



Compendium  
ISSN: 1317-6099  
ISSN: 2477-9725  
compendium@ucla.edu.ve  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado  
Venezuela

## Factores e indicadores de competitividad hotelera

---

**Millán-García, Carlos Hugo; Gómez-Díaz, María del Rocío**  
Factores e indicadores de competitividad hotelera  
Compendium, vol. 21, núm. 40, 2018  
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela  
**Disponible en:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## INVESTIGACIÓN

# Factores e indicadores de competitividad hotelera

Factors and indicators of hotel competitiveness

Carlos Hugo Millán-García \* [chmillang@uaemex.mx](mailto:chmillang@uaemex.mx)

*Universidad Autónoma del Estado de México, México*

María del Rocío Gómez-Díaz \*\* [rgomezd44@hotmail.com](mailto:rgomezd44@hotmail.com)

*Universidad Autónoma del Estado de México, México*

**Resumen:** La competitividad se ha convertido en el nuevo paradigma que persiguen las empresas, incluidas las turísticas, sin embargo algunos estudios han confundido entre factores que la producen con indicadores de medición. El presente estudio de carácter teórico se realiza a partir de una revisión de literatura de estudios empíricos realizados en diferentes países, de los cuales se extraen indicadores empleados para su medición en la hotelería y la información que aportan para su interpretación en función de la competitividad, a fin de identificar la pertinencia de su uso en la hotelería. Como resultado se encuentra que, los factores que producen la competitividad son aquellos que tienen que ver con los procesos y las condiciones del servicio, se reconoce que éstos varían en función de cada contexto turístico, mientras que para determinar la efectividad de su gestión, se propone el empleo del GOT (*Gross Operational Profit*), el RevPAR (*Revenue Per Available Room*) y el porcentaje de ocupación como los indicadores que permiten hacer comparaciones y establecer posiciones entre empresas hoteleras en ambientes similares.

**Palabras clave:** Hotelería, competitividad, factores e indicadores.

**Abstract:** Competitiveness has become an objective for companies, including the tourist ones. However, some studies have confused the factors that produce it with the measurement indicators. This paper of a theoretical nature is developed from a literature review of empirical studies conducted in different countries. Indicators are extracted from those studies and they are used for their measurement in the hotel industry and the information they provide for their interpretation in terms of competitiveness. All of this, in order to identifying the relevance of its use in the hotel industry. As results, there have been found that the factors that produce competitiveness are those that have to do with the processes and conditions of the service, it is recognized that these vary depending on tourist context, while in order to determine the effectiveness of its management, the Gross Operational Profit (GOT), the Revenue Per Available room (RevPAR), and the percentage of occupancy are the indicators that allow comparisons and establish positions between hotel companies in similar environments.

**Keywords:** Hospitality, competitiveness, factors and indicators.

Compendium, vol. 21, núm. 40, 2018

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Recepción: 08 Noviembre 2017

Aprobación: 31 Julio 2018

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88055200021>

CC BY-NC-ND

## Introducción

En el año 2017 México captó 39.3 millones de turistas internacionales con una derrama económica de 21.3 mil millones de dólares (Sectur, 2018), lo que representa un récord histórico para el país, sin embargo se reconocen rezagos en temas como infraestructura, recursos humanos y calidad en el servicio turístico (Sectur, 2013) lo que afecta la competitividad, tema que cada vez acapara mayormente la atención en la industria turística, de la cual, la actividad hotelera ha sido tomada históricamente como reflejo.

La investigación, corresponde a un estudio teórico que tiene como objetivo identificar los indicadores que permitan evaluar la competitividad. Para ello, la metodología seguida consistió en una revisión de literatura en repositorios y revistas internacionales ubicando palabras clave vinculadas a la competitividad en hotelería.

El estudio consta de cinco partes principales: la primera corresponde al marco teórico-conceptual de competitividad y sus niveles; la segunda aborda los antecedentes sobre factores de competitividad hotelera; la tercera se refiere a estudios empíricos sobre competitividad en la hotelería; la cuarta describe la metodología seguida en la investigación y en la quinta muestra resultados de dichos estudios agrupados en tres categorías: por ámbito geográfico; por factores; y aquellos que emplean indicadores para medir la competitividad.

De esta última categoría se concluye que el GOT (Gross Operational Profit), el RevPAR (Revenue Per Available Room) y el Porcentaje de Ocupación, son los indicadores que permiten hacer las comparaciones sobre la efectividad de la gestión hotelera.

## Marco Teórico

De acuerdo con Penrose (1959) las empresas son entidades económicas dotadas de recursos y capacidades, a partir de los cuales ofrecerá al mercado productos y servicios. Las características y la cantidad que posean de esos recursos les permitirá a las empresas, a partir de sus capacidades, gestionarlos de tal manera que se conviertan en ventajas competitivas y les retribuyan el máximo de beneficios. Es en ese marco a partir del cual puede explicarse porqué unas empresas son más competitivas que otras.

### *¿Qué es la competitividad?*

La competitividad es un tema recurrente en la actualidad que se ha empleado para referirse a aquellas empresas, países, regiones o sectores que son capaces de establecer estrategias de manera constante tendientes a responder favorablemente a las demandas del entorno, así como a la habilidad de aprovechar las capacidades y recursos de los que dispone, aumentar el valor de sus productos ofrecidos en los mercados, diferenciándose de sus competidores y con costos que permiten que su rentabilidad se incremente, contribuyendo a elevar el valor de la marca, lugar o sector en general.

Sin embargo, la competitividad no puede considerarse como unívoca, pues dependiendo del nivel y ambiente desde donde se le considere esas condiciones del entorno diferirán, así como los recursos disponibles, las características de los competidores y por lo tanto, los objetivos perseguidos por las organizaciones, por lo que encontrar un único parámetro o indicador que la refleje se vuelve complejo, pues entre las posibles combinaciones de niveles y ambientes, un solo indicador no refleja la situación completa de una empresa, país, región o sector.

Por ejemplo, para el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) que mide la competitividad entre los países, ha definido como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Cann, 2016).

