

# DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO

*Reyna María Ibáñez Pérez*

Universidad Autónoma de Baja California Sur. México

## RESUMEN

La globalización de la economía mundial intensifica la competencia entre los destinos turísticos. Ante ello, resulta necesario emprender esfuerzos para mantener la posición privilegiada que actualmente gozan algunos países. Tal es el caso de México, que se distingue por ser uno de los líderes en el mercado mundial de turismo al ocupar la decima posición en recepción de visitantes; pese a esto, aún no ha consolidado la cultura de la calidad y competitividad, como consecuencia muestra una tendencia a rezagarse en el ranking de competitividad de los principales destinos turísticos en el mundo.

**Palabras Claves:** Competitividad, Calidad, Liderazgo, Servicios Turísticos, México.

## Quality and competitiveness diagnostic of tourism industry in Mexico

## ABSTRACT

The globalization of world economy intensifies the competition between tourist destinations. Given this, it is necessary to make efforts to maintain the privileged position currently enjoyed by some countries. Such is the case of Mexico, which is distinguished as one of the leaders in the global tourism market by occupying the tenth position in the reception of visitors, although this has not yet established a culture of quality and competitiveness, as a result shows a tendency to linger in the competitiveness ranking of the top tourist destinations in the world.

**Key Words:** Competitiveness, Quality, Leadership, Tourism Services, México.

---

Fecha de recepción: 18 de febrero de 2010

Fecha de aceptación: 25 de abril de 2011

Departamento Académico de Economía. Universidad Autónoma de Baja California Sur. Carretera al Sur, km. 5.5. Apartado Postal 19-B. CP. 23080 La Paz. Baja California Sur. México. E-mail: ribanez@uabcs.mx

## 1. INTRODUCCIÓN

Regularmente, cuando se habla del término *liderazgo* se hace referencia a la influencia interpersonal ejercida en una situación, que se encuentra dirigida a través del proceso de comunicación humana y la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1993; Davis, 2003; Gibson, 2003). Sin embargo, existen diversas aplicaciones de este término, por ejemplo cuando se quiere comparar la capacidad de producir de un conjunto de países. Entonces, se hace referencia al país *líder* cuando éste, es él que elabora la mayor cantidad de productos, en relación con el resto de los países con los que sea objeto de comparación. Pero, independientemente de la categoría de liderazgo que manejemos, no queda duda que para adquirir la posición de *líder*, requiere cumplir con características que implican la adopción de estrategias y planificación; orientadas a la administración eficiente de recursos: productivos, económicos, financieros, institucionales y humanos. Al contar con tales características se adquiere una posición privilegiada en relación a otras personas, empresas, regiones o países, según sea el caso. No obstante, cuando su calidad y competitividad es escasa, se pone en riesgo su privilegiada situación.

En este contexto, dentro de artículo se analizará el nivel de competitividad y la calidad de los servicios turísticos mexicanos; así como, las condiciones que lo influyen de manera positiva y negativa. Esto, con la finalidad de emitir una serie de recomendaciones, para coadyuvar a su incremento. Entre otros aspectos se intenta reflexionar sobre los factores que limitan el incremento de la competitividad de los servicios turísticos mexicanos, lo cual se debe en gran medida a una estructura política y económica inestable, a la insuficiente promoción de programas e información detallada sobre financiamiento, capacitación y calidad en los servicios turísticos, al incremento de publicidad negativa sobre condiciones de inseguridad -propiciando que el turista erróneamente forme una percepción negativa y en algunos casos, no disfrute al máximo su visita al país- y a la necesidad de mejorar calidad y estructura de precios por parte de gran número de destinos y empresas.

