

RESEARCH / INVESTIGACIÓN

Posibilidades competitivas para la industria del turismo en Colombia: Un estudio exploratorio

Competitive opportunities for the tourism industry in Colombia: An exploratory study

Javier Mauricio Mendoza¹ y Omar Lengerke².

Resumen: En la actualidad los modelos de negocios estén sujetos a flexibilidades empresariales, a procesos de reordenación incremental y a plataformas gerenciales sinérgicas con el entorno. La competitividad de las regiones está enmarcada por la gestión de las empresas en el largo plazo con criterios de responsabilidad, sostenibilidad y de creación de valor. El sector turístico de una región es un eslabón relevante que fortalece el engranaje de prosperidad económica y empresarial de un país. En este trabajo se presentan los hallazgos encontrados referentes a condiciones de competitividad para el sector de turismo en Colombia. Para ello se utilizó la teoría general de competitividad expresada en el Diamante de Competitividad de Porter a través de un trabajo de campo en las empresas eslabones de la constelación de valor turístico con plataforma estratégica regional y nacional. Como conclusión se afirma que el sector merece redefinir sus intenciones estratégicas con miras a un mejor uso de sus potencialidades competitivas expresadas en su curva de experiencia y relaciones inter-empresariales. Además, es fundamental implementar junto con las empresas, grupos de investigación y las universidades, el desarrollo científico del proceso turístico que impulse a una mayor oferta, transformación y comercialización de productos y servicios turísticos. Lo anterior para generar un mayor valor agregado y obtener una mayor participación en los mercados donde los consumidores domésticos y extranjeros son más exigentes y más sofisticados.

Palabras clave: Modelos de negocios, competitividad, sector turismo, opciones estratégicas.

Abstract: Business models are currently subject to entrepreneurial flexibilities, incremental reorganization processes and management platforms in synergy with the environment. The competitiveness of regions is framed by the management of companies in the long term with the criteria of responsibility, sustainability and value creation. A region's tourism sector is a relevant link that strengthens the uniting of a country's economic and business prosperity. This work presents the findings with respect to competitiveness for the tourism sector in Colombia. The general theory of competitiveness was used, expressed in Porter's Diamond of Competitive Advantage through field work in companies linked in the constellation of tourism value with a regional and national strategic platform. In conclusion, the sector merits a redefinition of its strategic intentions with a view to better use of its competitive potential expressed in its experience curve and inter-business relations. In addition, it is fundamental for research groups and universities, in conjunction with companies, to implement scientific development of the tourism process that drives increased supply, transformation and commercialization of tourism products and services. This is meant to generate greater added value and achieve greater participation in the markets where domestic and foreign consumers are more demanding and more sophisticated.

Key Words: Business models, competitiveness, tourism sector, strategic options.

(Presentado: 22 de junio de 2018. Aceptado: 27 de julio de 2018)

¹ Magister. Unidades tecnológicas de Santander, Colombia. jmendoza@correo.uts.edu.co

² Doctorado. Unidades tecnológicas de Santander, Colombia.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los negocios han presentado momentos empresariales relevantes, como por ejemplo la orientación hacia la producción, la orientación hacia el mercado, la orientación hacia la competitividad y la orientación hacia la internacionalización, entre otros. Lo anterior hace que los modelos de negocios estén sujetos a flexibilidades empresariales, a procesos de re-ordenación incremental y a plataformas gerenciales sinérgicas con el entorno.

Es así cuando las actividades económicas de una región, deben canalizar sus esfuerzos para conformar estructuras productivas capaces de satisfacer la demanda bajo un contexto globalizado.