En la definición de Cann (2016) se resalta que al evaluar la competitividad de un país, sus instituciones y sus políticas son recursos de los cuales dispone un gobierno para enfrentar el entorno y sus desafíos, estableciendo la forma en que se gestionarán, teniendo en cuenta el contexto global, bajo la premisa de incrementar su productividad (identificando áreas estratégicas y reconociendo sus limitantes) al considerar que con ello mejorarán las condiciones de vida de sus habitantes y su bienestar que es su objetivo.

De ahí que considere diversos indicadores y no solo la productividad (Producto interno bruto, PIB), pues los objetivos de un país no se concentran solo en el incremento de ésta, ya que si no se transforma en bienestar para sus habitantes, no podría considerársele como competitivo, al no cumplir con sus objetivos.

De la misma forma sucede si se concentra solo en la medición, por ejemplo del nivel educativo promedio, o del acceso a servicios públicos y tecnología, en la atracción de inversión extranjera, ninguno de ellos refleja la situación de un país de manera individual, aunque de manera conjunta si ofrecen una visión de las condiciones y bienestar de los ciudadanos de un país.

En el caso del WEF, para determinar el nivel de competitividad de países con relación a otros, evalúa 12 áreas agrupadas en 3 pilares denominados básicos, secundarios y terciarios. De los primeros incluye: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria; de los secundarios: mercados laborales, financieros, de bienes, capacitación y educación superior, y preparación tecnológica; y de los terceros: la sofisticación e innovación comercial (Cann, 2016).

En este mismo sentido se encuentra la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, por sus siglas en inglés) quien considera que la competitividad es el grado en que una nación, bajo determinadas condiciones de mercado, puede producir bienes y servicios que se reflejen en expandir y mejorar las condiciones de vida de la gente, en un mayor plazo (OECD, 1992).

Otro caso es el IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad), que considera la competitividad como la capacidad para atraer talento e inversión, en comparación con otros, refiriéndose al contexto del país (IMCO, 2012).

Atendiendo las condiciones de México, este instituto considera que el país debe gestionar tanto el talento, como las políticas que permitan atraer inversión, y hacerlo de mejor manera que otros países que buscan lo mismo y por lo tanto, con los que se compite. Esto es, el objetivo desde esta perspectiva aunque similar al del WEF, se enfoca hacia otros indicadores y considera que es un trabajo conjunto entre gobierno, instituciones y sector privado.

Por eso, para obtener un índice que muestre el nivel de competitividad, busca indicadores para áreas como el respeto a los derechos humanos, acceso a recursos naturales, niveles y acceso a la educación y salud, situación económica del país, desarrollo de infraestructura y comunicación (IMCO, 2012), es decir, por una parte determina los indicadores que mostrarán que tan bien atrae inversión y gestiona el talento humano, al mismo tiempo que clarifica los factores que requieren gestionarse para el logro del objetivo perseguido como misión.

Estas dos concepciones sobre la competitividad pueden aplicarse en diferentes contextos por la forma en cómo la entienden, como por ejemplo a regiones (que pueden incluir países o estados en el interior de éstos) e incluso a sectores industriales, porque los objetivos que se persiguen son similares.

Sin embargo, si existe un ámbito en el que la competitividad tiene un sentido diferente es a nivel organizacional, pues los objetivos que se persiguen son de carácter particular, y esto se nota cuando se le define como “la capacidad que una empresa u organización de cualquier tipo desarrolla, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico” (Demuner et al., 2010, p. 3).

Esa posición deseada en el mercado a nivel empresarial, por lo general tiene que ver con el crecimiento de la misma, aumento de su cuota de mercado y beneficios (Tsai et al., 2009).

Aunque se trate de una organización no lucrativa (como podría ser una organización que consigue recursos para asistir personas que padecen alguna carencia como alimentos, vivienda, educación, o alguna otra), su objetivo es la productividad, entendida en este caso cómo conseguir los mayores recursos y cobertura, dando asistencia al máximo número de personas en comparación con otras organizaciones que persiguen el mismo fin (asistencial en este caso), requiriendo para ello del uso eficiente de los recursos de los que dispone.

Esto se nota más cuando se trata de empresas para las cuales, la prioridad no es atraer talento per se, sino porque éste le ayudará a: vender más, ahorrar más y desempeñar mejor su misión. Tampoco busca atraer inversión como fin, sino que ésta es requerida para reforzar o ampliar su actividad productiva. Éstos y otros temas, se convierten en factores que se gestionarán en la medida que contribuyan estratégicamente al incremento de su productividad. Es decir, la atracción de talento, la mejora de vida de sus colaboradores e inclusión de sectores vulnerables de la sociedad, así como la mitigación de efectos negativos en el ambiente, serán atendidos en la medida en que les sea demandado por el entorno o como gestión de imagen.

Ejemplo de lo anterior, en hotelería se puede apreciar en el tema de inclusión, mediante el equipamiento de instalaciones para personas con movilidad reducida o requerimiento de apoyo auditivo, táctil o visual. Aplicar estas medidas en la actualidad es imprescindible, pues las empresas son conducidas, como lo señalan Manosalvas y Manosalvas, (2014, p.

1662) a “buscar mecanismos que permitan mejorar su posición frente a sus competidores, con el objetivo de obtener mayores ganancias”.

Más aun, Abdel y Romo (2004, p. 9) señalan que “la competitividad deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico”.

Para la Sectur quien en colaboración con la Universidad Anáhuac del Sur, propusieron el Modelo de Competitividad de la Empresa Turística Mexicana (MCETM), la competitividad es “la capacidad que tiene para mantener una posición relevante en su contexto de operación y en el mercado, distinguiéndose de sus competidores por la presencia de ventajas competitivas, que surge de una estrategia orientada principalmente a la diferenciación de sus productos turísticos, generando una experiencia única en el turista, de tal forma que es reconocida por su clientes y sus competidores, quienes llegan a adoptar sus prácticas, y genera utilidades para distribuir entre sus stakeholders y un crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo” (Sectur y Universidad Anáhuac, 2014: 28).