En contraparte, los aspectos que favorecen el desarrollo del turístico en México, se encuentra su fascinante megadiversidad, que lo ubica en el decimo lugar a nivel mundial y que a su vez, le permite poseer gran potencial y atractivo para el desarrollo de nuevos segmentos de mercado, tal es el caso actividades vinculadas con el turismo de naturaleza —ecoturismo, turismo rural y turismo de aventura—. Sumado a esto, la calidez de su gente y la pasividad, que aún perdura en la mayoría de sus destinos turísticos; son aspectos que son valorados y aprovechados por empresarios nacionales y extranjeros que creen y apuestan en México, como una opción viable de inversión y que paulatinamente buscan incorporar el uso de tecnologías con la finalidad de forjar un desarrollo más competitivo de la actividad turística. Aunado a ello, el sector gubernamental ha fortalecido sus acciones en materia de política económica, vislumbrando al sector turístico como pieza clave para el desarrollo humano sustentable de dicho país.

Bajo este contexto, se aprecia que sin duda México, cuenta con gran cantidad de atributos para igualar su indiscutible liderazgo con su competitividad. No obstante, requiere innovar e implementar acciones continuas y precisas, en materia de capacitación, promoción, calidad del servicio, certificación laboral, cultura turística, financiamiento y normatividad ambiental. Lo anterior, coadyuvará a elevar la competitividad de sus desti-

nos turísticos y sobre todo le permitirá obtener beneficios superiores al promedio con un aprovechamiento sustentable a corto y largo plazo.

## 2. MÉXICO: LÍDER DENTRO DEL TURISMO MUNDIAL

El turismo es una de las principales actividades económicas a nivel mundial, según la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO (OMT) EN 2008, se registraron 922 millones de llegadas de turistas y en 2007, se obtuvieron ingresos por 856 millones de dólares (OMT, 2009a). En México la SECRETARÍA DE TURISMO (SECTUR, 2007), reporto 91,462 millones de visitantes internacionales e ingresos por 13,289 millones de dólares en 2008, su aportación al PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) en 2005 fue de 576,159.90 millones de pesos, en 2004 se emplearon 1,740,000 personas; además, la inversión privada generada por esta actividad superó lo presupuestado en el sexenio del 2000-2006, paso de 9 mil millones de dólares a 11 mil 852 mil millones de dólares, lo que hizo de esta actividad la más rentable del país. Por esta razón, desde hace más de diez años este país se ha consolidado como uno de los líderes en turismo mundial; ya sea, por el número de turistas que recibe o por la enorme cantidad de divisas, que esta actividad deja al país.

**Cuadro 1**  
**PRINCIPALES PAÍSES EN LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES E**  
**INGRESOS POR TURISMO**

Llegadas de turistas internacionales, 2008		Ingresos por turismo internacional, 2007	
País y posición	Millones de visitantes	País y posición	Miles de millones de dólares
1.- Francia	79,300	1.- Estados Unidos	96.7
2.- Estados Unidos	58,030	2.- España	57.8
3.- España	57,316	3.- Francia	54.2
4.- China	53,049	4.- Italia	42.7
5.- Italia	42,734	5.- China	41.9
6.- Reino Unido	30,142	6.- Reino Unido	37.6
7.- Ucrania	25,392	7.- Alemania	36.0
8.- Turquía	24,994	8.- Australia	22.2
9.- Alemania	24,886	9.- Austria	18.9
10.- México	22,637	10.-Turquía	18.5

Fuente: OMT (2008 y 2009b).

Como se observa en el cuadro anterior, en 2008 México se ubico a nivel mundial, dentro de los primeros diez países que reciben mayor cantidad de visitantes, siendo el único país de América latina en aparecer como líder mundial. En cuanto a generación de

divisas, México, se situó en lugar número quince, en 2007. Esto, pese al inicio de la crisis económica mundial<sup>1</sup> a finales de 2007, México se mantuvo dentro de los primeros veinte lugares en cuanto a ingresos. Del continente Americano sigue siendo Estados Unidos el que ocupa el primer lugar, seguido de Canadá en segundo (13° en la clasificación mundial) y en tercer lugar México.

#### 4. CONCEPTO Y MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

Cuando se habla de competitividad, se hace referencia a la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores y a la habilidad para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional, producto de la administración de activos o procesos, atracciones, globalidad o proximidad y la integración de esas relaciones dentro de un modelo económico y social. Este concepto parece ser reciente; pero, la historia nos indica que ya se hablaba de él en épocas anteriores.

