



Revista de Investigación Latinoamericana  
en Competitividad Organizacional

Año 1 Número 1

Febrero 2019

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO EN ESTADOS DE LOS DOS GOLFOS DE MÉXICO

**Dra. Myrna Delfina López Noriega<sup>1</sup>**  
myrna.lopezn@gmail.com

**M.F. Lorena Zalthen Hernández<sup>1</sup>**  
lzalthen@pampano.unacar.mx

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas Administrativas  
Universidad Autónoma del Carmen  
Cd. del Carmen, Campeche, México.

**Dra. María de los Ángeles Cervantes Rosas<sup>2</sup>**  
marieloscervantesrosas@gmail.com

<sup>2</sup>Departamento de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Guasave  
Guasave, Sinaloa, México.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthen Hernández y María de los Ángeles Cervantes Rosas (2019): "Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 1 (febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilco/01/sector-hotelero.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01sector-hotelero>

### RESUMEN

La competitividad puede ser la clave del éxito en la industria hotelera que demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus invitados para su permanencia; el desempeño de las empresas hoteleras, y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados. Además, la competitividad es uno de los parámetros más utilizados para describir el desarrollo sostenible del turismo a partir de las dimensiones más importantes de la industria. Este artículo tiene como objetivo comparar el nivel competitivo del sector hotelero de dos estados mexicanos: Sinaloa y Campeche. Para realizar el estudio se ha utilizado la metodología propuesta por Saavedra (2012) que comprende aspectos internos a partir del mapa del Banco

Interamericano de Desarrollo (BID) y externos con base en el enfoque de competitividad sistémica de las Naciones Unidas-Cepal (2001). El documento está organizado en tres secciones: en la primera, se discuten brevemente los conceptos de competitividad en un contexto general, sentando las bases para el desarrollo de la investigación de la competitividad en la industria hotelera para lo cual se han considerado algunos estudios de competitividad en este sector y se contextualiza en términos de los estados de Sinaloa y Campeche. Posteriormente, se resume la metodología, instrumento y muestra utilizada. En la tercera sección se tienen los resultados parciales y se señalan las futuras investigaciones sobre el tema. Finalmente, se presentan las conclusiones.

**Palabras clave:** sector hotelero, turismo de negocios, ventaja competitiva

## **ABSTRACT**

Competitiveness can be the key to success in the hotel industry that demands adaptation to the needs of their guests for their stay; the performance of hotel companies, and their presence in the market dependent on the competitiveness of the services provided. In addition, competitiveness is one of the parameters most used to describe the sustainable development of tourism from the most important dimensions of the industry. This article aims to compare the competitive level of the hotel sector of the two Mexican states: Sinaloa and Campeche. To carry out the study, the methodology proposed by Saavedra (2012) was used, which includes internal aspects of the Inter-American Development Bank (IDB) and external aspects based on the systemic competitiveness approach of the United Nations-ECLAC (2001). The document is organized into three sections: in the first, we have the concepts of competitiveness in a general context, laying the foundations for the development of competitiveness research in the hotel industry for which some studies of competitiveness in this sector. Subsequently, the methodology, instrument and sample used is summarized. In the third section we have the partial results and future researches on the subject is indicated. Finally, we have the conclusions.

**Keywords:** hotel sector, business tourism, competitive advantage

## **INTRODUCCIÓN**

En el contexto global, con una economía caracterizada por la inestabilidad económica, la competitividad de las empresas se presenta como un medio para resistir las turbulencias globales. La actividad empresarial se ha visto obligada a perfeccionar sus procesos administrativos con la velocidad que las exigencias del entorno demanda en la búsqueda de la eficiencia y rentabilidad que le permita permanecer en el mercado (Senge, 2000). La posición y la ventaja competitiva, resultado de la integración de las necesidades del cliente, son elementos indispensables para destacar ante la competencia y permanecer en el tiempo (Porter, 1985). Así, gran parte del éxito de la empresa se sostiene a partir de cubrir las expectativas y demandas de los clientes, y del diálogo permanente que permita satisfacerlas (Kobyak et al., 2018).

El turismo es una industria creciente e importante no solo en los países desarrollados sino también en países en desarrollo, siendo reconocida como una de las más importantes fenómenos económicos y sociales de nuestro tiempo (Chao et al. 2005), constituyendo un motor que impulsa el crecimiento económico del país, cuyo impacto nacional es extremadamente significativo ante una economía que durante más de tres décadas dependía del petróleo.