De estas concepciones se puede establecer que cuando se habla de competitividad es necesario precisar tres aspectos: en primer lugar, tener en cuenta el nivel al que se hace referencia, es decir, si se trata de la competitividad de un país, de una región, de un sector industrial o si es a nivel organizacional, pues para cada uno de ellos la competitividad tiene una connotación y persigue objetivos distintos. En segundo lugar, es preciso distinguir cuando se habla de los factores que influyen en ella, como aquellos rubros que requieren atenderse para lograr el cometido y que pueden especificarse como modelos de gestión que sirven de guía, a partir de los recursos disponibles. En tercer lugar, que los indicadores que permitirán realizar comparaciones entre quienes se pretende medir la competitividad, se encuentran en función de los objetivos perseguidos, por lo que no pueden ser únicos, ya que varían de acuerdo al nivel y sector del que se trata.

Esto es, para hablar de competitividad es necesario distinguir entre niveles, factores que inciden en cada nivel y la medición de sus efectos que permitirán hacer comparaciones. Para referirse a esta distinción Tsai et al. (2009) reconocen que el concepto de competitividad es multidimensional.

### *Niveles de competitividad desde el enfoque sistémico*

Desde la perspectiva sistémica Esser et al. (1996) consideran cuatro niveles de competitividad (como muestra la tabla 1), cada uno de ellos no necesariamente delimitado por tamaño o geografía (aunque ambos están implícitos), sino para su identificación es más pertinente señalar los tópicos que competen a su jurisdicción o al alcance que tienen para modificar, gestionar y transformar las condiciones del entorno en el que incide y compete.

**Tabla 1**  
Niveles de Competitividad

Nivel Meta	Los objetivos y, por tanto, los factores pueden situarse en terrenos como el abatimiento de fragmentación social que presente un país, la educación, la articulación de los intereses de grupos sociales, temas ambientales, la confianza crediticia, problemas económicos y sociales, la industrialización o el desarrollo e implementación de tecnología (Esser <i>et al.</i> , 1996).
Nivel Macro	La competitividad se convierte en un tema macroeconómico determinado por reformas políticas y fiscales, de gasto y presupuesto, que aunque se sabe tendrá beneficiarios y afectados busca aportar estabilidad y claridad a los mercados (Esser <i>et al.</i> , 1996). En este nivel, no puede existir un solo indicador, sino un conjunto de ellos que muestren la eficiencia de las estrategias seguidas para cada tema.
Nivel Meso	El nivel meso está definido por la agrupación de organizaciones de un mismo sector industrial o mediante un clúster. En este nivel influyen las instituciones y patrones políticos a través de redes de colaboración empresarial e institucional, formales e informales, que cada vez toman mayor importancia como consecuencia de los avances tecnológicos o como exploración de nuevas formas de organización (Esser <i>et al.</i> , 1996).
Nivel Micro	El nivel micro tiene que ver con las organizaciones que enfrentan la demanda de competencias globales, reducción de ciclos de vida de los productos, desafíos tecnológicos, eficiencia en los canales de distribución, nuevas relaciones con clientes y proveedores, entre otros (Esser <i>et al.</i> , 1996), pero que a diferencia de los niveles anteriores, le corresponde exclusivamente a cada una el empleo eficiente de sus recursos y capacidades para competir con otras.

Elaboración propia. Fuente: Esser et al. (1996).

La importancia de identificar los niveles radica en el significado que tiene la competitividad para las organizaciones que se encuentran dentro de ellos, ya que por su naturaleza no todos persiguen los mismos objetivos y por lo tanto, no pueden emplear los mismos modelos de gestión para conseguirlos, ni se les puede medir con los mismos indicadores.

Aunque en el nivel Meta se encuentran inmersos los otros y los afectará, cada nivel inferior tendrá que ajustarse a las transformaciones que se van presentando en el anterior, pues ninguno puede ser tan específico para determinar situaciones que competen a otros niveles, sino que servirá de marco para realizar lo conducente en su esfera de actuación.

Porter (2010) considera que los sectores o ambientes industriales son los espacios en los que se presenta la competencia entre las empresas y que ésta es la que genera riqueza a las naciones. Menciona que para que las empresas compitan y elijan su postura en el mercado, tienen que considerar dos aspectos: el atractivo de la industria en el que se pretende insertar (cuando es una empresa de nueva creación) y los factores que se requieren para la producción, ambos se encuentran en dinamismo constante, por lo que las empresas pueden mejorar o empeorar su posición dependiendo de las estrategias competitivas que elijan.

Para la determinación de la postura que tomará en la industria, propone el análisis de cinco factores que constituyen la competencia y determinar qué tan rentable pueden ser.

Estos cinco factores son “la entrada de nuevos competidores al mercado, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales” (Porter, 2010, p. 4).

A partir del análisis de esos factores, las empresas buscarán tener un rendimiento mayor en la industria, “para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejorarán la rentabilidad de la industria y la propia” (Porter, 2010, p. 7).

## **Antecedentes sobre factores de competitividad hotelera**

Para identificar los indicadores de la competitividad en la hotelería es necesario establecer la diferencia con los factores que la producen, pues como se mostrará más adelante, en un afán de emular e integrar la competitividad a nivel micro con los niveles meso, macro y meso, la propuesta de medición de Sectur y la Universidad Anáhuac incluyen ambos en un solo rubro.

### *Factores que inciden en la competitividad*

Diferenciados los niveles el siguiente tema es la identificación de los factores que influyen en ellos. Particularmente como objetivo del presente estudio, se centrará en la competitividad a nivel micro, donde como se muestra a continuación, existe una diversidad de investigaciones que sugieren cuáles son los que en mayor medida contribuyen a incrementarla.

Para Abdel y Romo (2004) la competitividad empresarial tiene que ver con las formas en que está organizada su producción y estructura, la investigación y desarrollo (I+D), la capacitación del personal y su tasa de rotación, las relaciones que puedan establecer hacia el exterior con empresas de su mismo sector y su cadena productiva, así como la disponibilidad del crédito del que dispongan.

Jiménez (2006) considera que la competitividad es el resultado de la gestión que se hace en todo un negocio y que para la determinación de su nivel, influyen factores como la gestión comercial, gestión financiera, la gestión de la producción, ciencia y tecnología, la internacionalización de la empresa y la gestión de la propia gerencia, resaltando de ellas ésta última y centrándose en las capacidades que tienen los gerentes para innovar en las empresas como mecanismo de apalancamiento para la competitividad en el futuro.

