
Industrias relacionadas y de apoyo	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
Afinidad al turismo	AT	0.17	4.98	5.19	16.00	17.43
Infraestructura y ambiente de negocios	IAN	0.17	3.65	4.36	13.98	19.95
Marco regulatorio (turismo y viajes)	MR	0.17	4.65	4.88	15.90	17.54
Infraestructura de turismo	IT	0.17	3.90	4.22	15.43	18.07
Infraestructura de transportación aérea	ITA	0.17	4.28	4.30	16.61	16.79
Infraestructura de transportación terrestre	ITT	0.17	3.88	4.49	14.42	19.35
Índice de competitividad en industrias relacionadas y de apoyo			25.33	27.44	92.34	109.12
Condiciones de demanda	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
Pasajeros de Estados Unidos	EEUU	0.17	2.24	1.56	24.01	11.62
Pasajeros de América Latina	AL	0.17	6.18	5.77	17.86	15.62
Pasajeros de Europa	EUR	0.17	1.16	2.53	7.63	36.55
Acceso al destino (visado)	ADV	0.17	4.10	6.23	10.99	25.39
Efectividad de mercadeo para atraer turistas	EMT	0.17	4.28	4.36	16.38	17.02
Priorización del turismo y viajes	PTV	0.17	5.23	5.14	16.97	16.44
Índice de condiciones de demanda			23.18	25.60	93.84	122.62
Estructura de la firma, estrategia y rivalidad	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
Industrias, valor agregado	IVA	0.14	2.72	7.19	5.40	37.86
Inflación*	INF	0.14	4.38	3.99	13.05	15.67
Usuarios de internet (cada 100 personas)	INT	0.14	4.37	5.36	11.66	17.54
Apertura turística	APT	0.14	4.83	4.04	17.07	11.98
Servicios, valor agregado*	SVA	0.14	6.66	5.52	11.85	17.25
Importación de bienes y servicios	IBS	0.14	3.27	4.74	9.85	20.75
Inversión extranjera directa	IED	0.14	2.40	2.67	12.85	15.92
Índice de competitividad en estructura de la firma, estrategia y rivalidad			28.61	33.51	81.74	136.97

Tabla 3

Variables usadas, scores e índices de competitividad internacional entre RD y PR

*Valores que en los cálculos se han considerado el inverso de cada monto.

Elaboración propia.

En la Figura 3 es posible apreciar mejor el posicionamiento competitivo a escala internacional de ambos países. En ella se observa que PR resultó ser más competitivo que RD en tres de los cuatro pilares. Por su parte, RD denota una pequeña ventaja competitiva sobre PR en el pilar Condiciones de factores, ya que su vértice apunta más cerca del pilar que el de PR.

Competitividad internacional de PR y RD

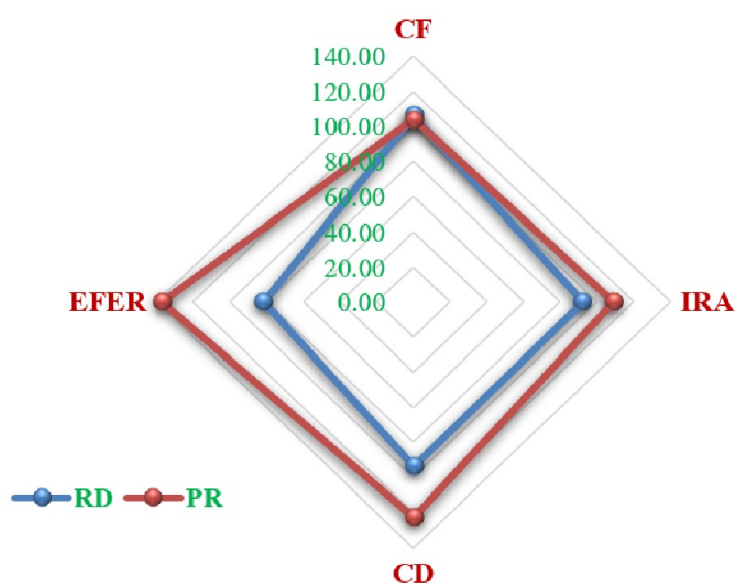


Figura 3.

Diamantes de Competitividad Internacional de la Industria turística entre PR y RD.

Elaboración propia.

