

# **Puerto Rico & República Dominicana, competidores turísticos caribeños; análisis comparativo de la competitividad Global de su industria turística**

## **RESUMEN**

Este trabajo realiza un análisis comparativo de la competitividad del sector turístico entre Puerto Rico (PR) y la República Dominicana (RD), usando más de 40 indicadores. En una primera fase, se hace un diagnóstico comparativo de sus estrategias para competir en el sector turístico de ambos países. Como segunda fase, se propone una metodología mejorada, usando como base el Doble Diamante de Competitividad, y se trabaja con la suavización y estandarización de los datos para evitar distorsiones que lleven a resultados erróneos. Este trabajo cubre tres vertientes: 1) académico, porque proveerá de una nueva investigación en este importante sector con una metodología mejorada; 2) social, porque contribuirá al desarrollo de las sociedades de ambos países y 3) pragmática, al proveer a los tomadores de decisiones tanto inversionistas como gobierno, de información pertinente para el diseño de nuevas estrategias para el crecimiento económico de ambos países.

Este estudio encontró que a nivel nacional *RD* y *PR* cuenta con dos constructos que tienen niveles de competitividad similares: Condiciones de factores (CF) y Estructura de las firmas, estrategia y rivalidad (EFER), pero que *RD* en Industrias relacionadas y de apoyo (IRA) aventaja a *PR* y que a su vez *PR* aventaja en el pilar de Condiciones de demanda (CD) a *RD*. Para que *PR* mejore su competitividad turística a nivel nacional se tiene que concentrar en mejorar 9 indicadores; mientras que, para que *RD* mejore su competitividad con respecto a su vecino debe mejorar en 7 indicadores. Por otra parte, a nivel internacional esta investigación encontró que *PR* es más competitivo que *RD* en tres constructos (EFER, IRA y CD) y en un solo constructo *PR* se asemeja a *RD* (CF); por lo que para que *RD* mejore su competitividad con respecto a su vecino país, debe concentrarse en mejorar 13 indicadores y *PR* a su vez debería concentrarse en mantener sus ventajas competitivas que supera a *RD*, pero mejorar también en 4 indicadores.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, Industria turística, Doble Diamante, Puerto Rico, República Dominicana,

## **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 América Latina, en algunos países el porcentaje de participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del turismo es superior al 10%. Uno de los factores importantes del turismo es la creación de empleos, esto garantiza en cierta medida que la calidad de vida de los ciudadanos sea progresiva (Villareal y Van der Horst, 2008). Para *RD* & *PR* el porcentaje del PIB basado en el turismo alcanza un 8.4% y 6% respectivamente, lo que contribuye significativamente al crecimiento económico de ambos. Sin embargo, la competitividad de la industria del turismo no ha sido analizada comparativamente usando modelos académicos validados previamente. No obstante, existen estudios comparativos relacionados a la competitividad general de los países *RD* y Colombia (Moguillansky, 2012); Villareal y Van der Horst (2008) estudian a la competitividad turística en República Dominicana aisladamente, en donde identifican los factores que contribuyen al crecimiento económico del país; en cuanto a *PR*, existen estudios publicados que miden la competitividad de la industria turística basado en los índices de la WEF. La carencia de estudios relacionados justifica este trabajo.

Los objetivos trabajados son: 1) conocer las estrategias específicas de política pública desarrolladas por ambos países, enfocadas en promover la industria del turismo; 2) identificar cuáles son los principales determinantes de competitividad de la industria turística y 3) estudiar comparativamente los principales determinantes de competitividad de la industria turística entre *RD* y *PR*. La metodología seleccionada para

realizar el análisis es una mixta: se usa análisis cualitativo para contestar los dos primeros objetivos y análisis cuantitativo para contestar el tercer objetivo.