Rubio y Aragón (2008) consideran que la competitividad en las empresas se debe a cinco factores: recursos tecnológicos, innovación, capacidades de comercialización y de marketing, calidad de sus productos y servicios, así como la dirección del recurso humano.

Para Demuner et al., (2010) los factores que determinan la competitividad de las empresas son básicamente dos: las acciones encaminadas a la gestión del conocimiento y los recursos en los que se invierte para lograr los objetivos empresariales.



Esas acciones deben cumplir con estándares como eficiencia, calidad, flexibilidad e innovación, en los ámbitos administrativo, financiero, legal, tecnológico, de mercado y de comercialización, siendo la clave para lograrla la habilidad de la empresa para adaptarse a las condiciones del entorno y las necesidades del cliente (Demuner et al., 2010).

Saavedra (2012), a partir del modelo de competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) considera que para las PYMES del Distrito Federal, son 8 variables: planeación estratégica, producción y compras, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Sin embargo, los factores que producen o potencian la competitividad tendrán importancia relativa dependiendo de la industria, por lo que aquellos que para algunas puedan resultar clave, para otras podrían no ser tan relevantes como lo señalan Abdel y Romo (2004).

#### *Factores que inciden en la competitividad de la empresa turística*

Cuando se habla del turismo, los factores no solo están en función de las características propias del sector, sino incluso del tipo de turismo, de los atractivos y de la región geográfica. De ahí la necesidad de especificar aún más aquellos factores claves para el turismo.

Jiménez (2006) destaca que para el turismo la clave para ser competitivo radica en la innovación enfocada en productos y servicios, así como la búsqueda de nuevas aplicaciones para ellos, la innovación en los canales de distribución, de identificación de nichos de mercado y la innovación de modelos de negocio.

Tsai et al., (2009) consideran que entre los factores que afectan la competitividad en la hotelería se encuentran las decisiones estratégicas, el marketing, la satisfacción del cliente, calidad del servicio y los precios, tecnología e innovación, los costos de operación, entre otras, pero destacando éstas como las más importantes.

La propuesta del MCETM (Sectur y Universidad Anáhuac, 2014) considera seis variables para determinar el nivel de las empresas turísticas, que se resumen en la tabla 2.

**Tabla 2**  
Variables de la competitividad del MCETM

Variable	Definición en el modelo
Características y vocación turística	Evalúa la definición de la filosofía de la empresa por parte del propietario y la comunicación que haga de ella, su experiencia para identificar las oportunidades del mercado, las necesidades del cliente y la disposición de la infraestructura necesaria para satisfacerlo.
Gestión de rutinas y procesos	Enfatiza la estandarización de los procesos como base de la calidad del servicio, identificando y registrando el cumplimiento de aquellos que agregan valor.
Gestión de mejora continua	Tiene que ver con la capacidad de la empresa en aprender y mejorar, a partir de la gestión de mecanismos que les permitan conocer y atender las quejas y sugerencias de los clientes, así como la innovación que la empresa pueda realizar a partir de ello.
Gestión del capital humano	Considera que la empresa competitiva gestiona la motivación de su personal a través de políticas retributivas, en formación y capacitación, logrando su satisfacción y un buen ambiente laboral.
Gestión de mercado-cliente	Se refiere por una parte a su atención y servicio; por otra al conocimiento del entorno, la comparación que hace la empresa con su competencia y sus servicios; y finalmente al conocimiento que tiene del cliente, sus preferencias y el nivel de satisfacción.
Evaluación de beneficios	Se trata de conocer la rentabilidad de la empresa para mantenerse en el mercado y lograr un crecimiento.

Elaboración propia. Fuente: Sectur y Universidad Anáhuac (2014).

Como se aprecia en la tabla 2, la propuesta que se plantea como medición de la competitividad, es en realidad un modelo de factores al que añaden indicadores de desempeño, que son el resultado de la gestión de los primeros.

Esto da pie para hacer patente la diferenciación entre factores y resultados de la competitividad (evaluación de beneficios), pues los modelos de gestión hacen hincapié en aquellos factores que demandan atención de las empresas cuando se pretende incrementar la competitividad, y el modelo propuesto por la Sectur y la Universidad Anáhuac (2014) pretende establecer una medida que incluya a ambos, lo cual no parece pertinente, pues los resultados son la medida o el indicador de la eficiencia de la gestión de los factores para ser más competitivos.

### Indicadores de competitividad en la hotelería

A partir de la gestión de los factores que contribuyen a la competitividad se busca lo que desde la teoría económica se ha denominado maximización de beneficios, considerado uno de los postulados básicos que explican el comportamiento (en este caso) de las empresas, en su empeño de vender más y a un precio más alto. Esto mismo es reconocido por la Sectur y la Universidad Anáhuac (2014) cuando señalan que la naturaleza de las empresas turísticas es obtener las mayores utilidades posibles.

Campos-Soria et al., (2005) señalan que si las organizaciones se enfocan en la satisfacción del cliente o diseñar servicios acordes con sus deseos y necesidades, se tendrá un efecto en el volumen de ventas y en la aceptación

del cliente por pagar un precio más elevado, es decir, que la maximización de beneficios se traduce para cada sector industrial de maneras concretas que ofrecen indicadores de qué tan bien se ha realizado la gestión.

Al respecto Tsai et al., (2009) señalan que los resultados tangibles de la estrategia seguida por un hotel se reflejarán en la cuota de mercado y en el precio, los cuales podrán compararse en el mercado y contexto específico. Esto es, se requiere considerar cada indicador en función a las condiciones situacionales para su adecuada interpretación.

En la hotelería se han empleado diferentes medidas para evaluar los resultados, como el GOT, el porcentaje de ocupación, la tarifa promedio o RevPAR (que incluye datos del anterior) y el TRevPAR (Total Revenue Per Available Room), entre otros.

### *GOT*

Este indicador no solo se ha empleado en el turismo, sino en otras industrias. Para la hotelería es un indicador que muestra la habilidad en el manejo de la rentabilidad de cada negocio (Engstrom et al., 2003; Kim et al., 2012; Zeglat y Zigan, 2014) y que se obtiene de restar a los ingresos los costos directos y los gastos directos e indirectos.