**Cuadro 2**  
**CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD**

AUTOR/OBRA	APORTACIÓN / CONCEPTO
Adam Smith (1776): « <i>La naturaleza y causa de la riqueza de las naciones</i> »	Enfatiza la importancia de producir a bajos costos, argumentando que la libertad de mercados determinaría de manera eficiente como la producción de un país podría satisfacer las necesidades de otros.
David Ricardo (1817): « <i>Principios de economía política</i> »	Desarrolla la teoría de las ventajas comparativas. Su teoría se basa en las diferencias entre las condiciones de producción de los países y en la posesión diferenciada de factores de producción.
Esser (1994).	La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad».
Bordas (1993).	Capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible, o sea: capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones superior al promedio, de manera razonable y capacidad de hacerlo con bajos costos sociales y ambientales».
Lever (1999), Begg (2002), Sobrino (2002)	Para estos autores la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias, el cual depende no solo de factores micro-económicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas.
Porter (1991).	La competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o clusters utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital. La productividad fija el estándar de vida de una nación o región (salarios, retornos al capital, retornos a las dotaciones de recursos naturales.

Fuente: González y Mendieta, 2009.

<sup>1</sup> La crisis económica tiene su antecedente en agosto de 2007, cuando los bancos centrales intervienen para proporcionar liquidez al sistema bancario de E.U. Tras varios meses de debilidad y pérdida de empleos, la economía se colapsó con la quiebra de medio centenar de bancos y entidades financieras, arrasando a los valores bursátiles, la capacidad de consumo y ahorro de la población (Aversa, 2008).

Como se observa en el cuadro anterior, el término de competitividad ha sido referido a través del tiempo por teóricos sumamente reconocidos y en algunos casos ha sido el núcleo central de sus teorías y modelos.

### 3.1. Competitividad y turismo

Hassan (2000) define competitividad turística, como: *la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores*. Asimismo, Crouch y Ritchie (1999) lo definen como: *«Capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social»*. Del concepto anterior, se identifica que son varios factores, que influyen para hacer a un destino más competitivo.

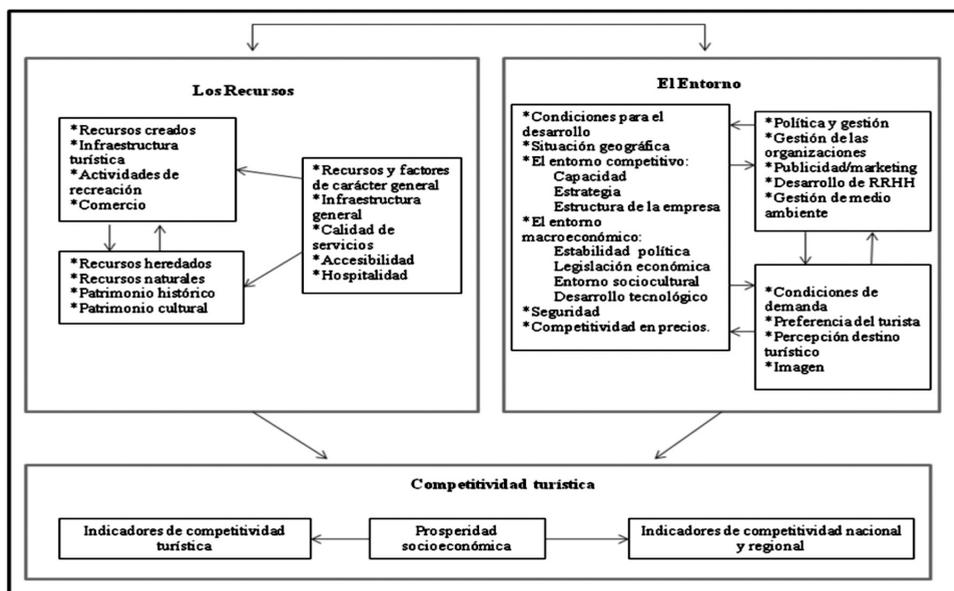
**Figura 1**  
**EL MODELO DE COMPETITIVIDAD DE CROUCH Y RITCHIE**



Fuente: González y Mendieta (2009).