Conclusiones

Este estudio encontró que cuando se trata del escenario nacional, PR supera significativamente en competitividad a RD, en dos constructos: Condiciones de factores y Condiciones de demanda; mientras que RD supera a PR en dos pilares de competitividad: Estructura de firma, estrategia y rivalidad e Industrias relacionadas y de apoyo. Cabe destacar que cuando se estudia el pilar Condiciones de factores, PR tiene más ventajas competitivas, porque posee seis indicadores con mejor posicionamiento destacándose la Calidad de sistema educativo; este indicador establece que la base fundamental para el crecimiento de PR radica en la buena educación que imparte a sus habitantes, a pesar de los problemas económicos que experimenta.

Otro de los indicadores que se destaca es que PR posee un INB per cápita de 10 veces más que el de RD, lo que manifiesta que la capacidad adquisitiva del puertorriqueño es significativamente superior; por lo tanto, los diseñadores de política pública podrían concentrarse en desarrollar estrategias para un crecimiento sostenido de su turismo interno. En este pilar, la investigación encontró que PR aventaja a RD en recursos humanos más competentes en el mercado laboral (un 44% mejor preparado); esto manifiesta la posibilidad de ofrecer al visitante un turismo más especializado y con mejores servicios. Cuando se habla del

INB per cápita, si lo miramos a la luz de las ventajas comparativas de tener menor costo de mano de obra (un elemento básico y muy necesario para un servicio intensivo en labor como la industria turística), RD goza de mejores ventajas que PR, porque su costo es 4 veces más barato; por eso sus servicios son más económicos que los de PR; pero, si RD no convierte sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, no podrán ser sostenidas en el tiempo (Castro-González et al., 2014). A pesar de estos indicadores relevantes, PR podría mejorar aún más su competitividad en el pilar Condiciones de factores, si trabaja en mejorar su participación laboral dado que RD le lleva una ventaja de 2.07 veces ($[25.03/8.16]-1$) más que PR.

Por otra parte, este trabajo encontró que en Estructura de firma, estrategia y rivalidad los puntajes tienen diferencias pequeñas. Cuando se observa con mayor detenimiento este pilar, a pesar que PR supera en 5 indicadores a RD, estas diferencias no son muy significativas, porque los puntajes obtenidos son cercanos; sin embargo, cabe resaltar que en este constructo PR tiene dos indicadores superiores a RD; posee mejor capacidad de innovación (104%), lo que demuestra que sus industrias están más preparadas para superar el continuo cambio y la alta incertidumbre del mercado respondiendo con estrategias de innovación y creatividad. Otro indicador que destaca es Gasto de empresas en I&D (197%), manifiesto claro de que en la industria turística puede haber un salto cualitativo, para ofrecer al visitante otras experiencias relacionadas a la exigencia del mercado que cada vez es más sofisticado.

Cuando se observan los indicadores en que RD supera a PR, esta investigación encontró que en Número de días para comenzar negocios, RD tiene un 43% de más rapidez (5.18 días de promedio menos); y en Número de habitaciones, tiene 12.31 veces más que PR, evidencia clara de su gran capacidad de ofrecimiento, puesta de manifiesto en que el sector turístico es actualmente el 8.5% de su PBI. El otro indicador positivo para RD es la Tasa de ocupación (16% más que PR), dato que concuerda con Pardavila Pino y Navarro Barber (2014), quienes sostienen que estos indicadores son la razón del aumento significativo de la oferta turística de RD. Para que PR mejore en este constructo es necesario que se concentre en aumentar el número de habitaciones y mejore los días para empezar un nuevo negocio.

Esta investigación también encontró que cuando se trata de competitividad nacional el constructo con más diferencias entre los países es Industrias relacionadas y de apoyo, dado que RD tiene una ventaja general de 39%. En este pilar, la ventaja principalmente se debe a que RD tiene 122% más flujo de viajes aéreos que PR y en el Transporte marítimo donde la ventaja es 11 veces más. Además, RD aventaja a PR en los indicadores Solidez de los bancos y Calidad de la infraestructura marítima, con un 33% y 21%, respectivamente. Por otra parte, PR tiene mejores ventajas de competitividad en dos indicadores relevantes de este constructo: calidad del suministro de energía que supera a RD y calidad de infraestructura aérea. Para que RD mejore su competitividad es preciso mejorar la calidad de suministro eléctrico.