Este indicador puede obtenerse a partir de la información que las empresas que cotizan en bolsa dan a conocer a sus accionistas, pero en el caso de aquellas que no cotizan, generalmente su difusión no es común, por el contrario, se reserva celosamente.

### *Porcentaje de ocupación*

El porcentaje de ocupación es un indicador que relaciona el total de las habitaciones disponibles que se tienen para renta en un día (o en un plazo determinado), con las que efectivamente se rentan. Para obtener el porcentaje es necesario dividir el número de las habitaciones que se rentaron entre el total de las disponibles.

Con relación al porcentaje de ocupación, Engstrom et al. (2003) señalan que es un indicador que refleja la eficiencia en la gestión de la satisfacción del cliente, su lealtad con relación a la marca y el deseo de regresar, así mismo, se relaciona con la competitividad al mostrar su relación con el mercado como la cuota que tiene de él.

Como indicador interno es muy útil, pues cada hotel conoce su historial y sabe cómo se ha comportado éste, pero si se emplea como indicador de competitividad es necesario colocarlo en contexto con la competencia agrupada en una misma categoría, región, zona o destino.

De esta forma podría decirse que el hotel compara su eficiencia para atraer y retener clientes de todo el mercado, y con ese parámetro evaluará si ha logrado gestionar de mejor manera sus recursos, producción, comercialización, innovación y ambiente, para ser más competitivo.

### *RevPAR*

El RevPAR se ha empleado como un indicador de desempeño financiero, pues muestra la tarifa promedio por habitación, de aquellas que han sido rentadas en un periodo específico.

Este indicador es utilizado en la hotelería debido a la elasticidad de las tarifas que se cobran, pues es común que un hotel disponga de varios tipos de habitación con tarifas diferentes, y que aún entre habitaciones de las mismas características la tarifa aplicable a diferentes clientes en un mismo día puede variar, dependiendo de la fecha en que se reservó, de los servicios que se incluyen, de los convenios establecidos, entre otras causas.

Por lo general, un hotel pretende vender sus habitaciones a las tarifas más altas, denominadas “tarifa pública” o “tarifa rack”, la cual sirve de base para negociar otras tarifas con sus clientes, donde la pretensión es mantenerse en un precio más cercano posible a estas.

Es por ello que la Sectur considera al RevPAR como “el indicador de competitividad en la industria hotelera, pues permite a los hoteles comparar su éxito a la hora de optimizar el uso del inventario disponible en un entorno competitivo” (Sectur, 2015, p. 6).

El mismo razonamiento realiza Customer Alliance (2016) al considerarlo como uno de los indicadores que de mejor manera refleja el desempeño de un hotel, pues reconoce la elasticidad que presentan sus servicios, debido a que el RevPAR incluye en su cálculo, tanto el ingreso promedio por habitación disponible, como la tasa de ocupación.

El sector empresarial turístico, a través del CNET (Consejo Nacional Empresarial Turístico) mantiene una postura similar con este indicador, pues menciona que el RevPAR conjuga la utilización de la oferta con el ingreso que en promedio tiene el hotel por la ocupación, lo que permite hacer comparaciones sobre el desempeño de las empresas (CNET, 2012).

Para calcularlo se sigue una fórmula que consiste primero en obtener la tarifa promedio de las habitaciones rentadas, esto es el ADR (Average Daily Rate) y después se multiplica por el porcentaje de ocupación. Este indicador se puede obtener para los plazos que se requieran: diarios, semanales, mensuales o anuales.

### *TRevPAR*

Tanto la Sectur (2015) como Customer Alliance (2016) reconocen que el RevPAR ha evolucionado hacia el TRevPAR, pues en la mayoría de los hoteles no solo se generan ingresos como resultado de la renta de habitaciones, sino que en la búsqueda de una mayor eficiencia de recursos y gestión, cada vez se complementa esta oferta con servicios relacionados a la actividad turística, por lo que el TRevPAR, suma todos esos otros ingresos obtenidos de servicios adicionales al hospedaje, como son bar, restaurantes, salas de negocios, spa o cualquier otro servicio que ofrezca el hotel.

Sin embargo, es necesario destacar que aunque como unidad de negocio es legítimo adicionar en el cálculo todos los ingresos que se generan de

los puntos de venta que tiene un establecimiento, no resulta muy útil en el momento de establecer comparaciones con otros hoteles que no tienen esa misma amplitud de servicios, sino solo de manera interna, pues al conjuntar todos los ingresos, el resultado puede ser engañoso cuando se trata de destinos o negocios, cuyo atractivo principal puede ser por ejemplo, la organización de banquetes o cualquier otro, que supera en importancia la renta de habitaciones.

### *Cuota de Mercado*

La cuota de mercado es otro indicador que se ha empleado en el turismo, aunque mayormente a nivel de destinos turísticos (Perles-Ribes et al., 2014), al mostrar las preferencias de los turistas en relación con los atractivos que tienen, a la atención que reciben del lugar en general, la calidad y variedad de servicios, la percepción de los precios que como destino tiene, entre otros.

Aunque no ha sido muy empleado a nivel hotelero, sus bases y criterios tienen ese significado, al indicar la satisfacción que tiene un huésped de los servicios recibidos, la valoración que hace del precio-calidad en comparación con la oferta turística de un destino, la gestión que ha hecho un hotel por cubrir las necesidades del huésped con el fin de captar la preferencia del mercado, por lo que al final el porcentaje de ocupación y su relación con la cantidad de turistas (de un segmento determinado) que visitan un destino, se pondera con la capacidad de cada establecimiento por atraer a la mayor cantidad de ellos.

Es común que los destinos generen datos estadísticos del total de turistas que requirieron hospedaje en determinados periodos, y que esos datos se agrupen por categoría, por lo que teniéndolos como base y conjugándolos con el porcentaje de ocupación de cada hotel, pueda determinarse la cuota de mercado que tienen para un segmento dado.