## REVISIÓN LITERARIA

Según la Organización Mundial del Turismo; UNWTO (2015), 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; en adición la UNWTO (2015), explica que 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; y lo más importante es que según la UNWTO (2015), genera 1 empleo de cada 3 empleos que existen en el mundo, por lo que en forma general alrededor de 8% de la población mundial esta empleada en ese sector; de allí la relevancia de este estudio. Por lo que, se utilizan hipótesis, teorías y modelos validados empíricamente, por esta razón para este estudio se ha seleccionado el modelo de competitividad para industrias y países, conocido como el Doble Diamante (Moon, Rugman y Berveke., 1998). Existen trabajos que proponen al turismo como motor responsable de inducir un efecto positivo en la economía de los destinos; entre estas se encuentra la teoría conocida como *The Led Growth Hypothesis* (TLGH); propuesta por (Brida, Lanzilotta, Pereyra y Pizzolo; 2013), se puede analizar la dinámica del sector turístico desde tres diferentes ángulos: 1) establece el vínculo que puede implicar que el desarrollo turístico provoque un impulso en el crecimiento económico; 2) que el crecimiento económico es el que promueva el impulso de la economía del sector turístico y 3) se comprueba que existe una relación en ambas direcciones entre turismo y crecimiento económico. En adición, Brida, et al. (2013), 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 (Brida, et al., 2013),

### *Estrategias de política pública dirigidas a impulsar el turismo en RD y PR*

Con la finalidad de establecer un sistema de dirección y organización de las actividades turísticas en RD, fue creada la Secretaría de Turismo en 1934; la misión de este organismo, fue ser una entidad catalizadora en la demanda de los servicios turísticos, la labor de esta entidad fue 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 aumento de producción turística a través del fomento de la construcción, financiamiento, 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 como internacional y así obtener divisas, los principales elementos utilizados como atractivos turísticos son: artísticos, culturales-costumbristas, folklor, ritos, ceremonias, gastronómicos, artesanales, eco-turísticos, históricos, monumentales y museográficos.

En PR desde el 1970 se crea la Compañía de Turismo de Puerto Rico (CTPR), como un organismo gubernamental instrumentalizado del Estado Libre Asociado de PR; la CTPR, es responsable de promover, desarrollar y mejorar la industria turística de PR; en donde 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 se distribuye la planificación en seis divisiones que forman parte de la CTPR, estas divisiones 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 a otra división que se encarga de desarrollar nuevas vías de acceso a PR denominada de acceso aéreo y marítimo. Esta ley recientemente ha sido enmendada y dispone que la CTPR se encargue de desarrollar un programa de mercadeo para PR y que sea expuesto internacionalmente como destino de turismo gastronómico, deportivo, recreativo y cultural (al día Puerto Rico, 2015); en adición a otros nichos de mercado a los que la CTPR busca atraer e impulsar como: turismo deportivo, recreativo, cultural, culinario, médico, naturaleza y aventura, lujo y convenciones.

De lo que se desprende que ambos países buscar atraer visitantes al destino por medio del turismo *gastronómico, el turismo cultural y a través del eco-turismo*; en cuanto a las estrategias diferentes a las de RD en que PR se enfoca son en turismo de deporte, recreación, médico, de lujo y de convenciones. De otro lado RD amplía su oferta y su foco estratégico lo dirige a atraer visitantes a través de: turismo artístico, artesanal, histórico, arquitectónico, todo incluido en sus hoteles (“*all inclusive*”) y el turismo de aventura.

### *Modelo de Competitividad aplicado a la Industria del Turismo*

Basado en el modelo del DD desarrollado por Moon, et al. (1998), la selección de los determinantes se hizo considerando una paciente revisión de literatura relacionada tanto a modelos de competitividad como de la industria del turismo; el DD 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 cuente el país, sino que dependía de la capacidad de las industrias de innovar y actualizarse (Castro-González, Espina & Tinoco-Egas, 2016). La funcionalidad del DD, propone combinar los cuatro factores usados por Porter (1990): 1) las condiciones de los factores de producción; 2) las condiciones de la demanda nacional; 2) 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). Para Porter (1990), el país que tenga mayor fortaleza en los cuatro factores, logrará contar con empresas e industrias más competitivas internacionalmente y el país lograría ser más competitivo y por lo tanto atraer mayor inversión extranjera directa (IDE). Por eso, procederá a definir los indicadores necesarios para evaluar los resultados. Debido a que el modelo del DD, 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, se usa el DD porque es una manera más efectiva y práctica, ya que el complejo concepto de la competitividad se reduce a un análisis comparativo de áreas geométricas (Castro-González, Peña-Vinces & Tinoco-Egas, 2016; Sardy & Fetscherin, 2007). En la tabla 1 de abajo, en las dos primeras columnas se presenta las variables usadas para analizar la competitividad nacional y sus siglas usadas; y en la tabla 2 se presenta en las dos primeras columnas, los indicadores usados para la competitividad internacional de los países en estudio.