El estudio encontró que en el pilar denominado Condiciones de demanda los dos países tienen ciertas diferencias, puesto que RD aventaja a PR en un 26% (172.49/137.25). RD debe trabajar para mejorar el gasto diario de los visitantes, ya que tiene un promedio de gasto de solo el 22.7% de los visitantes de PR; esto pone de manifiesto el diferente tipo de turista que viene a los dos países y los mejores niveles de gasto que el visitante de PR. Para que PR mejore su competitividad en este pilar, debe aumentar uno o dos días más de estadía de sus visitantes. Por cada día que permanece un visitante en PR tiene un gasto aproximado de \$323.10 más que RD. Según las fuentes consultadas, PR tuvo cerca de 10 millones de turistas en 2016 (Cision, 2016), con un gasto promedio de \$417.60 diarios por visitante; si solo aumentara un día más la permanencia, se estaría incrementando el PBI de PR un estimado de \$4.17 mil millones por año (el 4% del actual PBI). Se recomienda también que PR haga esfuerzos para mejorar su crecimiento del PBI, que se mantiene en niveles negativos en el periodo de análisis (-1.475 de promedio).

Cuando se trata de la competitividad a escala internacional, PR supera a RD en tres constructos importantes; sin embargo, en Condiciones de factores ambos países tienen niveles similares de competitividad. Para que RD mejore su competitividad debe concentrarse en aumentar sus tierras de cultivo, con la finalidad de orientarse a un turismo agrícola y experimental, tal como lo recomiendan Castellanos Verdugo y Orgaz Agüera (2013) y Castellanos Machado y Castellanos Castillo (2013), quienes sostienen que para mejorar la competitividad RD debe concentrarse en el ecoturismo basado en sus experiencias agrícolas formando clusters de turismo ecológico, lo aumentaría su oferta turística. El otro indicador en el cual RD tiene mejores niveles es el de empleos dedicados al turismo, lo que demuestra la solidez de la industria turística dominicana (no solo en número sino en escuelas y universidades relacionadas a esta industria).

RD debe fomentar una apertura turística considerando que hay estudios como el de Perles- Ribes, Ramón-Rodríguez y Sevilla-Jiménez (2014), que sostienen que es importante tener una cuota de mercado más amplia como estrategia de desarrollo sostenido en el tiempo; en esa línea de pensamiento se constató con este estudio que los visitantes de RD provienen principalmente de América Latina y de Estados Unidos de América, mientras que PR atrae más turistas de Europa. Se recomienda a los países no solo cubrir la cuota de mercado sino también especializarse con los segmentos que son más competitivos, para mejorar sus niveles de competitividad como lo sostiene Opaschowski (2015).

Para que RD mejore su competitividad debe enfocarse en mejorar el valor agregado de sus industrias y su acceso al internet y conectividad; en la era digital es perentorio este recurso, porque es precisamente uno de los determinantes al momento de un visitante decidir viajar a un país destino. Por último, este estudio recomienda que para que RD aumente su competitividad en Industrias relacionadas y de apoyo, debe concentrarse en mejorar su infraestructura y ambiente de negocios, así como su infraestructura turística y terrestre.

Limitaciones e investigaciones futuras

Una de las principales limitaciones de este estudio fue la obtención de información de Puerto Rico, pues no se consiguieron datos de antes del año 2000 ni algunos datos de años recientes. Por otra parte, se considera que se deberían realizar investigaciones que abarquen el escenario caribeño, incluyendo a Cuba y Jamaica, a fin de analizar la región como un solo conglomerado industrial turístico y proponer estrategias que sustenten el desarrollo económico sustentable y sostenido en el Caribe basado en la industria turística, a largo plazo.

Referencias

Alkier Radnić, R. (2010). Economic crisis and recession as a challenge for future development of tourism in Croatia and in the European Union. *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceeding*, 683–691.

Brida, J. G., Lanzilotta, B., Lionetti, S., & Risso, W. A. (2010). Research note: The tourism-led growth hypothesis for Uruguay. *Tourism Economics*, 16(3), 461–475.

Brida, J. G., Lanzilotta, B., Pereyra, J. S., & Pizzolon, F. (2015). A nonlinear approach to the tourism led growth hypothesis: The case of Mercosur. *Current Issues in Tourism*, 18(7), 647–666.

Castellanos Machado, C. A., & Castellanos Castillo, J. R. (2013). Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clústeres turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 450–472.