Al respecto, Parreño et al. (2000) señalan que una empresa que logre desarrollar una venta competitiva en el mercado y que ésta sea sostenible conseguirá beneficios superiores (a través del precio) y ganará una mayor cuota de mercado. Estos dos efectos se relacionan entre sí, pues una empresa que tiene mayor cuota de mercado tiene mayor poder en la fijación de precios, disminución de costos (por las economías de escala) y el establecimiento de mejores condiciones en su canal de distribución.

## **Metodología**

El trabajo que se presenta es de carácter teórico, tiene el objetivo de identificar indicadores que permitan evaluar la competitividad, como resultado de la gestión de factores que la generan en empresas de la industria hotelera. Lo anterior al reconocerse que existen propuestas con la pretensión de construir índices de competitividad siguiendo modelos empleados en otros niveles (como puede ser la competitividad de un país o un destino turístico), por lo que en su medición combinan los factores

que la producen con los resultados, tal es el caso del modelo de Sectur y la Universidad Anáhuac (2014).

En la búsqueda por diferenciar los niveles, factores e indicadores de competitividad en la actividad hotelera, para el presente trabajo se realizó una búsqueda de literatura en repositorios como Elsevier, Scielo, Redalyc y revistas como Tourism Management, bajo palabras clave como “competitiveness and tourism” “competitiveness and hotel”, entre otras. La mayor parte de resultados se refieren a competitividad de destinos y países, por lo que se extendió la búsqueda a Scholar Google, bajo los mismos criterios de búsqueda.

Los artículos, reportes y manuscritos específicos sobre la competitividad en la hotelería encontrados, se agruparon en tres categorías: aquellos que se refieren a la competitividad de países, regiones o destinos; los que se refieren a los factores que inciden en la competitividad; y aquellos que se centraron en los resultados de la eficiencia de los factores, agrupados como “Indicadores de competitividad hotelera”.

## Resultados

La competitividad en el turismo y particularmente en la hotelería cobran cada vez mayor relevancia, por lo que los estudios realizados pueden agruparse de la siguiente manera: aquellos que se enfocan a la competitividad del turismo a nivel destinos, países o regiones (Tabla 3), aquellos que se enfocan en la competitividad hotelera analizando los factores que la producen (Tabla 4) y aquellos que miden la competitividad de la empresa con indicadores de eficiencia económica (Tabla 5).

**Tabla 3**  
Estudios centrados en la competitividad a nivel destinos

<b>Autores, año</b>	<b>Objeto de estudio</b>	<b>Indicadores empleados</b>
Lillo, Ramón y Sevilla, 2007	Destinos turísticos	Precios; Factor humano; Infraestructura; Medio ambiente; Tecnología; Recursos Humanos; Apertura y Desarrollo social
Sociedad de Planificación y Desarrollo (Sopde), 2005	Destinos a través de hotelería	Porcentaje de ocupación; Estancia promedio; Viajeros nacionales, viajeros extranjeros y Personal empleado
Tsai, Song y Wong, 2009	Destinos turísticos	Tecnología e infraestructura de innovación; Capital humano, Precios; Ambiente, Apertura; Desarrollo social, entre otros.

Elaboración propia.

Al considerar al turismo como actividad que mejora las condiciones de vida, infraestructura, o como mecanismo que protegerá el ambiente, entre otros, la medición de su competitividad tiene que incluir parámetros que verifiquen qué tanto lo han logrado, y con ello realizar comparaciones con otros destinos en condiciones similares. Esto explica la diversidad de indicadores que se muestran en la tabla 3.

**Tabla 4**  
Estudios centrados en los factores que producen la competitividad

<b>Autores, año</b>	<b>Objeto de estudio</b>	<b>Indicadores empleados</b>
Lillo, Ramón y Sevilla, 2007	Empresas turísticas	Capital Humano
Narváez, Fernández y Henríquez, 2013	Empresa turística de alojamiento	Recursos e infraestructura; Actividades y procesos; Calidad de servicio y Satisfacción del cliente.
Camisón y Forés, 2015	Empresa turística	Factores externos vs Factores internos
Carmona, 2012	Empresas hoteleras	Infraestructura; Mercadotecnia y ventas; Gerenciamiento; Capacitación y Sistemas de Información.
Tsai, Song y Wong, 2009	Empresas hoteleras	Decisiones estratégicas; Marketing; Satisfacción del cliente, calidad en el servicio y precios; Tecnología e innovación; Costos operativos.
Estrada, Morgan y Cuamea, 2014	Empresas hoteleras	Recursos humanos; Certificaciones; Instalaciones; Equipamiento; Gestión operativa; Tecnología de Información y Comunicación.
Sectur y Universidad Anáhuac, 2014	Empresas turísticas	Características y vocación turística; Gestión de rutinas y procesos; Gestión de mejora continua; Gestión del capital humano; Gestión del mercado-cliente; Evaluación de beneficios*.
Ramírez, García y Cano, 2013	Empresa hotelera	Marketing, Gestión del conocimiento, actividad innovadora, posicionamiento estratégico, capital intelectual, responsabilidad social, administración de la relación con el cliente. Desempeño financiero, costos y compras.
Narváez, Guerrero, y Villapardo, 2017	Empresas hoteleras	Calidad-Precio, ubicación, confort del hotel, calidad de las habitaciones, limpieza de las instalaciones del hotel y calidad del servicio.

Elaboración propia.

\* Emplea solo dos indicadores económicos: Rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre ventas, de un conjunto de 23 indicadores que componen la variable.

Lo que para un destino o país es un indicador de competitividad, para el sector empresarial se convierte en un factor de gestión para incrementarla, es decir, si en un destino turístico la infraestructura muestra que tan competitivo es éste, para una empresa la infraestructura con la que cuente se emplea como elemento que busca atraer más clientes, incrementar sus beneficios a través de su cuota de mercado o en el incremento de su tarifa. De ahí que la infraestructura no puede considerarse como indicador de competitividad, pues por sí sola, no muestra la eficiencia del negocio. Lo mismo sucede con la capacitación, las certificaciones, la implementación de tecnología, entre otros, que no son un fin en sí mismos, sino medios para la competitividad. Esta diferencia ha sido pasada por alto en modelos como el de Sectur y la Universidad Anáhuac (2014).