## **METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

Las recopilaciones de datos fueron a partir de bases secundarias tales como el Banco Mundial (WB), UNWTO (2015), el “World Economic Forum –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. Se han usado los últimos cuatro años cronológicos de la data disponible para cada país en estudio (del 2012 al 2015) con la finalidad de sacar un promedio de este periodo; de esta manera se minimiza algún efecto de algún evento fortuito que puedan afectar el análisis (Castro-González, et, al., 2016); luego para proseguir con la metodología se ha hecho un análisis de suavización a los datos, con la finalidad de que los datos extremos no distorsionen el análisis final, para tal efecto se trabajaron con las unidades de medición; posteriormente se ha procedido a la estandarización de los datos en base a una escala de 100, para que puedan ser de utilidad en este estudio, bajo la formulación usada por Pena-Vinces, (2009), las ecuaciones

1 y 2 siguientes, representan el cálculo de los *scores* de competitividad para el indicador de *Protección y Seguridad Nacional* para ambos países:

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

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

A partir de las ecuaciones previas, se considera 0.143 porque en este pilar de competitividad que corresponde a las Condiciones de Factores se utilizan 7 indicadores ( $1/7 = 0.143$ ) y este peso se usa para no caer en las observaciones de inconsistencia en el momento de asignar pesos a los modelos de competitividad; el peso se asigna proporcionalmente al número de indicadores usados en esta categoría (Moon, et. al., 1998; Castro-González, et. al., 2016). Este cálculo se hizo a cada uno de los 52 indicadores usados en el modelo; posteriormente para calcular la competitividad de cada pilar de competitividad, se suman todos los valores de todas las ratios calculados a cada indicador por pilar de competitividad; posteriormente para calcular los indicadores de competitividad nacional e internacional se suman los ratios que se calcularon para cada indicador en cada constructo. Finalmente, siguiendo este procedimiento se calcularon, todos los scores calculados para el análisis posterior (ver tabla 2).

**Tabla 1: Cálculo de los Scores en los cuatro pilares de Competitividad Nacional de la Industria del Turismo para RD y PR**  
Variables DE Competitividad Nacional