Para Alberti y Giusti (2012), el turismo es considerado uno de los sectores más importantes del mundo; en 2016 representó el 10.2% del PIB mundial y generó 1 de cada 10 empleos en la economía global (World Travel & Tourism Council, 2017). Además, el turismo es una fuente de creación de valor y empleo (Botti et al., 2008). Esta condición se ha reflejado en una gran cantidad de trabajos publicados sobre el papel clave que juega en el desarrollo y competitividad de muchas regiones (Nunes, Estevão y Nicolau Filipe, 2017). En el caso de México, el 5.3% de las exportaciones totales en 2016 fueron generadas por visitantes a territorio mexicano y se espera un

aumento de 5.9% anual en los próximos diez años (World Travel & Tourism Council, 2017). Pese a lo anterior, el sector turístico de México se ha enfrentado a diversas dificultades, entre ellas las difíciles condiciones económicas en los principales mercados de origen, desastres naturales, así como riesgos sanitarios y temas de seguridad. El potencial turístico está aún por explotarse; dividido en macro-regiones, la actividad turística mexicana se caracteriza por singularidades geográficas, algunas de ellas reconocidas a nivel internacional (Propin y Sánchez-Crispín, 1998); de manera paralela coexisten micro-regiones con recursos naturales y culturales relativamente intactos.

El sector hotelero, elemento esencial de la infraestructura turística, desempeña un papel preponderante en la economía local; como señalan Nunes et al. (2017), su efecto multiplicador permite incrementar los ingresos de la población. Sobre eso, Marques (2006) señala que sin hospedaje no hay turismo, “sin buenos establecimientos hoteleros no hay buen turismo y sin un buen servicio no hay buenos establecimientos hoteleros” (Nunes et al., 2017: 123). En ese sentido la competitividad puede ser la clave del éxito en la industria hotelera (Tsai et al., 2009); sin embargo, no hay que olvidar que la competitividad de una industria no sólo depende del entorno económico, de las instituciones y las políticas gubernamentales, sino que también es el reflejo de la competitividad de las empresas que la integran, de cómo interactúa con el entorno para producir ofertas que incrementa el valor (Porter, 1990), por lo que se hace indispensable identificar la competitividad de quienes integran este sector localmente.

Por otro lado, la industria hotelera no es ajena a la demanda de adaptación a las necesidades rápidamente cambiantes de sus invitados para su permanencia; el desempeño de las empresas hoteleras, y su presencia en el mercado dependen de la competitividad de los servicios prestados, una oferta de servicios de mayor calidad que la de sus competidores. Además, la competitividad es uno de los parámetros más utilizados para describir el desarrollo sostenible del turismo a partir de las dimensiones más importantes de la industria, como el entorno empresarial, infraestructuras, leyes y reglamentos y recursos disponibles (Balan et al., 2009); de ahí que Kim (2000) define la competitividad del sector turístico como la capacidad de las condiciones del entorno del mercado turístico, los recursos turísticos, recursos humanos y las infraestructuras turísticas de un país, para crear valor agregado y aumentar la riqueza nacional.

Bajo esa premisa, este artículo tiene como objetivo comparar el nivel competitivo del sector hotelero de dos estados mexicanos: Sinaloa y Campeche. Sinaloa, un estado con un alta derrama económica derivada del turismo de Mazatlán desde la década de 1920 (Santamaría, 2002); en tanto en Campeche, se encuentra Ciudad del Carmen, que durante cerca de cuatro décadas fue el centro neurálgico de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y cuyo dinamismo económico, gracias a la extracción de petróleo, se reflejó en una creciente demanda de alojamiento trayendo consigo una gran cantidad de hoteles relacionados con el sector de negocios que enfrenta una de sus peores crisis, evidenciando la necesidad de idear mecanismos de adaptación económica y prevención de pérdidas en un contexto de vulnerabilidad extrema (Gámez, Ivanova y Campiranon, 2014).

Para realizar el estudio se ha utilizado la metodología propuesta por Saavedra (2012) que comprende aspectos internos a partir del mapa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y externos con base en el enfoque de competitividad sistémica de las Naciones Unidas-Cepal (2001). El documento está organizado en tres secciones: en la primera, se discuten brevemente los conceptos de competitividad en un contexto general, sentando las bases para el desarrollo de la investigación de la competitividad en la industria hotelera para lo cual se han considerado algunos estudios de competitividad en este sector y se contextualiza en términos de los estados de Sinaloa y Campeche. Posteriormente, se resume la metodología, instrumento y muestra utilizada. En la tercera sección se tienen los resultados parciales y se señalan las futuras investigaciones sobre el tema. Finalmente, se presentan las conclusiones.