**Tabla 5**  
Estudios centrados en la competitividad con indicadores económicos

<b>Autores, año</b>	<b>Objeto de estudio</b>	<b>Indicadores empleados</b>
Rodríguez, 2013	Empresas turísticas	Cuota de mercado; Costos laborales unitarios y Productividad total de los factores
Campos-Soria, González y Roper, 2005	Empresas hoteleras	Tarifa promedio; Porcentaje de ocupación; Promedio de costos directos; Promedio de costos indirectos; Rentabilidad por habitación.
Somaye, Mohammad y Mohammad, 2014	Empresas hoteleras	No especifica los indicadores, solo habla de desempeño financiero.
Bontis, Janosevic y Dzenopoljak, 2015	Empresas hoteleras	Ganancia operativa; ROE (Calculado a partir de la razón entre el beneficio neto y el valor contable); ROA; Productividad y Productividad por empleados.
Engstrom, Westnes y Westnes, 2003	Empresas hoteleras	<i>GOP</i> ; <i>RevPAR</i> ; Porcentaje de ocupación; Beneficios por hospedaje; Beneficios por A y B; Costos de Personal.
Kim, Kim, Park, Lee, y Jee, 2012	Empresas hoteleras	<i>GOT</i> ; <i>RevPAR</i> ; Razón de incremento de ventas; y Razón de incremento de ganancias
Zeglat y Zigan, 2014	Empresas hoteleras	No especifica los indicadores, solo habla de desempeño financiero.
Aznar, Bagur y Rocafort, 2016	Empresas hoteleras	Variación de importes netos, variación de empleo, cuota de mercado.

Elaboración propia.

Al realizar esta separación de estudios se tiene mayor claridad sobre los indicadores para la medición de la competitividad en la hotelería y que muestran la eficiencia empresarial en la búsqueda de mantener una posición privilegiada en un mercado.

Algunos de estos indicadores (como el *RevPAR* y el porcentaje de ocupación) se obtienen diariamente en la hotelería e incluso es una práctica común entre la industria compartir esta información en una plaza (destino turístico), pues su naturaleza permite hacer comparaciones entre empresas que se encuentran en una misma categoría o condición.

Otros indicadores como el *GOT*, *ROA* (Return On Assets), y en general aquellos que miden los beneficios de operación, o que emplean costos, aportan mayor información, sin embargo, es información que se maneja con reservas en un contexto como el mexicano. Su manejo con fines de medición dependerá de la cercanía y confianza que se tenga con una empresa para obtenerla.

## Conclusiones

A partir de la revisión de estudios de competitividad en el turismo y la hotelería, puede establecerse que para referirse a ésta es necesario diferenciar entre los niveles, los factores y los indicadores para medirla.



A partir de la revisión de estudios de competitividad en el turismo y la hotelería, puede establecerse que para referirse a ésta es necesario diferenciar entre los niveles, los factores y los indicadores para medirla.

Los niveles permitirán centrarse en los objetivos que se persiguen en cada esfera y con ello distinguir los factores que la producen, lo cual conducirá al desarrollo de modelos de gestión. A nivel micro los objetivos son particulares por lo que generalmente no abarcarán esferas fuera de la naturaleza propia del negocio.

Los factores de competitividad señalan rubros que demandan atención si se pretende mejorar y aunque no garantizan una mejor posición competitiva, su gestión amplía las posibilidades de éxito, teniendo en cuenta el nivel y contexto. A nivel micro una empresa podría esforzarse en la capacitación, entrenamiento y acondicionamiento de su personal (como factores) con miras a elevar su posición competitiva, pero si no hay una consecuencia efectiva en la evaluación de beneficios, los mismos costos de inversión empleados en esos rubros podrían colocarla en una situación de desventaja con otras.

De esta forma, puede deducirse que la competitividad empresarial se traduce en ser más productivo, vender más, reducir costos y obtener mayores ganancias, para lo cual cada empresa elegirá las estrategias que considera le reditarán mejores efectos en el cumplimiento de sus objetivos.

Cada industria cuenta con indicadores de desempeño acordes con la actividad que efectúa y en el turismo, además de considerarse las diferencias entre las industrias que intervienen en la actividad, es necesario recordar que su naturaleza es intangible, no de bienes materiales.

Además cuando se trate de hacer comparaciones de la efectividad de desempeño debe tenerse en cuenta que cada destino, país o región turística presenta condiciones particulares por lo que no se podrán comparar empresas de distintos destinos, países o regiones, así para que el resultado sea auténtico es necesario delimitar las empresas que se pretende comparar y que estas presenten condiciones similares.

De esta manera, se propone que para medir la competitividad empresarial en el turismo, además de delimitar la industria objeto de estudio, también se establezcan condiciones de similitud en el contexto, es decir, la delimitación espacial, tipo de turismo, ubicación de los establecimientos y disponibilidad de la información objeto de análisis.

El objetivo en la hotelería está definido por: lograr la venta diaria de todas sus habitaciones disponibles (a través de mejoras al servicio, capacitación, marketing, incorporación de tecnología, innovación, etc.), reducir gastos (capacitando, revisando procedimientos, buscando nuevos insumos, etc.) y cobrar la tarifa que les permita obtener mayores ganancias.

Teniendo en cuenta lo anterior, los indicadores para medir qué tan competitivo ha resultado un hotel o grupo de ellos, en comparación con otros de similares características o incluso consigo mismo en tiempo son el GOT, RevPAR y el Porcentaje de Ocupación, pues aportarán mayores bases al realizar el balance de desempeño en función a sus objetivos.

La disponibilidad de la información que se tenga, determinará los indicadores a emplear, sin embargo, para un contexto como México, los que poseen mayor disponibilidad son el RevPAR y el Porcentaje de Ocupación.

El primero ayudará a saber si la posición competitiva del hotel le permite cobrar una tarifa promedio más alta que le recompense con mayores ganancias, como resultado de la estrategia elegida. El segundo, mostrará la eficiencia de sus mecanismos de atracción de clientes, ya sea en comparación consigo mismo en el tiempo, en comparación con otros hoteles de características similares en el destino, o incluso con los porcentajes de ocupación en todo el destino. Es decir, el porcentaje de ocupación en el contexto de la información del destino, puede interpretarse como la cuota que tiene del mercado.