El territorio colombiano relacionado al turismo, históricamente ha tenido un papel protagónico en la industria nacional. La industria del turismo representa una dinámica interesante en términos económicos y sociales por el valor que genera en producción de servicios y generación de empleos directos e indirectos. La región colombiana inició su camino hacia la competitividad, a partir de los esfuerzos colectivos e individuales de la empresa privada, los organismos gubernamentales, las universidades y entes articulados dentro del sistema de innovación colombiano. Es por ello que el presente artículo busca aportar elementos a los empresarios del sector para trazar un horizonte de ventaja nacional que le permita al rubro un posicionamiento en el ámbito local, nacional e internacional.

El propósito general que persigue este artículo es el de determinar las condiciones de competencia de la industria turística a partir del uso del diamante de competitividad, revisando contextos nacionales, regionales y locales, propios al objeto de estudio.

MARCO CONCEPTUAL

Este artículo esboza los criterios relevantes de la teoría del Diamante de Competitividad (Porter, 2007) y por ello a continuación se describirán brevemente dichos factores:

- La dotación del país: este factor hace referencia a términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos, como la fuerza de trabajo y los recursos naturales.

- La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional: hace relevancia en la presencia de una demanda exigente y entendida.
- La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes a escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente: hace referencia al desarrollo de una oferta interna especializada en insumos y tecnologías de información que sustenten las cadenas productivas del sector.
- Las condiciones en el país en términos de creación, organización y competencia: determina y analiza el apoyo u obstáculo que brinda las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la rentabilidad y el costo de oportunidad.

Es importante decir que estos cuatro factores determinantes de la competitividad de una nación, crean una estructura dinámica y sistémica, donde la potencialización de algún factor conlleva al desarrollo de los demás y así mismo viceversa, es decir, el deterioro de uno de los factores repercutirá en el deterioro de los demás factores. Se dice que una intensa rivalidad entre las empresas de un sector, es el motor de desarrollo y promoción para que se mejoren los factores del Diamante Competitivo. Siguiendo con esto, se hace fundamental la participación activa del gobierno dentro del aparato productivo de un país para ser capaces de crear ventajas competitivas necesarias para la incursión exitosa de las empresas en los mercados internacionales y estar acordes a la dinámica de los negocios globales.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para comprender las condiciones de competitividad que alcanzan las empresas relacionadas a la industria turística, se ha abordado el estudio de dichas organizaciones desde la perspectiva del diamante de competitividad. La investigación es de carácter exploratorio, debido a que evidencia los factores competitivos de las empresas y sus relaciones de causa y efectos en temas de productividad, estrategia y procesos.

Uno de los hallazgos más relevantes es la identificación de variables en la estructura y dinámica del diamante, resal-

tando algunas fuentes de ventajas sustentables que contribuyen al mejoramiento de las hojas de ruta estratégicas de las organizaciones vinculadas al estudio. El artículo propone una aproximación del contexto empresarial que enmarca posibilidades competitivas y opciones estratégicas que conlleven a un camino de largo plazo.

Para lograr el trabajo de campo, se recopila la información en las unidades económicas a partir de un muestreo por población finita, por medio del diseño y aplicación de un instrumento de recolección de información llamado “Herramienta

del Diamante”, el cual incluye variables de medición como: las condiciones de los factores básicos, las condiciones de los factores avanzados, las condiciones de la demanda, las condiciones de los sectores conexos y de apoyo, las condiciones de la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas del sector y las condiciones gubernamentales que favorecen la dinámica económica. La definición de la muestra se realiza bajo criterios de muestro por población finita en los siguientes términos: naturaleza del negocio, cobertura de mercado, trayectoria empresarial. En la Tabla 1 se expresa las variables relacionadas al tamaño de la muestra seleccionada.

Tabla 1. Tamaño de la muestra seleccionada.

Variable		Descripción Criterios de selección
Total de la población (N)	323	Empresas con registro mercantil referentes a PYME que cumplen con los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza del negocio: empresas de servicios turísticos ubicadas en las cinco regiones principales de Colombia - Trayectoria de la empresa: superior a 10 años de existencia. - Cobertura de mercado: regional y nacional
Nivel de confianza	90%	Estimación efectuada para ajustar los resultados de la investigación a la realidad empresarial.
Tamaño de la muestra	185	Empresas seleccionadas para los propósitos del estudio exploratorio.