Según lo observamos en la figura anterior, la adecuada coordinación y trabajo en equipo tanto de la población, empresas y gobierno de un destino en específico darán como resultado que se oferten servicios más óptimos para satisfacer eficientemente las necesidades del turista. Por otro lado, Dwyer y Kim (2003) también proponen su modelo de competitividad del destino turístico, solo que añaden más factores en comparación con los expuestos por Crouch y Ritchie.

**Figura 2**  
**MODELO INTEGRADO DE COMPETITIVIDAD DE UN DESTINO**  
**TURÍSTICO PROPUESTO POR DWYER Y KIM**



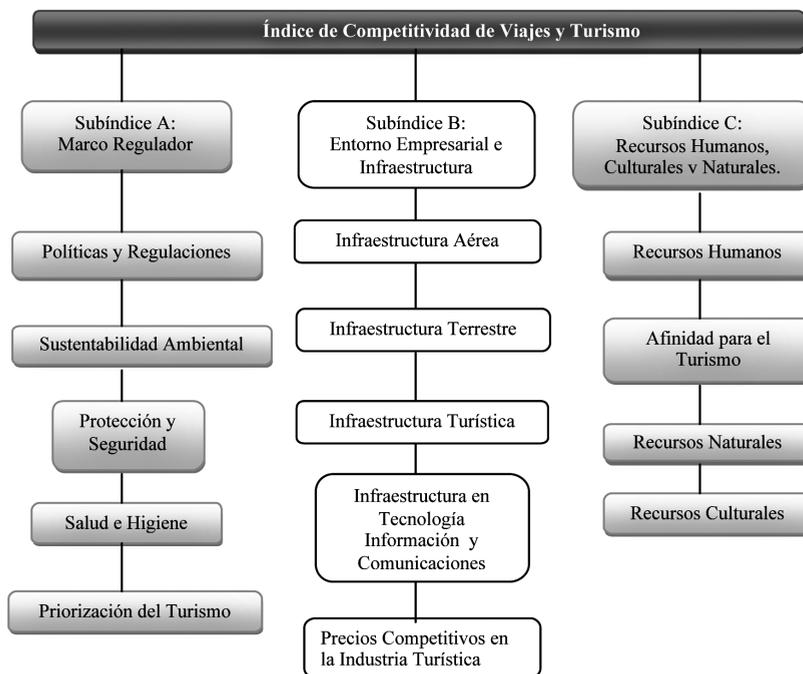
Fuente: Dwyer y Kim (2003).

Cabe destacar que entre los factores que añaden Dwyer y Kim, están los indicadores de competitividad que son sumamente útiles para realizar comparativos entre destinos turísticos, y brindan información útil para la toma de decisiones.

### 3.2. Medición internacional de la competitividad turística

La metodología más popular, para medir la competitividad en el turismo, se basa en el índice de competitividad publicado dentro del Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo del Mundo, elaborado y presentado por el Foro Económico Mundial (FEM). En su primera edición en 2007, incluyó 124 países, en 2008 se incluyeron 130 países evaluados, y 133 países en 2009. Este índice, mide los factores que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de un país específico. En consecuencia, no se debe confundir este índice como una medida del atractivo del país como destino turístico. EL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA (ICT), se mide con una calificación de uno a seis y el resultado obtenido por un país refleja el desempeño obtenido en todos los subíndices que lo conforman. El índice general se compone de tres sub-índices (véase, figura 3).

**Figura 3**  
**COMPOSICIÓN DE LOS TRES SUBÍNDICES DE ICT**



Fuente: Blanke y Chiesa (2009).