## **MARCO TEÓRICO**

La competitividad es un concepto complejo que puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas (Solleiro y Castañón, 2005); Saavedra (2012) señala que no se puede establecer una definición única, es un término multidimensional debido a los diferentes niveles y factores

cualitativos y cuantitativos que intervienen en el concepto (Saavedra García, Milla Toro, y Sánchez, 2013). Pese a ello, autores como Fajnzylber (1988) han señalado que la competitividad es la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población; mientras que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) la define como " El grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libres y justas, producir bienes y servicios que cumplan con las condiciones de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantienen y expanden los ingresos reales de su gente a largo plazo " (OCDE, 1992: 237).

En relación con el turismo, Velarde, Santillan y Obombo (2016: 120) mencionan que la competitividad "es la capacidad que posee un país para participar (ofertar) en los mercados internacionales de manera sostenible y con tendencia al incremento, con un crecimiento paralelo al nivel de vida de la población". Abundando sobre esto, Tsai, Song, y Wong (2009) resumen la visión de varios autores: para Crouch y Ritchie es " ... la capacidad de un destino para proporcionar un alto nivel de vida a los residentes del destino " (1999: 137); la competitividad " ... incluye variables medidas objetivamente, como el número de visitantes, la participación en el mercado, el gasto turístico, el empleo, el valor agregado por la industria del turismo, así como las variables medidas subjetivamente tales como "riqueza cultural y patrimonial", "calidad de la experiencia turística", etc. "(Heath, 2003: 9); en tanto, Bahar y Kozak indican que " ... el destino más competitivo en el largo plazo es aquel que crea bienestar para sus residentes "( 2007: 62).

Sobre lo señalado, Porter (1990) coincide en que la competitividad de una nación debe ser capaz de producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos y debe estar vinculada también a la productividad utilizando sus recursos naturales, humanos, de capital, la formación de clústers y la innovación. En ese sentido, todas las aportaciones señaladas denotan la premisa de un incremento de la productividad y por ende, la incorporación del progreso tecnológico, bajo la idea de que la competitividad contribuye a que las empresas logren elevar los niveles de bienestar de la población. Sin embargo, antes de continuar, es importante entender el concepto en el contexto del sector hotelero, dado el objetivo de esta investigación, por lo que se vuelve indispensable identificar los factores que influyen en la competitividad y el modelo que puede servir para este propósito.

Moon, Rugman y Verbeke (1998) señalan como un hito para analizar las determinantes de la competitividad global el modelo de Porter considerado como el autor más representativo de la competitividad y en especial de la estrategia competitiva aplicada (Lora Suárez, 2004). Según Porter (1990) y Krugman (1994), son las empresas y no los países los que compiten en el mercado internacional y el éxito empresarial depende del entorno económico, de las instituciones y de las políticas gubernamentales. Por otro lado, Olmos (2012) indica que la competitividad es la capacidad de una organización, pública o privada, de lucro o sin fines de lucro, para lograr y mantener ventajas comparativas que le permitan lograrlo, mantener y mejorar una posición específica en el entorno socioeconómico. Rubio y Aragón (2006) señalan sobre la competitividad que "Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia".

Indistintamente del autor, no hay que olvidar que la competitividad de una industria es el reflejo de la competitividad de las empresas que la integran; según Crouch y Ritchie (1999), la competitividad de un sector en particular es una determinante crucial para su desempeño en el mercado global, de suerte que la competitividad se ha convertido en una preocupación transversal de las sociedades contemporáneas (Costa et al., 2004). Por ello, también es importante considerar cuatro categorías en que puede agruparse la competitividad de los diferentes sectores industriales. Estas categorías son: la estructura y dinamismo de la demanda, de la oferta, el desempeño del sector industrial y las regulaciones que afectan la operación de la industria. Por lo tanto, un destino turístico y sus organizaciones serán competitivos en la medida que logren alinear sus estrategias con los cambios generados por el turbulento medio ambiente de negocios.