Fuente: Elaborado por los autores.

En cuanto al ejercicio de exploración, en la Tabla 2 se establece la métrica, a fin de definir los aspectos positivos y negativos referentes a las condiciones de las diferentes aristas del Diamante de Competitividad; posteriormente,

se seleccionan las variables de medición expuestas en líneas anteriores, para realizar los ejercicios de exploración de las condiciones nacionales y regionales, y su grado de contribución al sector objeto de estudio.

Tabla 2. Métrica utilizada para explorar las condiciones inherentes al Diamante de Competitividad.

Condiciones de los Factores Básicos y Avanzados	Condiciones de los sectores conexos y de apoyo	Condiciones de la demanda doméstica y externa	Condiciones de la Estrategia, Estructura y Rivalidad entre las empresas del sector	Acciones Gubernamentales
---	--	---	--	--------------------------

Fuente: Elaborado por los autores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es importante resaltar el resultado del ejercicio de exploración, en términos de la elaboración del Diamante de Competitividad para el sector objeto de estudio expresado en la Figura 1. Allí se evidencia las posibilidades competitivas en las empresas analizadas, a fin de seguir el camino

en la construcción de plataformas y sistemas regionales de desarrollo empresarial generadoras de prosperidad y, por ende, de ventajas sustentables nacionales que sean vehículo de valor compartido para las regiones y sus ciudadanos.