**Cuadro 3**  
**LOS DIEZ PAÍSES DEL MUNDO, CON MAYOR COMPETITIVIDAD TURÍSTICA, 2009**

Lugar de competitividad	País	Puntuación en competitividad
1	Suiza	5.68
2	Austria	5.46
3	Alemania	5.41
4	Francia	5.34
5	Canadá	5.32
6	España	5.29
7	Suecia	5.28
8	Estados Unidos	5.28
9	Australia	5.24
10	Singapur	5.24

Fuente: Blanke y Chiesa (2009).

### 3.3. Países del mundo con mayor competitividad

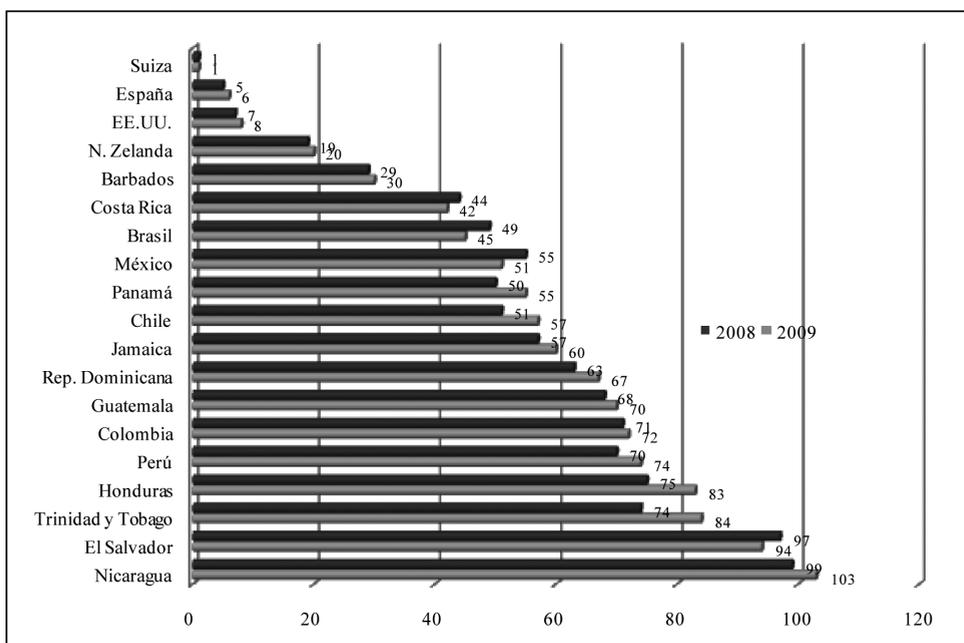
Según los resultados del informe del FEM, en 2009 el país más competitivo es Suiza, seguido por Austria y Francia, dentro de los diez países más competitivos del mundo, no figura ningún país latinoamericano; ya que, según se muestra en la siguiente tabla, todos los escaños fueron ocupados por países desarrollados o de reciente industrialización.

Los datos anteriores, dejan entrever que el grado de desarrollo incide de manera positiva en el nivel de competitividad de una nación.

### 3.4. Países que han mejorado su posición en competitividad turística

Entre el 2008 y 2009 la posición en el ranking de competitividad de muchos países han mejorado, algunos países han mantenido su liderazgo, tal es el caso de Suiza.