## **Modelos para determinar la competitividad de las empresas**

Saavedra García (2012) resume, a través de diecisiete indicadores, los estudios de Rubio y Aragón (2006), De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), Solleiro y Castañón (2005), Quiroga (2003) y de la OCDE (1992) que han buscado generar modelos para determinar la competitividad en las empresas; en 2013, Saavedra García et al., incluirían en ese análisis la propuesta de Martínez et al. (2009). Por consiguiente, Saavedra García (2012) clasifica esos indicadores concluyendo que la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter-empresariales, el sector, el entorno macroeconómico y la infraestructura regional.

Los autores señalados consideran indicadores de medición basados únicamente en aspectos internos a la organización, además los trabajos empíricos analizados sólo han tomado en cuenta aquellos indicadores que son controlables por la propia organización; cabe señalar que los aspectos analizados han sido en las variables del Mapa de Competitividad del BID: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Con el análisis de esas variables se estaría obteniendo no sólo el mapa de competitividad de la empresa, sino también de cada una de las áreas que la integran, pudiendo graficar los resultados obtenidos (Ibid).

En cuanto al enfoque de la competitividad sistémica, se basa en la teoría formulada por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Esser, Hillebrand, Messner, y Meyer-Stame, 1994) bajo la premisa de la integración social; proponen no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad, con lo que enriquecen la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1990) a la que incorporan factores socioculturales y ambientales, por lo que se le conoce como ventaja competitiva sistémica. Dentro del nivel macro se señalan principalmente, las políticas como la monetaria, presupuestaria, fiscal, comercial, y otras, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas. En el nivel meso, se localizan todas las políticas de apoyo específico que fomentan la infraestructura física, la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras. Bajo el nivel meta, se señalan a las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica, entre otras, y en el nivel micro, se coloca la capacidad de gestión de una empresa, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, tecnologías, redes inter-empresariales, entre otros elementos que diferencian una empresa de otra (Esser et. al., 1996).

En consecuencia, un entorno de competitividad se encuentra conformado por un sistema de normas, reglas, valores, instituciones e incentivos que definen el comportamiento de las empresas (Esser et al., 1994). Dado lo anterior, Saavedra García (2012) propone en su modelo, el enfoque de competitividad sistémica de la Cepal (Naciones Unidas-Cepal, 2001) para medir los aspectos externos de la competitividad empresarial, cuyas variables se establecen a nivel micro, meso y meta, con lo que obtendría una descripción de las oportunidades y amenazas por cada uno de los niveles considerados, mientras que, para la medición interna, utiliza la metodología del Mapa de Competitividad del BID.

## **El sector hotelero en Sinaloa y Campeche**

De acuerdo al Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN), hasta hace un par de décadas el turismo en el estado de Sinaloa se concentraba en Mazatlán, aunque sigue formando parte de la oferta turística, nacional e internacional, actualmente no es la única alternativa en Sinaloa, ya que dada la riqueza en biodiversidad ofrece alternativas de turismo de aventura, turismo ecológico, y de pueblos coloniales caracterizada por su diversidad y complementariedad; es un destino relativamente pequeño en términos territoriales, con un importante potencial para la integración de productos turísticos (CODESIN, 2018). Sin embargo, el destino no ha podido maximizar la comercialización de su oferta turística debido a la contracción de la demanda como resultado de la percepción de inseguridad y situación económico financiera desfavorable en los mercados emisores principales (estadounidense y canadiense) que ha reducido el flujo de turistas

(Velarde Santillán y Obombo, 2016). Adicional al turismo recreativo, Sinaloa cuenta con turismo de negocios; la infraestructura de Mazatlán y Culiacán con centros de convenciones y hoteles para ese segmento representan las opciones más comunes en el estado, que en gran medida responde a las necesidades de la actividad agrícola.

Sinaloa cuenta con un total de 20,333 habitaciones repartidos en 455 hoteles que incluyen aquellos de 1 a 5 estrellas y sin categoría; cuenta con cuatro Pueblos Mágicos: Cosalá, El Fuerte, El Rosario y Mocorito. En el 2017 visitaron Sinaloa un total de 3 millones 553 mil 811 turistas, de los cuales Mazatlán concentró el 69.45%; Culiacán el 16.25%; Los Mochis 9.91%; El Fuerte 1.79%; Escuinapa 1.35%; y El Rosario 1.25% (CODESIN, 2018). Por lo que es evidente el lugar que ocupa Mazatlán en el turismo sinaloense. Por otro lado, a nivel nacional, Mazatlán ocupa la posición número cinco dentro de los veintiún principales centros de playa mexicanos; con 9,975 cuartos disponibles, en el 2017 tuvo una un 6.22% de participación sobre el total registrado a nivel nacional, arriba de destinos turísticos de gran renombre a nivel mundial como Los Cabos en Baja California Sur.