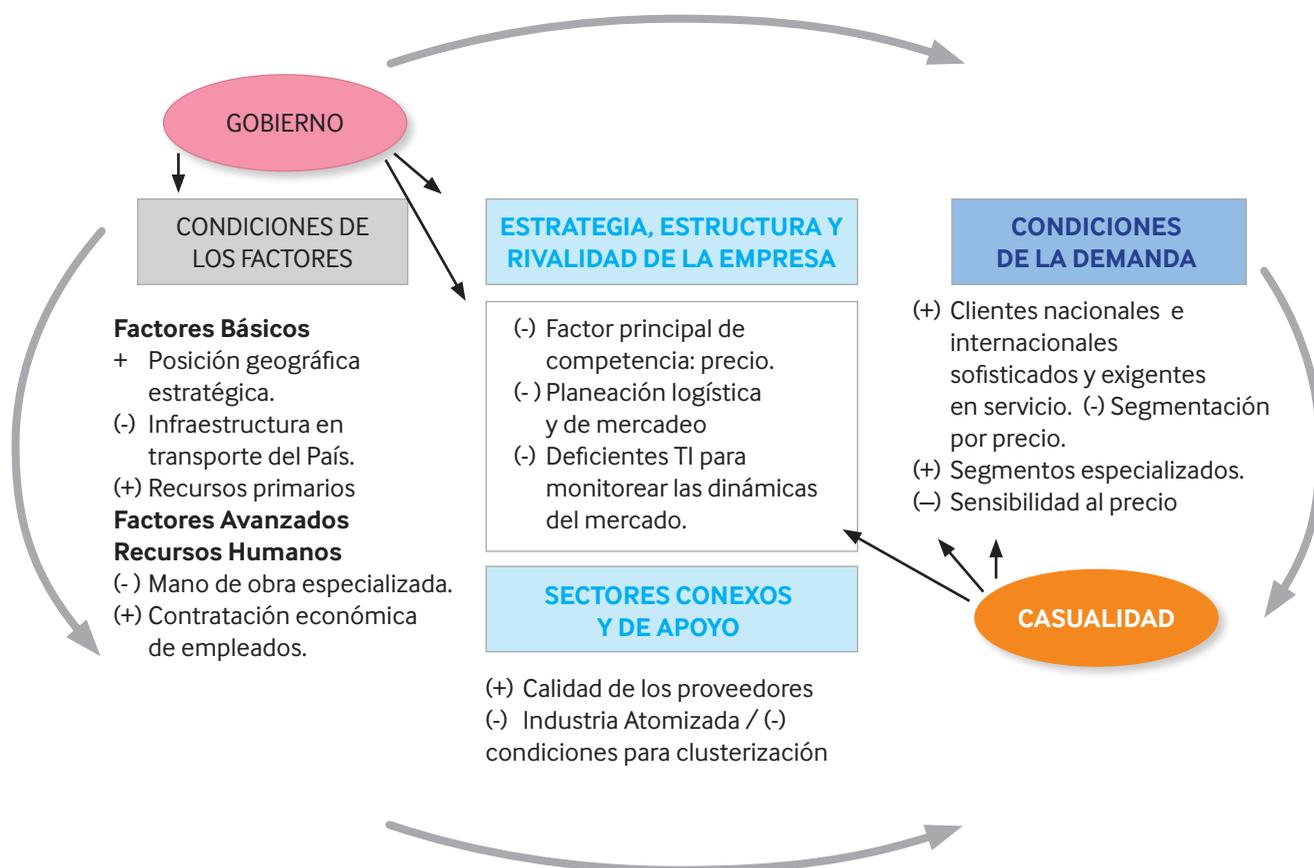


Figura 1. Diamante de Competitividad para las empresas de la Industria del Turismo.

(-) (0% a 40%) El porcentaje de cumplimiento en las condiciones para las cuatro aristas del diamante y el rol del gobierno son inferior o igual al 40%; por lo tanto, indica que existe ausencia de la condición y/o leve desarrollo de la misma. Lo anterior identifica oportunidades de mejora.
 (+) (60% a 100%) El porcentaje de cumplimiento en las condiciones para las cuatro aristas del diamante y el rol del gobierno son superior o igual al 60%; por lo tanto, se identifican como aspectos positivos actuales que las empresas del sector pueden seguir mejorando. Los valores entre (41% y 59%) se consideran un área gris no contundente para hacer afirmaciones exploratorias.

El diamante de competitividad para las empresas de la industria del turismo en Colombia

Las condiciones de los factores básicos

A partir de la consulta realizada se encuentra que el 65% de las empresas no cuentan con un capital suficiente para invertir en capital de trabajo y ser empresas robustas en los temas de productividad; lo cual hace que la concepción de estos modelos de negocios se tornen negocios planos a lo largo de sus años de trayectoria (Jiménez Baños, 2012), donde su status quo representa mayormente criterios de supervivencia y permanencia en el mercado.

Aunado a lo anterior, se afirma que el 52% de las empresas no tienen actualmente créditos externos, esta decisión del empresario incide de cierta manera en el estado de su status quo. La estructura de propiedad de las empresas del sector obedece a capitales familiares y su disposición conservadora hacia el cuidado de sus bienes sin asumir mayores riesgos. Por otra parte, el 72% de las empresas contratan directamente los colaboradores relacionados con los procesos de servicios y las actividades de su comercialización. Lo anterior ayuda a generar curvas de experiencia y curvas de aprendizaje propias que conlleve sinergias a favor de la productividad y la competitividad. (Castrillón, 2015). Un aspecto relacionado a la posición geográfica (Mir, 2002) convierte la región colombiana en un terreno favorable y potencial para el cultivo de las actividades turísticas en sus diferentes eslabones y a su vez los costos de las operaciones logísticas y de transporte juegan un papel a favor en términos de eficiencia de los diferentes recursos. El 52% de las empresas analizadas generan beneficios económicos en los procesos transaccionales y de intercambio entre la oferta y la demanda en las diferentes regiones.

Las condiciones de los factores avanzados

La mano de obra calificada (Porter, M. E. 2015). se concentra en la contratación de personal graduado de la educación secundaria para realizar los trabajos operativos relacionados los procesos básicos de servucción. El 68% de las empresas contrata personal con estudios de pregrado para asumir las cuestiones legales, de administración y para aspectos específicos de procesos de intermediación en temas relacionados al consumo.