Castellanos Verdugo, C., & Orgaz Agüera, F. (2013). Potencialidades ecoturísticas de la República Dominicana. *Turydes*, 6(14), 1–15.

Castro-González, S., Peña-Vinces, J. C., Ruiz-Torres, A., & Sosa-Varela, J. C. (2014). Intra- country study of global competitiveness from the double diamond approach for Puerto Rico, Costa Rica and Singapore. *European Research on Management and Business Economics*, 20(3), 122–130.

Castro-González, S., Espina, M. I., & Tinoco-Egas, R. M. (2016). Strategies and competitiveness for emerging countries: A comparative study among three South-American countries. *International Journal of Emerging Markets*, 12(1), 125–139.

Castro-González, S., Peña-Vinces, J. C., & Guillén, J. (2016). The competitiveness of Latin-American economies: Consolidation of the double diamond theory. *Economic Systems*, 40(3), 373–386.

Cision (2016). El turismo de Puerto Rico se mantiene firme en 2016. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/el-turismo-de-puerto-rico-se-mantiene-firme-en-2016-605291066.html>

CTPR (2017). Haciendo negocios / planificación y desarrollo / turismo sostenible. Recuperado de <https://www.prtourism.com/dnn/Haciendo-Negocios/Planificaci%C3%B3n-y-Desarrollo/Turismo-Sostenibl>

Gjorgievski, M., Kozuharov S., & Nakovski, D. (2013). Typology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer. *UTMS Journal of Economics*, 4(1), 53–60.

Moguillansky, G. (2012). *Comisiones y consejos nacionales de competitividad: aunando los intereses público y privado en Colombia y República Dominicana*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Moon, H. C., & Lee, D. (2004). The competitiveness of multinational firms: A case study of Samsung Electronics and Sony. *Journal of International and Area Studies*, 11(1), 1–21.

Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En A. M. Rugman (Ed.). *Research in global strategic management: A research annual*. Massachusetts, MA: Emerald Group Publishing Limited, 5, 97–114.

Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7, 135–150.

Opaschowski, H. (2015). ¿Turismo de masas o turismo a medida? Límites económicos, ecológicos y psicológicos. *Papers de Turismo*, 4, 68–80.

Ortiz Jiménez, W. (2012). Capitalismo turístico: conflictividades y tensiones de los pueblos originarios latinoamericanos en el contexto de la globalización. *Turismo y Sociedad*, 13, 117–130.

Pardavila Pino, F., & Navarro Barber, J. (2014). Turismo y desarrollo sostenible en la provincia de Samaná, República Dominicana. *Investigaciones Turísticas*, 8, 112–139.

Peña-Vinces, J. (2009). Comparative analysis of competitiveness on the Peruvian and Chilean economies from a global view. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(27), 87–105.

Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Sevilla-Jiménez, M. (2014). Market share as an indicator of competitiveness in tourist destinations: Meaning and limitations. *Cuadernos de Turismo*, 34, 265–285.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press. Postelnicu, C., & Irina-Marinela, B. (2010). Some empirical approaches of the competitiveness' diamond the case of Romanian economy. *The Romanian Economic Journal*, 36, 53–77.

Sardy, M., & Fetscherin, M. (2009). A double diamond comparison of the automotive industry of China India and South Korea. *Competition Forum*, 7(1), 6–16.

Stojanović, M., Stojanović, D., & Randelović, D. (2010). New trends in participation at tourist market under conditions of global economic crisis. *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceedings*, 1260-1268.

UNWTO. (2016). *UNWTO annual report 2014*. Madrid, España: UNWTO.

Villarreal, R., & Van der Horst, A. (2008). Estrategia de la competitividad turística de la República Dominicana. *Journal of Tourism Research*, 1(1), 15–28.

Cómo citar este artículo:

Castro-González, S., & Feliberty-Lugo, V. (2018). Análisis comparativo de la competitividad global de las industrias turísticas de Puerto Rico y República Dominicana. *Fórum Empresarial*, 23(2), 31–56.