En cuanto al estado de Campeche, con igual extensión territorial que el estado de Sinaloa, de acuerdo a la Secretaría de Turismo, SECTUR (2.9%), cuenta con 9,210 habitaciones en 335 hoteles de 1 a 5 estrellas; de lo cuales el 41% se localizan en Ciudad del Carmen con el 53.33% de habitaciones, en tanto en San Francisco de Campeche, capital del estado, cuenta con el 25% de los hoteles y un 25.323% del total de habitaciones del estado. En el territorio campechano solo existe un Pueblo Mágico: Palizada (SECTUR, 2017). La mayor oferta de hoteles y habitaciones en Ciudad del Carmen era la expresión clara de la actividad petrolera; caracterizada por una población flotante de miles de trabajadores, su principal huésped era el trabajador emergente petrolero, caracterizando el turismo de negocios. La crisis petrolera ha frenado la derrama económica en el municipio y por ende del estado. Así, en el turismo se vislumbra una oportunidad para repuntar la economía estatal; pese a ello uno de los factores que limitan el desarrollo del turismo radica en que la oferta y la demanda de productos y servicios están casi completamente adecuadas a la actividad petrolera, por lo que existen serios problemas para el proceso de adaptación, entre los que destaca la falta de competitividad, especialmente entre los hoteles de Ciudad del Carmen.

## **METODOLOGÍA**

La investigación es no experimental, de corte transversal y de carácter descriptivo-comparativo. Para la obtención de los datos se aplicaron dos encuestas (a cada sub-muestra de cada estado) a través de un cuestionario, el instrumento aplicado se estructuró tomando el modelo propuesto por Saavedra (2012) y utilizando la métrica de Likert, los niveles de medición utilizados para los ítems que integran el cuestionario son de orden de escala. La puntuación mínima para los ítems fue de uno y la máxima de cinco.

### **Muestra**

Ambas muestras son no probabilísticas de conveniencia, pues aunque se contaba con el tamaño de la población (número de hoteles en ambos estados) y el marco muestral, la respuesta de los administradores no favoreció la recolección de datos. Por lo que se tiene una muestra de 56 hoteles del estado de Campeche y 40 del estado de Sinaloa. Se pretende en una segunda etapa incrementar el tamaño de la muestra considerando un nivel de confianza y margen de error aceptable.

### **VARIABLES DE MEDICIÓN**

El instrumento considera ocho variables: planeación estratégica, producción y compras, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Dado el objetivo que se plantea en este documento se analizan y comparan los resultados de cuatro de ellas: emprendimiento, innovación, Liderazgo, oportunidades retos y barreras del emprendimiento.

## RESULTADOS

### Análisis de confiabilidad

Las variables independientes se analizaron individualmente con el coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach y los resultados se encuentran por arriba de la propuesta de 0.85 que realiza Saavedra García (2012) a excepción del "Aseguramiento de la calidad" que obtuvo 0.84, sin embargo la diferencia no es significativa por lo que se ha considerado dentro de los límites aceptables por lo que se considera una alta confiabilidad del instrumento de medición.

### Características sociodemográficas de los administradores

Sinaloa. El 60% de los responsables de la empresa eran mujeres; el promedio de edad es de 35 años y el 55% tiene estudios universitarios, sólo el 15% tiene estudios de posgrado. Con una antigüedad promedio en la empresa de 5 años.

Campeche. El 54% de quienes respondieron el cuestionario como administradores eran hombres, con una edad promedio de 37.69 años y una desviación estándar de  $\pm 13.97$ ; la antigüedad laboral promedio de 6.53 años y una desviación estándar de  $\pm 7.96$  años. Sólo el 28% tiene estudios universitarios, a nivel licenciatura o posgrado, el 24% tenía estudios de preparatoria y el 48% restante tenía estudios sólo de secundaria o técnicos.

### Sobre los hoteles

Sinaloa. Los hoteles tienen una antigüedad en la localidad de 8.48 años funcionando y una desviación estándar de  $\pm 9.22$  años; en cuanto al número de empleados van de 3 a 204 empleados, con una media de 52.48 empleados y una desviación estándar de  $\pm 42.13$  empleados. Campeche.