El tema de transferencia tecnológica y capital intelectual juega un papel desfavorable en el ámbito competitivo por su ausencia dentro del engranaje empresarial de la industria. El 96% de las empresas conocen de la documentación de la empresa, esto hace que las empresas tengan una ventaja para el desarrollo de sus procesos con los estándares de calidad y de salubridad establecidos lo cual les retribuirá resultados esperados en el momento de la distribución de los productos de cada una de las empresas del sector turístico. Estos procesos se ven bien reflejados y hacen que las empresas tengan una mayor productividad y permitan participar en el mercado con grandes porcentajes en cuanto a la producción de una oferta atractiva en la zona de cobertura; sin embargo, la pro alimentación de

los procesos documentados es deficiente, ya que el 74% de las empresas no tienen un seguimiento a la inversión documentada. Lo anterior se debe a que las empresas se focalizan en la participación en el mercado y las utilidades que les genera los procedimientos en cuanto al sector, lo cual hace que las empresas no tengan ese control para permitir inversiones de tecnología, desarrollo de procesos de calidad y así tener una mayor competitividad con las empresas más importantes de la industria del orden departamental y nacional.

Para las empresas es muy importante que sus empleados tengan un crecimiento intelectual (Prado, 2017) y los hallazgos muestran que el 80% de las empresas le da a sus empleados capacitaciones en cuanto a los procesos de la empresa, realizando convenios con diferentes instituciones del estado como por ejemplo el SENA; sin embargo, el tema de la educación formal queda a un lado.

El 10% de las empresas encuestadas si tienen convenio con al menos una Universidad, también el 8% con centros de desarrollo productivo el cual consideran al SENA como uno de los principales centros. El 50% cuentan con convenios con otras empresas como las Cámaras de Comercio, las cual incentivan el desarrollo empresarial, sin embargo, con centros de productividad regional ninguna de las empresas encuestadas tienen convenios.

Ahora bien, la investigación muestra que las empresas invierten en tecnología para darle un mejor desarrollo a todos los procesos empresariales y de producción (Valencia, 2017) sin embargo, el 52% de las empresas encuestadas cuentan con tecnología de servicios convencional, es decir que los procesos se hacen de forma tradicional o artesanal en cada eslabón de la cadena productiva. El 39% cuentan con tecnología intermedia, es decir tienen sistematizado alguno de los procesos y otros continúan con sistema tradicional. Solo el 9% de las empresas encuestadas cuentan con tecnología de punta, es decir están 100% sistematizados los procesos de servicios en cuanto a sistemas de comunicaciones, transacciones, comercio electrónico en general.

De acuerdo a la infraestructura tecnológica organizacional de las empresa, se expresa que el 78.3% de las empresas encuestadas cuentan con un sistema de clientes y el 26.1% con un sistema de proveedores como infraestructura tec-

nológica; es decir que cuentan con un sistema contable que les permite administrar la base de datos de sus proveedores y clientes, sin embargo no cuentan con un sistema de información especialmente diseñado para este fin.

Estos factores de producción (Porter, 2006) son los que se requieren para competir en las diferentes industrias, parten desde los activos tangibles, la infraestructura física, tanto básica como avanzada, el marco jurídico y legal, los mercados de capitales y el recurso humano, hasta la información y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Es valioso señalar que el mejoramiento de estas condiciones (Ronderos, 2010) contribuye a un positivo clima de negocios y a un incremento de la productividad; para lograr su especialización se deben focalizar en el ecoclúster que accederán a los procesos de innovación y diferenciación de la competitividad de la industria.