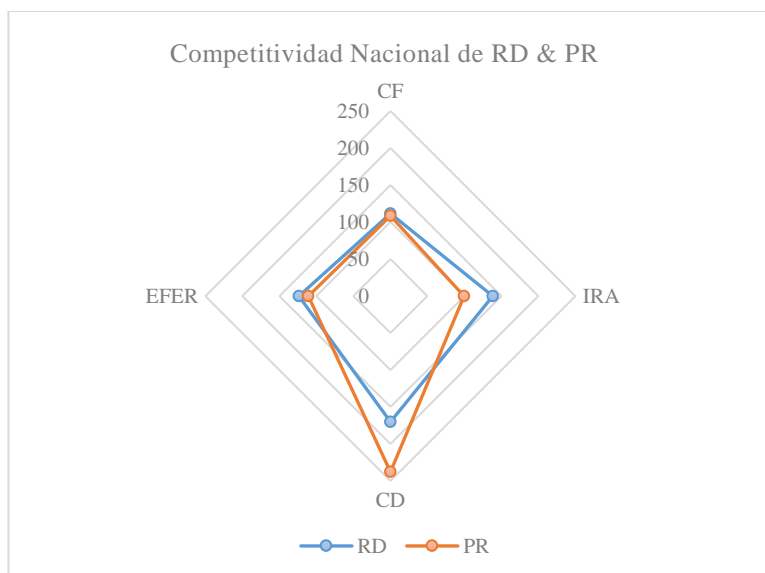
Condiciones de Factores	Siglas	Peso	Promedio 2012-2015		Cálculo de Ratios	
			RD	PR	RD	PR
Tasa de participación Laboral	TPL	0.14	69.20	39.50	25.03	8.16
Calidad Sistema Educativo	CSE	0.14	2.18	4.28	7.30	27.98
INB (ingreso nacional per cápita)(*)	INB	0.14	1.17	2.34	28.65	7.13
Protección y Seguridad Nacional	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/Mercado Laboral	RH_ML	0.14	4.03	4.83	11.92	17.13
Salubridad e Higiene	SH	0.14	4.63	4.98	13.28	15.37
<b>Índice de Competitividad en Condiciones de Factores</b>					<b>111.35</b>	<b>108.23</b>
Industrias Relacionadas y de Apoyo	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
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 Infraestructura Aérea	CIA	0.14	5.18	5.38	13.76	14.84
Calidad Infraestructura Marítima	CIM	0.14	5.13	4.65	15.75	12.97
Calidad Infraestructura Terrestre	CIT	0.14	5.15	5.18	14.22	14.36
<b>Índice de Competitividad en Industrias Relacionadas y de Apoyo</b>					<b>138.37</b>	<b>99.56</b>
Condiciones de Demanda	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
Crecimiento PBI (% anual)	CPIB	0.20	4.38	-1.48	59.32	6.74
Gasto diario por visitante	GDV	0.20	1.21	11.45	2.12	188.58
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
<b>Índice de Competitividad en Condiciones de Demanda</b>					<b>170.07</b>	<b>237.73</b>
Estructura de Firma, Estrategia y Rivalidad	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
Núm. días 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 Empresas (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 Clusters	DCL	0.14	4.38	4.98	12.57	16.25
Disponibilidad Tecn. Actualizada	DTA	0.14	4.55	4.88	13.34	15.31

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A partir de la tabla 1, en el pilar de **Condiciones de Factores Nacionales**, RD obtiene una ventaja competitiva sobre PR de 3 puntos, ya que obtuvo una puntuación general de 111,35 y 108,23 respectivamente. Cuando se analizan los factores, RD obtiene puntuaciones que superan a PR ampliamente como en la *tasa de participación laboral y el ingreso nacional* per cápita con los que supera a PR por 30% y 40% respectivamente. Por su parte PR obtiene un 38% de ventajas en la variable de *calidad del sistema educativo*. En las otras variables los países obtienen puntuaciones similares, por lo que no representan un cambio porcentual mayor de 15%. En cuanto a la *protección y seguridad nacional, ambiente de negocios, recursos humanos y mercado laboral y salubridad e higiene* PR supera a RD por 12%, 12%, 14% y 11% en cada una de las variables respectivamente. Aunque, en términos generales, RD supera a PR en este pilar en un 10%. En cuanto al pilar **Industrias Relacionadas y de Apoyo Nacionales**, RD domina a PR por 40 puntos, lo que en términos porcentuales representa un 13%. Lo que coloca a RD en una ventaja competitiva sobre PR. Los elementos que contribuyeron a esta ventaja fueron las variables de *transporte aéreo* con 22%, *transporte marítimo* con 125% y *solidez de los bancos* con un 13%. De otro lado, PR tiene una ventaja de 48% en *calidad de suministro de electricidad*. Para las variables de *calidad de infraestructura aérea, marítima y terrestre* no hubo una diferencia significativa en puntuaciones entre ambos países.

Evaluando las **Condiciones de Demanda Nacionales**, la variable económica a evaluar en este pilar ha de ser el *crecimiento porcentual del PBI* anual. Para la que RD obtuvo un 88% de ventaja competitiva sobre PR y un 96 % en la variable de *duración de la estadía de sus visitantes*. Por su parte, PR obtuvo ventaja sobre RD en la *cantidad del gasto diario por visitantes* donde obtuvo un 89%. En las *llegadas totales* de los visitantes RD sobrepasó por un 13% y en cuanto al *índice de precios*, también resultó ser más competitivo que PR superándolo por un 11%. A pesar de que RD dominó a PR en 4 de las 5 variables medidas en este pilar, PR alcanzó a ser más competitivo debido a que obtuvo un total de 14% sobre 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. En cuanto al *número de días para comenzar negocios, capacidad de innovación, gasto de las empresas en investigación y desarrollo, estado de desarrollo de clústeres y la disponibilidad de la tecnología actualizada*; dominó por 14%, 20%, 30%, 12% y 11% respectivamente para cada una de las variables mencionadas previamente. RD por su parte, obtuvo valores porcentuales de 12% en la *tasa de ocupación* y un 133% en el *número de habitaciones*. Lo que lo coloca en una posición competitiva a nivel nacional en este pilar, ya que en total obtuvo una ventaja de 14 puntos en el “score”, que representa un 111% de ventaja competitiva.