De la muestra, los 56 son de 2 a 4 estrellas. Los hoteles de la muestra tienen una antigüedad en la localidad que va de 3 meses a 65 años, con una media de 15.5 años y una desviación estándar de  $\pm 14.48$  años. En cuanto al número de empleados que laboran en ellos, van de 5 a 50 empleados, con una media de 11.52 empleados y una desviación estándar  $\pm 8.26$  empleados.

### Sobre las variables estudiadas

Los resultados que aquí se presentan, por cuestiones de espacio, abordan sólo cuatro de las ocho variables consideradas por el Mapa de Competitividad del BID: Planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, recursos humanos y contabilidad y finanzas.

Apartado 1. Planeación estratégica. Los hoteles de Sinaloa han profesionalizado su información, el promedio general obtenido es superior al de los hoteles de Campeche que están en proceso de documentación lo que indica que los indicadores de planeación estratégica aún no forman parte de sus operaciones normales.

Tabla 1

*Promedios de la variable "Planeación Estratégica"*

Planeación estratégica	Promedio		Interpretación
	Sinaloa	Campeche	
Proceso	3.35	2.43	Representa que las empresas hoteleras de Sinaloa tienen documentados los procesos propios de la planeación estratégica; mientras que en el caso de los campechanos están en el proceso de documentación de objetivos y estrategias, analizando al sector y a su competencia, así como utilizando herramientas de análisis como el FODA.
Implementación	4.05	2.31	Mientras que los hoteles Sinaloenses están involucrado activamente en el logro de los objetivos organizacionales, el personal de Campeche está iniciando el proceso.
Planificación	3.65	1.75	Los hoteles en Sinaloa han asimilado y documentado su planeación. En Campeche, los hoteles requieren reforzar su administración, al resultar que están aún en la etapa documentar su planeación.
<b>Promedio del apartado</b>	<b>3.68</b>	<b>2.16</b>	

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Apartado 2. Aseguramiento de la calidad. Existe un contraste marcado en esta variable. Los hoteles de Campeche han mejorado sus requerimientos técnicos, cuidando la calidad del servicio que se da, estableciendo programas de calidad y capacitando a su personal, sin embargo están por debajo de los indicadores sinaloenses.

Tabla 2  
Promedios de la variable "Aseguramiento de la calidad"

Aseguramiento de la calidad	Promedio		Interpretación
	Sinaloa	Campeche	
Aspectos generales	3.35	2.65	Mientras que los hoteles de Sinaloa ya se encuentran operando con y han documentado programas de calidad y la capacitación de su personal, en Campeche los programas de calidad que se han impulsado son incipientes, al igual que se han "documentado" sus procesos para difundir a su personal.
Sistema	3.65	2.72	Los hoteles sinaloenses han documentado y están operando con un servicio de calidad. Para Campeche, sus hoteles han prácticamente "documentado" este indicador, y están en el proceso de ofrecer servicios de calidad.
<b>Promedio del apartado</b>	<b>3.5</b>	<b>2.68</b>	

Nota: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Apartado 3. Recursos humanos. La variable recursos humanos en Sinaloa ya se ha documentado y está operando, a excepción del indicador de salud y seguridad industrial se encuentra arriba de la mediana que indica que las empresas hoteleras se han ocupado de atender las necesidades de salud y seguridad industrial de su personal mediante programas y capacitación oportuna, han prestado atención a establecer información administrativa (manuales, políticas, organigrama, etc.).

Tabla 3  
Promedios de la variable "Recursos humanos"

Recursos humanos	Promedio		Interpretación
	Sinaloa	Campeche	
Aspectos generales	3.62	2.53	Mientras que las empresas hoteleras de Sinaloa están operando con base en información administrativa como organigrama, manuales de procedimientos, establecen sus políticas, etc., en Campeche se están documentando apenas en estos procesos.
Capacitación y promoción del personal	4.02	3.83	Este indicador prácticamente está operando en Sinaloa y Campeche al informar las empresas que se preocupan por la inducción de su personal de nuevo ingreso, establecen programas de capacitación y están cumpliendo con los requisitos que marca la ley federal del trabajo.
Cultura organizacional	3.62	2.59	Los avances en materia de una cultura organizacional propia están en proceso de documentación en los hoteles de Campeche; en Sinaloa, se demuestra que ha habido un interés mayor por fomentar la comunicación interna, el sentido de pertenencia de su personal, el trabajo en equipo.
Salud y seguridad industrial	2.85	2.43	Este indicador está en proceso de documentarse, pero las empresas se han ocupado de dotar de equipos y desarrollar programas de seguridad industrial para personal operativo, preferentemente.