Los sectores conexos y de apoyo

De acuerdo a los puntos de innovación y perfeccionamiento de las empresas, se evidencia que el 56% no muestran innovación en cuanto a sus maquinarias. Esto se debe a la ausencia o presencia en los países de las industrias que proveen o aquellas industrias correlacionadas que realmente son competitivas a nivel nacional, regional o internacional. De esta manera para que se llegue a la competitividad (Mitxó Grajirena, J, 2004) entre las empresas de un mismo sector se utilizan medios como las estrategias de cooperación, que apoyan a las diferentes empresas del sector utilizando las alianzas y diferentes convenios, que brindan fácilmente el acceso a insumos, maquinarias, recursos y servicios de menor costo y especializados.

Por otra parte se observa que las empresas encuestadas del sector realizan una exigencia en los procesos de calidad a sus proveedores para que todos sus procesos tengan los estándares de calidad exigidos por la normatividad impuesta por el estado se observa que un 64% de las empresas que participan en el sector realizan estos procesos para una mayor calidad a sus productos y llegar de la mejor manera al consumidor final dándole a las empresas un punto a favor y un valor agregado en cuanto a la competencia con las demás empresas que se mueven en el sector turístico (Villareal, 2017) En cuanto a su estructura, el 34% de las empresas participantes son empresas comercializadoras del producto y el 26% son agremiaciones que existen para el apoyo a las empresas.

La estructura, estrategia y rivalidad para las empresas

Esta estrategia esboza las condiciones que tienen las naciones para la creación, estructuración y las diferentes gestiones en las empresas y la competencia que existe a nivel nacional. También se pueden observar las rivalidades positivas entre las empresas locales, donde se encuentra un ambiente de inversión favorable de las empresas extranjeras y las nacionales, teniendo un clima de negocios. (Bañuls, 2007)

En cuanto a la toma de decisiones, el 50% de las empresas, la dirección toma las decisiones relacionadas con los procesos y lineamientos que las empresas manejan, por otro lado el 30% dan participación a otros colaboradores de la empresa de manera controlada.

Los resultados de la investigación reflejan que las directivas de la empresa son las que toman las decisiones administrativas para generar un horizonte claro y estratégico. Estos directivos son personas que tienen los estudios y la preparación idónea para generar sinergia en las organizaciones. Ahora bien, analizando las metas que se trazan las empresas para su desarrollo y cumplimiento de los objetivos, el 70% están dirigidas a las necesidades que el sector tiene y son mayormente de comercialización y de sus respectivos canales. Esto muestra que las empresas siempre están buscando satisfacer las necesidades de sus clientes y darle a los mismos lo que esperan de cada uno de los productos que ofertan al mercado.

Tomando en cuenta la rivalidad, el 70% de las empresas tienen como factor de competencia los precios y el 30% de las empresas se focalizan al servicio a sus clientes.

Condiciones de la demanda doméstica y externa. Revisando la demanda se ven reflejadas en la naturaleza de los productos o servicios existentes en el mercado nacional, hay segmentos empresariales que poseen productos y una no adecuada calidad de los mismos; hay empresas basadas en la diferenciación. Cabe recalcar que en las economías mundiales la calidad de los productos en la demanda afectan más que el mismo tamaño, de esta manera la demanda tiene que ser más exigente. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. (Lombana, 2009) Para mejorar es menester desarrollar mercados locales más exigentes.

Papel del Gobierno

Actualmente el Gobierno nacional tiene la iniciativa de hacer del turismo colombiano un producto bandera de exportación y su accionar se orienta en reformas tecnológicas transversales y longitudinales. Uno de los principales objetivos del Gobierno es dejar la producción de servicios turísticos por encima de los rangos de consumo. Por otra parte, otra meta planteada es aumentar la renovación de las plataformas tecnológicas del sector productivo a fin de lograr consolidación en temas como el comercio electrónico.