Visualmente la gráfica 1, representa la competitividad de la industria turística de RD y PR. Donde se concluye que, RD y PR en los pilares de Condiciones de Factores Nacionales y en las Estructura de la Firma, Estrategia y Rivalidad Nacional tienen una competitividad similar; pero RD es más competitivo que PR en el constructo Industrias Relacionadas y de Apoyo Nacionales; asimismo, PR muestra mayor capacidad competitiva en el pilar de Condiciones de Demanda Nacional que RD.



**Gráfica 1: Diamante de Competitividad Nacional**

En base a la tabla 2, se hace el análisis de la **Competitividad Internacional**, RD tuvo una mayor puntuación en el pilar de **Condiciones de Factores Internacionales** ya que fue mayor que la de PR por 30 puntos en su “score” de competitividad. Lo que a nivel porcentual se mide como un 13% de diferencia. Esta ventaja se debe a que obtuvo 20%, 27% y 26% en las variables de *empleos en la industria del turismo, la cantidad de tierras cultivables y en la variable de inestabilidad política* respectivamente. A su vez, PR superó a RD en las variables de *educación superior y adiestramientos* por 15% y en la *eficiencia del mercado laboral* en un 14%. En cuanto a *GDP per cápita y salubridad y educación primaria*, las puntuaciones resultaron ser similares y no representan una diferencia significativa.

**Tabla 2: Scores de las Variables de Competitividad Internacional**

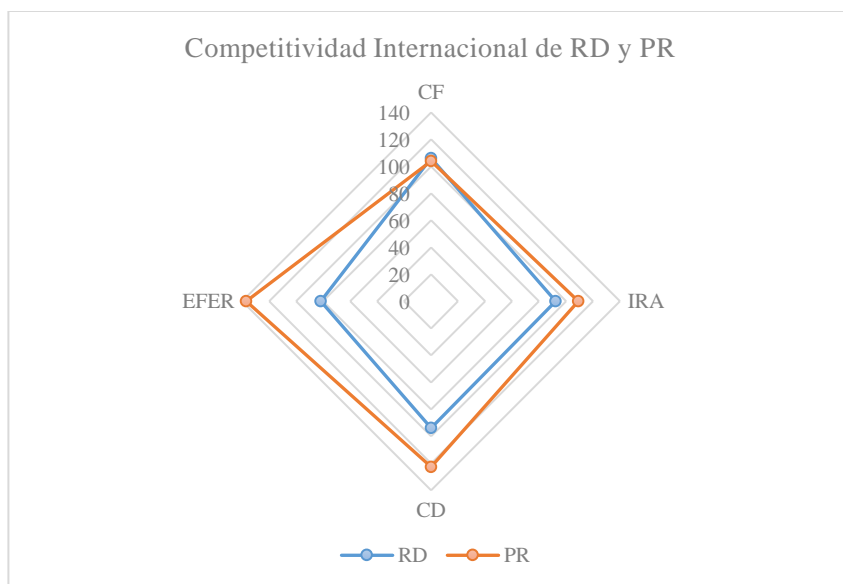
Variables Competitividad Internacional			Promedio 2012-2015		Scores 2012-2015	
<i>Condiciones de Factores</i>	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
GDP per capita	GDP	0.14	7.26	7.21	14.39	14.21
Salubridad y Educación Primaria	SEP	0.14	4.63	4.31	15.35	13.32
Educación Superior y Adiestramientos	ESA	0.14	3.85	4.82	11.43	17.89
Eficiencia del Mercado Laboral	EML	0.14	3.73	4.43	12.01	17.02
Empleos Ind. 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
<b>Índice de Competitividad en Condiciones de Factores</b>			<b>43.91</b>	<b>39.56</b>	<b>106.14</b>	<b>103.95</b>
Variables Competitividad Internacional			Promedio 2012-2015		Scores 2012-2015	
<i>Industrias Relacionadas y de Apoyo</i>	Siglas	Peso	RD	PR	RD	PR
Afinidad al turismo	AT	0.17	4.98	5.19	16.00	17.43
Infraestructura y Ambiente 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 Turismo	IT	0.17	3.90	4.22	15.43	18.07
Infraestructura Transportación Aérea	ITA	0.17	4.28	4.30	16.61	16.79
Infraestructura Transportación Terrestre	ITT	0.17	3.88	4.49	14.42	19.35
<b>Índice de Competitividad en Industrias Relacionadas y de Apoyo</b>			<b>25.33</b>	<b>27.44</b>	<b>92.34</b>	<b>109.12</b>