<b>Promedio del apartado</b>	<b>3.53</b>	<b>2.85</b>	
------------------------------	-------------	-------------	--

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Apartado 4. Contabilidad y finanzas. Esta variable se encuentra en “proceso de documentación” de sus indicadores, las empresas informaron que tienen establecidos sistemas de información contable, periódicamente revisan sus cuentas por cobrar, realizan flujos de caja, respetan sus obligaciones tributarias.

Tabla 4

*Promedios de la variable “Contabilidad y finanzas”*

<b>Contabilidad y finanzas</b>	<b>Promedio</b>		<b>Interpretación</b>
	<b>Sinaloa</b>	<b>Campeche</b>	
Monitoreo de costos y contabilidad	3.53	2.45	Este indicador en Sinaloa ya está operando, las empresas hoteleras se han preocupado por establecer sistemas de información contable. Mientras que en Campeche está en proceso de documentación.
Administración financiera	4.06	2.49	Los hoteles sinaloenses se han preocupado por documentar llevar proceso internos financieros tales como presupuestos, flujos de caja, establecer la rentabilidad de sus productos; en Campeche se está en proceso de documentación.
Normas legales y tributarias	4.65	3.66	En el ámbito de las normas legales los hoteles de ambos estados han proyectado el interés sobre el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, aunque en Sinaloa existen mayores avances en la materia.
<b>Promedio del apartado</b>	<b>4.08</b>	<b>2.86</b>	

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

## CONCLUSIONES

La competitividad es la capacidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que permitan alcanzar una posición competitiva favorable al tiempo que se logran resultados financieros superiores y crecimiento de rentabilidad. En un contexto de inestabilidad en la economía mundial y de tensión social, es evidente que cualquier empresa, por bien estructurada y organizada que esté, se encuentra expuesta a enfrentar una crisis repentina, en ese sentido, la falta de competitividad y planeación agudizan el desarrollo y sustentabilidad, e incluso la permanencia en el mercado, factores decisivos en su desaparición.

Para el sector turístico, las crisis representan desafíos más allá de los esperados, pues este sector es muy vulnerable a los impactos externos e internos, que a su vez tienden a comprometer la capacidad de recuperación de los destinos turísticos. La competitividad empresarial se presenta como una base para fortalecer a la empresa y resistir las turbulencias mundiales logrando la permanencia en el mercado. Con ello se logra un mercado interno más maduro y capaz de soportar los vaivenes de las crisis.

Para el sector hotelero, contar con la infraestructura, profesionalización, diversidad en categorías y ubicación del sector son elementos para estar la vanguardia, así como el identificar las competencias que le permitan alcanzar un nivel de competitividad sostenible, ante una eventual reactivación económica local y estatal, el sector hotelero debe de estar preparado. En ese sentido, los resultados obtenidos hasta el momento denotan enormes áreas de oportunidad tanto para los hoteles de Sinaloa como los de Campeche, sin embargo, es evidente que el sector hotelero no es tan competitivo como el sinaloense, pues los procesos de las cuatro variables analizadas aún están siendo documentadas, y están lejos de contar con una evaluación de los mismos, resultado de una demanda permanente que sólo respondía a la actividad petrolera, alejada del modelo dinámico de inversión y demanda extranjera que caracteriza al turismo recreativo, que generan

ubicaciones de procesos de crecimiento económico y demográfico que fomentan las interacciones locales y externas.