**Gráfico 1**  
**CLASIFICACIÓN EN EL ICT, 2008-2009**



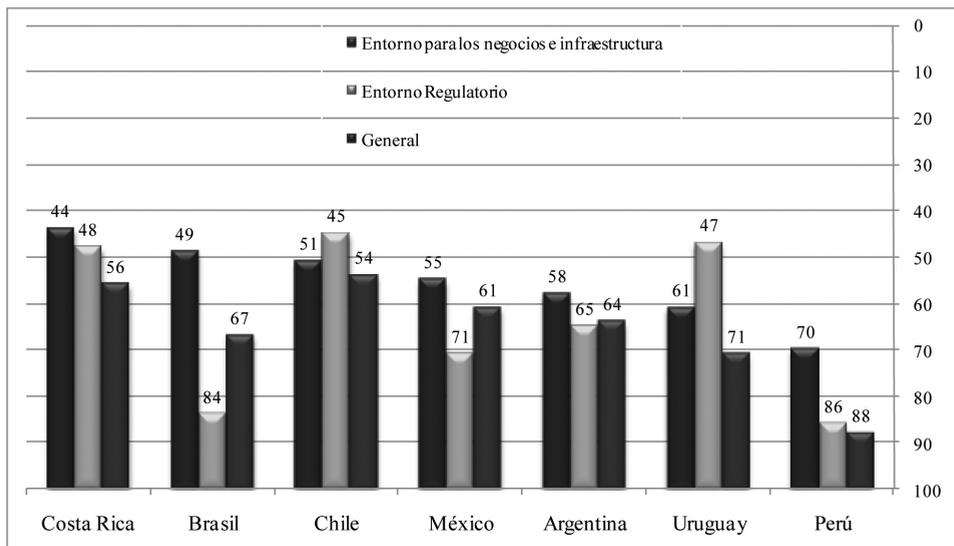
Fuente: Blanke y Chiesa (2009).

En el gráfico anterior se observa que Suiza ocupó en ambos años el primer lugar, otros países; bajaron posiciones respecto al año anterior, tal es el caso de Costa Rica, Brasil, México y El Salvador; los países restantes subieron uno o varios lugares en el ranking de competitividad, destacando Trinidad y Tobago el cual asciende 10 lugares.

### 3.5. Análisis del grado de competitividad turística: México y los principales países de Latino América

El análisis de la competitividad para Latinoamérica y México se realiza con datos de 2008 y según se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2**  
**LATINOAMÉRICA: RANKING DE COMPETITIVIDAD EN TURISMO, 2008**  
**(EN PUESTOS)**



Fuente: Blanke y Chiesa (2009).

Los siete principales países de Latino América, más competitivos, así como; el lugar que ocupa cada país de manera general; en el ámbito del entorno regulatorio Chile obtiene el mejor rango y México ocupa el puesto número 5, en el aspecto de entorno para los negocios e infraestructura Chile vuelve a ocupar el primer puesto seguido por Costa Rica en segundo y México ubicado en el tercer lugar. De los datos anteriores se resalta el hecho de que en América Latina hay cuatro países con mayor competitividad que México; Costa Rica, Uruguay Brasil. En el caso de Costa Rica, como país líder en el ámbito ecológico donde se ha sabido llevar a cabo el desarrollo sustentable con proyectos turísticos que realmente benefician a la población local y no generan gran impacto ambiental.

**Cuadro 4**  
**DESEMPEÑO DE MÉXICO EN EL ICT, 2009**

INDICADOR	Posición (133)	Calificación (Escala 1-7)
Índice 2009	<b>51</b>	<b>4.3</b>
Índice 2008	<b>55</b>	<b>4.2</b>
<b>A. Marco Regulatorio</b>	<b>80</b>	<b>4.3</b>
Políticas y Regulaciones	58	4.5
Sustentabilidad Ambiental	101	4.1
Seguridad	126	3.6
Salud e Higiene	74	4.4
Priorización del Turismo	35	5.0
<b>B. Entorno Empresarial e infraestructura</b>	<b>62</b>	<b>3.7</b>
Infraestructura del Transporte Aéreo	40	4.0
Infraestructura del Transporte Terrestre	84	3.1
Infraestructura Turística	49	3.9
Infraestructura en Tecnología Información y Comunicaciones	69	2.8
Competitividad de Precios en la Industria Turística	77	4.6
<b>C. Recursos Humanos, Culturales y Naturales</b>	<b>13</b>	<b>4.9</b>
Recursos Humanos	63	5.1
Educación y Capacitación	65	4.7
Disponibilidad para Trabajos Calificados	64	5.5
Afinidad para el Turismo	90	4.6
Recursos Naturales	18	4.7
Recursos Culturales	20	5.1

Fuente: Blanke y Chiesa, (2009).