Es necesario realizar estudios empíricos que permitan reforzar la pertinencia de estos indicadores en diferentes destinos turísticos de México, o en su caso que refuten su validez para medir la competitividad. Las diferentes regiones y destinos turísticos del país ofrecen una variedad de escenarios para llevar a cabo esta tarea.

## Referencias

- Abdel, G., Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Working Papers. *Competitiveness Studies*, (DTEC 04-01), 1–32. Recuperado de: [http://cec.itam.mx/docs/Concepto\\_Competitividad.pdf](http://cec.itam.mx/docs/Concepto_Competitividad.pdf)
- Aznar, J., Bagur, L., Rocafort A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(1), 147-166.
- Bontis, N., Janosevic, S., Dzenopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1365–1384.
- Camisón, C., Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48(1), 477–499.
- Campos-Soria, J., González, L., Roperó, M. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11 (1), 85–102.
- Cann, O. (2016). ¿Qué es la competitividad? Recuperado de: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- Carmona, G. (2012). Hospitality Competitiveness Measurement System. *Journal of Global Business & Technology Association*, 8(2), 29–37, 2012.
- Consejo Nacional Empresarial Turístico (2012). Utilización de la oferta turística. Panorama de la Actividad Turística. Recuperado de <http://www.cnet.org.mx/panorama>
- Customer Alliance (2016). From RevPAR to TRevPAR. How profitable is your hotel? Recuperado de: <http://www.customer-alliance.com/en/articles/revpar/>

- Demuner, M., Aguilera, M., Hernández, A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en Pymes. En *Sistemas de Innovación para la Competitividad* (1-25). Guanajuato, México.
- Engstrom, T., Westnes, P., Westnes, S. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (3), 287–303.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de La CEPAL*, (59), 39–52.
- Estrada, A., Morgan, J., Cuamea, O. (2014). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California. *Teoría y Praxis*, Núm. Especial, 32–59.
- Jiménez, R. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, 9(1), 115–125.
- Kim, T., Kim, W., Park, S., Lee, G., Jee, B. (2012). Intellectual capital and business performance: what structural relationships do they have in upper-upscales hotels?. *International Journal of Tourism Research*, 14(4), 391–408.
- Lillo, A., Ramón, A., Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47–69.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). (2012). ¿Qué es competitividad? Recuperado de: [http://imco.org.mx/videos\\_es/que\\_es\\_competitividad\\_-\\_imco/](http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/)
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. (2014). Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento. *Global conference on business and finance proceedings*, 9(1), 1661–1669.
- Narváez, M., Fernández, G., Henríquez, A. (2013). Competitividad de empresas turísticas: Un análisis desde el enfoque sistémico. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas*, XXI(1), 243–260.
- Narváez G., Guerrero, C., Villapardo O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10 (2), 2017, 93-105.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (1992). *Technology and the Economy*. Recuperado de: <http://www.oecdbookshop.org/en/browse/title-detail/Technology-and-the-Economy/?K=5LMQCR2K9R5B>
- Parreño, J., Ruiz, E., Mas, F. (2000). Efectos cuota de mercado e industria sobre los resultados. *Revista de Economía Aplicada*, VIII (23), 165–188.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell and New York: John Wiley & Sons.
- Perles-Ribes, J., Ramón-Rodríguez, A., Sevilla-Jiménez, M. (2014). La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: Sentido y limitaciones. *Cuadernos de Turismo*, 34(1), 265–285.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 6ª ed. México: Patria.
- Ramírez, J., García T., Cano, M. (2013). Diagnóstico de factores de competitividad de una empresa Hotelera. *Ciencia Administrativa*, 2(1), 9-18.

- Rodríguez, F. (noviembre de 2013). Medición de la competitividad en las empresas turísticas familiares de Michoacán. Congreso de Investigación Turística Aplicada, 1–10. Ciudad de Morelia, México.
- Rubio, A., Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 103–126.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33(1), 93-124.
- Secretaría de Turismo (2013). Programa Sectorial de Turismo 2013-2018. México: Gobierno Federal de México.
- Secretaría de Turismo (2015). La información en línea como método de análisis de la actividad hotelera y percepción de los turistas. Documentos de investigación Estadística y Económica. Recuperado de: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/DocumentosPublicaciones/2015\\_1\\_DocInvs.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/DocumentosPublicaciones/2015_1_DocInvs.pdf)
- Secretaría de Turismo (2018). Comunicado 23. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/en-2017-mexico-capto-39-3-millones-de-turistas-internacionales-y-una-derrama-de-21-3-mmdd?idiom=es>
- Secretaría de Turismo y Universidad Anáhuac del Sur A. C. (2014). *Metodología para la medición de la competitividad de los prestadores de servicios turísticos inscritos en las certificaciones y los sellos de calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR)*. México: Lid Editorial Mexicana.
- Sociedad de Planificación y Desarrollo (2005). Indicadores de competitividad hotelera. Málaga. Recuperado en: <https://www.yumpu.com/es/document/view/37549216/indicadores-de-competitividad-hotelera-area-profesional-5>
- Somaye, S., Mohammad, G., Mohammad, N. (2014). The effect of intellectual capital on organization's financial performance. *International Journal of Management Academy*, 2(3), 26–34.
- Tsai, H., Song, H., Wong, K. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5–6), 522–546.
- Zeglat, D., Zigan, K. (2014). Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 13 (2), 83–100. Recuperado de: <http://doi.org/10.1177/1467358413519468>

## Notas de autor

- \* Licenciado en Turismo. Facultad de Turismo y Gastronomía. Universidad Autónoma del Estado de México. Maestro en Estudios Turísticos. Facultad de Turismo y Gastronomía. Universidad Autónoma del Estado de México Doctorando en Ciencias Económico Administrativas. Facultad de Economía Universidad Autónoma del Estado de México. Profesor de asignatura
- \*\* Licenciada en Administración de Empresas. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México. Maestra en Administración en Sistemas

de Salud. Facultad de Contaduría y Administración.  
Universidad Autónoma del Estado de México. Doctora en  
Ciencias Económico Administrativas Facultad de Economía.  
Universidad Autónoma del Estado de México. Profesora-  
Investigadora FCA UAEMex