©

© 2018 Fórum Empresarial. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Referencias

- Alkier Radnić, R. (2010). Economic crisis and recession as a challenge for future development of tourism in Croatia and in the European Union. *Tourism & Hospitality Management 2010, Conference Proceeding*, 683–691.
- Brida, J. G., Lanzilotta, B., Lionetti, S., & Risso, W. A. (2010). Research note: The tourism-led growth hypothesis for Uruguay. *Tourism Economics*, 16(3), 461–475.
- Brida, J. G., Lanzilotta, B., Pereyra, J. S., & Pizzolon, F. (2015). A nonlinear approach to the tourism led growth hypothesis: The case of Mercosur. *Current Issues in Tourism*, 18(7), 647–666.
- Castellanos Machado, C. A., & Castellanos Castillo, J. R. (2013). Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clústeres turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(3), 450–472.
- Castellanos Verdugo, C., & Orgaz Agüera, F. (2013). Potencialidades ecoturísticas de la República Dominicana. *Turydes*, 6(14), 1–15.
- Castro-González, S., Peña-Vinces, J. C., Ruiz-Torres, A., & Sosa-Varela, J. C. (2014). Intra- country study of global competitiveness from the double diamond approach for Puerto Rico, Costa Rica and Singapore. *European Research on Management and Business Economics*, 20(3), 122–130.
- Castro-González, S., Espina, M. I., & Tinoco-Egas, R. M. (2016). Strategies and competitiveness for emerging countries: A comparative study among three South-American countries. *International Journal of Emerging Markets*, 12(1), 125–139.
- Castro-González, S., Peña-Vinces, J. C., & Guillén, J. (2016). The competitiveness of Latin-American economies: Consolidation of the double diamond theory. *Economic Systems*, 40(3), 373–386.
- Cision (2016). El turismo de Puerto Rico se mantiene firme en 2016. Recuperado de <https://www.prnewswire.com/news-releases/el-turismo-de-puerto-rico-se-mantiene-firme-en-2016-605291066.html>

- CTPR (2017). Haciendo negocios / planificación y desarrollo / turismo sostenible. Recuperado de <https://www.prtourism.com/dnn/Haciendo-Negocios/Planificaci%C3%B3n-y-Desarrollo/Turismo-Sostenibl>
- Gjorgievski, M., Kozuharov S., & Nakovski, D. (2013). Typology of recreational-tourism resources as an important element of the tourist offer. *UTMS Journal of Economics*, 4(1), 53–60.
- Moguillansky, G. (2012). Comisiones y consejos nacionales de competitividad: aunando los intereses público y privado en Colombia y República Dominicana. Washington, DC: Inter-American Development Bank.
- Moon, H. C., & Lee, D. (2004). The competitiveness of multinational firms: A case study of Samsung Electronics and Sony. *Journal of International and Area Studies*, 11(1), 1–21.
- Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En A. M. Rugman (Ed.). *Research in global strategic management: A research annual*. Massachusetts, MA: Emerald Group Publishing Limited, 5, 97–114.
- Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7, 135–150.
- Opaschowski, H. (2015). ¿Turismo de masas o turismo a medida? Límites económicos, ecológicos y psicológicos. *Papers de Turismo*, 4, 68–80.
- Ortiz Jiménez, W. (2012). Capitalismo turístico: conflictividades y tensiones de los pueblos originarios latinoamericanos en el contexto de la globalización. *Turismo y Sociedad*, 13, 117–130.
- Pardavila Pino, F., & Navarro Barber, J. (2014). Turismo y desarrollo sostenible en la provincia de Samaná, República Dominicana. *Investigaciones Turísticas*, 8, 112–139.
- Peña-Vinces, J. (2009). Comparative analysis of competitiveness on the Peruvian and Chilean economies from a global view. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(27), 87–105.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Sevilla-Jiménez, M. (2014). Market share as an indicator of competitiveness in tourist destinations: Meaning and limitations. *Cuadernos de Turismo*, 34, 265–285.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Postelnicu, C., & Irina-Marinela, B. (2010). Some empirical approaches of the competitiveness' diamond the case of Romanian economy. *The Romanian Economic Journal*, 36, 53–77.
- Sardy, M., & Fetscherin, M. (2009). A double diamond comparison of the automotive industry of China India and South Korea. *Competition Forum*, 7(1), 6–16.
- Stojanović, M., Stojanović, D., & Randelović, D. (2010). New trends in participation at tourist market under conditions of global economic crisis. *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceedings*, 1260-1268.
- UNWTO. (2016). *UNWTO annual report 2014*. Madrid, España: UNWTO.
- Villarreal, R., & Van der Horst, A. (2008). Estrategia de la competitividad turística de la República Dominicana. *Journal of Tourism Research*, 1(1), 15–28.