A reserva de analizar las cuatro variables faltantes, se puede concluir que, al comparar la competitividad del sector hotelero de los dos estados mexicanos se puede afirmar que el sector hotelero de Sinaloa cuenta con un nivel más elevado de competitividad que el de Campeche, quedando por debajo de los valores globales en las cuatro variables revisadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, F. and Giusti, J. (2012), "Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: the motor valley cluster", *City, Culture and Society*, Vol. 3 No. 4, pp. 261-273.
- Bahar, O., y Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 61-71.
- Balan, D., Balaure, V. and Veghes, C. (2009), "Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment", *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 11 No. 2, pp. 979-987.
- Botti, L., Camprubi, R. and Torrès, O. (2008), "Tourism and regional development: small businesses and social network for competitiveness", *Research Entrepreneurship and Small Business XXII*, Universidad Beira Interior, Covilhã.
- Chao, C., Hazari, B. R., Laffargue, J., Sgro, P. M., y Yu, E. S. H. (2005). *Tourism, Jobs, Capital Accumulation and the Economy: A Dynamic Analysis*. Paris-Jourdan Science Economiques, Working Paper 2005-16.
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) (25 de enero de 2018). Reporte de llegada de turistas y ocupación hotelera en Sinaloa, de enero a diciembre de 2017. Unidad de estadística y análisis. Boletín No. 07/2018. Culiacán, Sin.
- Costa, C., Rita, P. and Águas, P. (2004), *Tendências Internacionais Em Turismo*, 2a Edição, Grupo Lidel, Aland.
- Crouch, G. and Ritchie, J. (1999), "Tourism, competitiveness, and societal prosperity", *Journal of Business Research*, Vol. 44 No. 3, pp. 137-152.
- De la Cruz, I., Morales, J. & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*, A.C. (ACACIA). San Luis Potosí (México).
- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner, y J. Meyer-Stamer (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Berlín, República Federal de Alemania, Instituto Alemán para el Desarrollo.
- Fajnzyblber, F. (1988). *Competitividad internacional, evolución y lecciones*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Gámez, A., Ivanova, A., y Campiranon, K. (2014). Tourism and economic crisis management within apec. cases: Phuket (THAILAND) and los cabos (MEXICO)1. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 9(2), 143-157. doi:10.2495/SDP-V9-N2-143-157
- Heath, E. (2003, February). Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective. *Proceedings of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) 2003 National Research Conference*, Coffs Harbour, Australia.
- Kim, C. (2000). *A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region*. Korea Institute for International Economic Policy, Sejong.
- Kobyak, M. V., Ilina, E. L., Latkin, A. N., y Evstigneev, A. M. (2018). Analysis of the competitiveness of hotel services (on the example of upscale segment hotel). *Astra Salvensis*, 6, 807-815.
- Krugman, P. (1994). Competitividad: Una peligrosa obsesión. *Ciencia Política*, (36), 147-163.
- Lora Suárez, J. (2004). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (50), 41-53.
- Marques, J. (2006), *Introdução à Hotelaria*, Livraria Civilização Editora, Porto.
- Martínez, M., Santero, R. Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la pyme española 2008. Madrid, España: Fundación EOI, Esc. Organiz. Industrial

- Moon, H., Rugman, A. y Verbeke, A. (1998), "A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore", *International Business Review*, Vol. 7, pp. 135-150.
- Naciones Unidas-Cepal (2001). Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. México: Autor.
- Nunes, S., Estevão, C., & Nicolau Filipe, M. (2018). Determinant factors of competitiveness in the hotel sector: The case of Portugal. *Competitiveness Review*, 28(2), 122-135. doi:10.1108/CR-07-2016-0043
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico) (1992). *Technology and the Economy. The Key Relationships*, Paris, Technology/Economy Programme (TEP), OCDE.
- Olmos, G. (2012), "Hospitality competitiveness measurement system", *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 2 No. 8, pp. 29-37.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Michael Porter. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Michael Porter. New York, Free Press.
- Propin, E. y A. Sánchez-Crispín (1998) "Tipología de los municipios turísticos de México, a fines del siglo XX" *Geographicalia* No. 36. Universidad de Zaragoza, España. pp. 147-157
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes*. Cuadernos de Investigación y divulgación. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, 17, 32-47.
- Saavedra García, M., Milla Toro, S., y Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 2(4), 18-32. doi:10.15558/fir.v2i4.38
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, N° 33 Universidad del Norte, 93-124
- Santamaría, A. (2002). *El nacimiento del turismo en Mazatlán, 1923-1971*. México: UAS
- Secretaría de Turismo, SECTUR (2017). Con base en INEGI. Dirección General de Estadísticas Económicas. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (17 de enero de 2017).  
[http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_CAM.aspx](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_CAM.aspx)
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Mc Graw Hill.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.
- Tsai, H., Song, H. y Wong, K. (2009). Tourism and hotel competitiveness research, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26:5-6, 522-546, DOI: 10.1080/10548400903163079
- Velarde Valdez, M., Santillán Núñez, M. A., y Obombo Magio, K. (2016). Estrategias determinantes para la competitividad de un destino de sol y playa. El caso de Mazatlán, Sinaloa, México.
- World Travel & Tourism Council. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact 2017 Mexico*. Obtenido de [www.wttc.com](http://www.wttc.com): <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/mexico2017.pdf>