CONCLUSIONES

Se hace fundamental implementar junto con las empresas, grupos de investigación y las universidades, el desarrollo científico del proceso turístico que impulse a una mayor oferta, transformación y comercialización de productos y servicios turísticos para generar un mayor valor agregado, obtener una mayor participación en los mercados donde los consumidores domésticos y extranjeros son más exigentes y más sofisticados. Igualmente potenciar las técnicas y la calidad de los procesos de servucción implementando estándares de calidad de tal manera que se pueda realizar un crecimiento sustancial en los eslabones de la cadena; y ser así aún más competitivos bajo un contexto globalizado.

Existen condiciones preocupantes de competitividad para la industria turística, específicamente en la parte de infraestructura tecnológica; debido a esto se producen una serie de vacíos en los procesos y presentando dificultades en el servicio de manera integral y novedoso. Por otra parte, las condiciones de los factores que permiten la compe-

titividad son la población y el mercado potencial, el recurso humano disponible, el capital de trabajo. No obstante es claro que aún existe una gran oportunidad de mercado que esta sin explotar y que existen factores de riesgo que deben seguir controlando con la ayuda del Gobierno y demás entidades de apoyo. El sector cuenta con el apoyo de entidades tanto públicas como privadas.

En el sector se generan servicios turísticos, en mayor o menor escala, en casi todas las regiones (departamentos) del país. Sin embargo, como en la mayoría de las dinámicas competitivas existe una cierta concentración o regionalización de la oferta turística; siendo algunas regiones las de mayor posicionamiento y marketing territorial y que a su vez, logran una mayor participación de la producción nacional; la cual le da a la industria enormes expectativas de desarrollo.

Para lograr lo anterior, es necesario elaborar hojas de ruta en temas de clusterización y asociatividad para lograr sinergias en precios de intermediación, paquetes de servicios diferenciados y marginales, mayor capacidad y mejores tiempos de respuesta en los procesos de servucción y una estrecha relación con proveedores y clientes por medio de estrategias y tecnologías relacionadas con la de supply chain management (SCM) y customer relationship management (CRM).

REFERENCIAS

Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la

competitividad del sector turístico. Cuadernos de turismo, (19).

Castro-González, S., Pena-Vinces, J., Ruiz-Torres, A. J., & Sosa, J. C. (2014). Estudio intrapaíses de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 20(3), 122-130.

Castrillón, I. D., Canto, A. G., Cantorna, A. S., & Cerradillo, L. B. (2015). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. CULTUR-Revista de Cultura e Turismo, 5(2), 101-124.

González, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. Cuadernos de Turismo, (23), 111-128.

Jiménez Baños, P., & Aquino Jiménez, F. K. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo, 21(4), 977-995.

Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento & gestión, (26), 1-38.

Mir, V. M. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. Cuadernos de turismo, (10), 7-22.

Mitxeo Grajirena, J., Idigoras Gamboa, I., & Vicente Molina, A. (2004). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Cuadernos de gestión, 4(1).

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard business review, 84(12), 42-56.

Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2015). Benchmarking internacional: Análisis de la competitividad turística de Barcelona, Bilbao, París, Vancouver y Berlín. REVISTA INTERSECCIÓN. Eventos, turismo, gastronomía y moda., 1-14.

Prado, J. N. A. (2017). El desarrollo de las ventajas competitivas de Porter y los IPAS verdes en el comercio exterior del Perú. Paideia, 4(5), 13-27.

Rodríguez-Antón, J. M., Andrada, L. R., del Mar Alonso-Almeida, M., & Pedroche, M. S. C. (2016). Aplicación de un modelo cuantitativo objetivo para la medición de la competitividad de los destinos turísticos. Cuadernos de turismo, (38), 415-430.

Ronderos Torres, C. (2010). Inversión extranjera y Competitividad. Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade, 4(2).

Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. Pensamiento & Gestión, (33), 93-124.

Valencia, J. B., & Ortiz, E. P. G. (2017). Competitividad y comercio internacional. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 9(16), 49-58.

Villareal, R., & Van Der Horst, A. (2017). Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana. ARA: Revista de Investigación en Turismo, 1(1).