<b>Condiciones de Demanda</b>	<b>Siglas</b>	<b>Peso</b>	<b>RD</b>	<b>PR</b>	<b>RD</b>	<b>PR</b>
Pasajeros de USA	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 desde 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
<b>Indice de Condiciones de Demanda</b>			<b>23.18</b>	<b>25.60</b>	<b>93.84</b>	<b>122.62</b>
<b>Estructura de la Firma, Estrategia &amp; Rivalidad</b>	<b>Siglas</b>	<b>Peso</b>	<b>RD</b>	<b>PR</b>	<b>RD</b>	<b>PR</b>
Industrias, Valor Agregado	I_VA	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
<b>Indice de Competitividad en Estructura de la Firma, Estrategia y Rivalidad</b>			<b>28.61</b>	<b>33.51</b>	<b>81.74</b>	<b>136.97</b>

En efecto, se puede constatar que en el pilar de **Industrias Relacionadas y de Apoyo Internacional** PR supera a RD en un 11% ya que obtuvo un total de 17 puntos más que RD. Ahora bien, se observa que no existe una diferencia notable en cuanto a la *afinidad del turismo, el marco regulatorio y la infraestructura de transportación aérea* entre ambos países ya que sólo tienen 1,3 y 0.1 puntos de diferencia. Por lo que estas variables no representan una ventaja significativamente amplia. Mientras, PR obtuvo mayor ventaja competitiva en 3 de las variables medidas con respecto a RD; estos resultados también se pueden observar que en términos porcentuales son 14% para la variable de *infraestructura y ambiente de negocios*, 12% para la *infraestructura del turismo* y 11% para *infraestructura de transportación terrestre*.

Según los resultados obtenidos, tenemos que PR supera a RD por un 13% en el pilar de **Condiciones de Demanda Internacional**. Esta ventaja competitiva de PR, es constatada por las variables de la llegada de *pasajeros europeos* de un 48% de diferencia sobre RD y por la variable de *acceso al destino (visado)* donde tuvo un 25% de ventaja. Por otro lado, RD domina a PR en cuanto a la *llegada de pasajeros estadounidenses y latinoamericanos* con un 20% de ventaja obtenida para las variables mencionadas previamente. En las variables de efectividad de mercadeo para atraer turistas y la *priorización del turismo y viajes* tenemos que existe una diferencia considerable entre ninguno de los dos países. Por lo que no representan una ventaja competitiva significativa a nivel internacional.

Finalmente, se observa el pilar de la **Estructura de las Firmas, la Estrategia y Rivalidad Internacional**, que PR obtiene una puntuación superior a RD de 35 puntos. Lo que implica un 16% de ventaja competitiva sobre PR. Se aprecia que, en la variable del *porcentaje de inflación*, la diferencia de 2 puntos la obtiene PR, lo que significa que RD es más competitivo, ya que el incremento de inflación económica fue menor que el de PR en los años estudiados. Ahora bien, RD sólo obtuvo ventaja de un 15% sobre PR en cuanto a la *apertura turística*. PR entonces, dominó en 5 de las variables por 70% para *industrias y valor agregado, usuarios de internet* con 15%, *servicios, valor agregado* con 15%, *importación de bienes y servicio* con un 21% y en cuanto a la *inversión extranjera directa* obtuvo un 12% de ventaja versus RD. A continuación, se representan estos resultados en una gráfica a escala donde es posible apreciar mejor el posicionamiento competitivo a nivel internacional de ambos países:



**Gráfica 2: Diamante de Competitividad Internacional para los dos países**

En la gráfica 2 mostrada previamente, se observa que PR resultó ser más competitivo que RD en tres de los cuatro pilares. Vemos, que los vértices que representan a PR en la gráfica a escala se acercan más a los pilares que los de RD. Por su parte, RD denota una mayor ventaja competitiva sobre PR en el pilar de Condiciones de Factores Internacionales ya que su vértice apunta más cerca del pilar que el de PR.

## CONCLUSIONES

Este estudio encontró que cuando se trata del *escenario nacional* RD y PR cuentan con dos determinantes que tienen puntajes similares; CF y EFRE, sin embargo a pesar de estas similitudes totales, cuando se estudia cada determinante en CF, para que PR pueda mejorar su competitividad es necesario que mejore los siguientes indicadores: mejorar la participación laboral porque RD le lleva una ventaja de 3.07 veces que PR, expresado ya en puntajes (25.03/8.16) dado que RD tiene ventajas comparativas porque su Mano de obra es 4 veces más barato, por lo que los servicios son más económicos que PR, pero si no convierte la RD en ventajas competitivas esta ventaja no podrá ser sustentada en el tiempo. Sin embargo, PR aventaja a RD al tener mejores recursos humanos más competentes en el mercado laboral (44% mejor preparado). Por otra parte, este trabajo encontró que en EFRE los puntajes tienen diferencias pequeñas; RD aventaja generalmente por 13 puntos a PR. Por lo que para que PR mejore en este constructo es necesario que se concentre en aumentar el número de habitaciones ya que RD tiene 2.65 veces más de oferta en habitaciones que PR, datos que concuerdan con lo que sostiene Pardavila & Navarro (2014), quienes afirman el aumento significativo de su oferta turística de RD. Según este estudio PR tiene más capacidad para innovar lo cual lo coloca con mejores ventajas competitivas que RD.

Esta investigación encontró que cuando se trata de competitividad nacional los dos constructos que hay más diferencias entre los países es en IRA, dado que RD tiene una ventaja general del orden del 39%; en este factor la ventaja principalmente se debe a que tiene más flujo de viajes aéreos que PR del orden del 122% y en el flujo de transporte marítimo donde la ventaja es 11 veces más; por otra parte RD para mejorar su competitividad es preciso concentrarse en mejorar la calidad de suministro eléctrico donde PR le aventaja en 3.81 veces. En cuanto a calidad de infraestructura aérea, terrestre y marítima ambos países tienen niveles con diferencias no relevantes. El otro constructo que los dos países tienen diferencias significativas es en CD, en esta categoría PR aventaja a RD en 40% (237.73/170.07); por lo que RD debe trabajar en mejorar el gasto diario de los visitantes, puesto que tiene promedio de gasto que es el 10% de los visitantes de PR.



Por otra parte, para que PR mejore su competitividad nacional turística debe concentrarse en mejorar su crecimiento de PBI, que se mantiene en niveles negativos, y fomentar que los turistas permanezcan más días de promedio puesto que RD los turistas permanecen 10 veces más de promedio en días que PR.

Por otra parte, a *nivel internacional* esta investigación encontró que Puerto Rico tiene mayor competitividad que RD, pues PR supera en tres constructos importantes EFER, IRA y CD; sin embargo, en *condiciones de factores* ambos países tienen niveles similares de competitividad (103.95 y 106.14, para PR y RD respectivamente). Sin embargo, al analizar los indicadores esta investigación encontró que, para que PR mejore su competitividad en este determinante debe concentrarse en aumentar sus tierras de cultivo para orientar a un turismo agrícola tal como lo sostienen Castellanos & Orgaz (2013) y Castellanos & Castellanos (2013), quienes afirman que para mejorar la competitividad RD debe concentrarse en el ecoturismo basado en sus experiencias agrícolas formando clústeres de turismo ecológico y por otra parte PR debe aumentar su oferta turística que RD lo supera con 180% y 100%, a PR en esos determinantes. Por otra parte, este trabajo encontró que PR supera a RD en mayor nivel de educación superior y adiestramiento (60%) y tiene una mayor eficiencia en su mercado laboral (40%).

Continuando con las *Condiciones de Demanda Internacionales*, RD debe fomentar una apertura turística más amplia, considerando que Perles, Rodríguez, & Sevilla-Jiménez (2014), quienes sostienen que es importante tener una cuota de mercado como estrategia de desarrollo sostenido en el tiempo; en esa línea de pensamiento se constató con este estudio, que sus visitantes de RD principales provienen de América Latina (10% más que PR) y de Estados Unidos de América (110% más que PR), mientras que PR aventaja a RD porque atrae más turistas de Europa (380%). No solo es necesario cubrir la cuota de mercado sino también especializarse con los segmentos que son más competitivos para poder encontrar mejorar sus niveles de competitividad como lo sostiene Opaschowski, (2015). En el *pilar de Estructura de la Firma, Estrategia y Rivalidad*, PR aventaja significativamente a RD por un puntaje neto de 55.23. Por lo que para que RD mejore su competitividad debe enfocarse en mejorar su valor agregado de sus industrias porque PR lo aventaja en 160%, mejorar su disponibilidad de acceso al internet, puesto que los visitantes requieren para sus comunicaciones mejores servicios de conectividad, es precisamente uno de los determinantes al momento en que un visitante decide viajar al destino por su disponibilidad de estos servicios. Finalmente, cuando se analiza el pilar Industrias relacionadas y de apoyo internacional; en términos de puntajes PR supera a RD con 16.78 puntos. Para que RD mejore su competitividad en este constructo, esta investigación encontró que debe concentrarse en mejorar su infraestructura y ambiente de negocios (19% menos que PR), su infraestructura turística que PR lo aventaja en 8% y mejorar su infraestructura terrestre puesto que PR lo supera en un 16% mejor que RD.

## **LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS**

Para este estudio comparativo, una de las principales limitaciones fue la obtención de datos de Puerto Rico, puesto que no se obtuvieron datos antes del 2000. Como futuras investigaciones se considera considerar un estudio donde se tenga un contexto completo del escenario caribeño, incluyendo a Cuba y Haití, a fin de analizarlos como un solo conglomerado industrial turístico y crear estrategias que sustenten el desarrollo económico del Caribe a largo plazo basado en la industria turística.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brida, J. G., Lanzilotta, B., & Risso, W. A. (2008). Turismo y crecimiento económico: el caso de Uruguay. Pasos, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6(3), 481-492.
- Castellanos Machado, C. A., & Castellanos Castillo, J. R. (2013). Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de clusters turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(3)
- Castellanos Verdugo, M., & Orgaz Agüera, F. (2013). Potencialidades Ecoturísticas de la República Dominicana. *Turydes*, 6(14).
- Castro-González, S., Espina, M. & Tinoco-Egas, R. (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. & Guillen, J. (2016). The competitiveness of Latin-American economies: Consolidation of the double diamond theory. *Economic Systems*. 40 (3), 373-386.
- Moguillansky, G. (2012). Comisiones y consejos nacionales de competitividad: Aunando los intereses público y privado en Colombia y República Dominicana. *Inter-American Development Bank*.
- Moon, H. C., Rugman, A. M. y Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*. (7), 135–150.
- Opaschowski, H. W. (2015). ¿Turismo de masas o turismo a medida? Límites económicos, ecológicos y psicológicos. *Papers de Turisme*, (4), 68-80.
- UNWTO – World Tourism Organization- (2015). *UNWTO Annual Report 2014*, UNWTO, Madrid, Spain
- Pena-Vinces, J. C. (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*. Nueva York: The Free Press.
- Sardy, M. y Fetscherin, M. (2009). A double diamond comparison of the automotive industry of China. India and South Korea. *Competition Forum*. 7(1), 6–16.
- Villarreal, R., Van der Horst, A. (2008). Estrategia de la competitividad turística de la República Dominicana. *Journal of Tourism Research*. 1(1), 15-28