Como se observa en el cuadro anterior, pese a que México ganó cuatro escaños en el ICT, existen áreas críticas, tal es el caso de: afinidad para el turismo, sustentabilidad ambiental y seguridad, infraestructura del transporte terrestre, en donde se obtuvo una calificación de 90, 101 y 126 respectivamente.

#### 4. EL CONCEPTO Y MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

La concepción de calidad, en cada momento histórico ha tratado de dar respuesta adecuada a diferentes contextos económicos, industriales, socioculturales o tecnológicos, así como a las distintas demandas del mercado (Alonso, 2006). Varios autores coinciden que fue hasta el siglo XX cuando se empezó a especializar la calidad en diferentes ámbitos, iniciando con la calidad en la elaboración de productos y recientemente en servicios.

**Cuadro 5**  
**EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

PERIODO	DESCRIPCIÓN
Época Ancestral	Control de la calidad de los productos que el hombre consumía que mediante a diferentes procesos llevo a diferenciar los productos que podía comer y los que no.
Edad media	El aseguramiento de la calidad se lograba debido a prolongados periodos de capacitación.
Revolución industrial	Especialización laboral. El trabajador ya no fabricaba totalmente un producto, se especializaba solo en una parte del proceso.
1924 -W.A. Shewhart-	Diseño de una grafica de estadísticas para controlar las variables de un producto.
1946	Se fundó la sociedad Estadounidense de Control de Calidad / American Society of Quality Control.
1950 -William Edwards Deming-	Ofrece conferencias a ingenieros japoneses sobre métodos estadísticos y sobre la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel.
1954 -Joseph M. Juran-	Contribuyo a destacar el importante compromiso del área gerencial por el logro de la calidad, capacitar al personal en la gestión de la calidad y que se mejore la calidad valiéndose de estos conceptos.
1960 -Philip B. Crosby-	Crea el concepto «cero defectos» hacer las cosas correctamente desde el principio.
1962- Kaoru Ishikawa-	Constituyo los círculos de control de calidad en Japón para lograr el mejoramiento de la calidad.
1962- JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers)-	Organiza la primera conferencia de control de calidad para supervisores a nivel operativo.
1963	Se lleva a cabo la «Primera Conferencia de Circulo de Control de Calidad» en la ciudad de Sendai, Japón, dando el inicio a lo que se conoce como «El Milagro Japonés».
Genichi Taguchi	Determina que «el punto de vista del consumidor es fundamental», aporta los métodos Taguchi que comprenden la función de pérdida, arreglos ortogonales y el diseño de parámetros.
Década de los 90's – Normas Internacionales ISO 9000.	Denominación de un grupo de normas internacionales aprobadas por la organización mundial del trabajo sobre los requisitos que deben cumplir el sistema de calidad de las empresas.

Fuente: elaboración propia con base a estudios de Gutarra (2002).

Independientemente del concepto de calidad que usemos, debido a la naturaleza intangible y de múltiples facetas de muchos servicios, puede resultar más difícil evaluar la calidad de un servicio, que la calidad de un bien. Debido a que los clientes a menudo se involucran en la producción del servicio. Las investigaciones más extensas sobre la calidad en los servicios están poderosamente orientadas al usuario. En otras investigaciones identificaron los distintos criterios para la evaluación de la calidad en el servicio que al presentar un alto grado de correlación las conjuntaron en 5 dimensiones: **i.** Tangibles (aparición de los elementos físicos), **ii.** Confiabilidad (un desempeño confiable y preciso), **iii.** Actitud positiva (prontitud y espíritu servicial), **iv.** Garantía (competencia, cortesía, credibilidad, seguridad), **v.** empatía (acceso fácil, buenas comunicaciones y comprensión al cliente); cada uno de los aspectos anteriores puede ser evaluado de manera sencilla; ya sea mediante encuestas o entrevistas aplicados al destino que se desee evaluar.

#### **4.1. Instrumentos para medir la calidad en los servicios turísticos**

Para medir la calidad de los servicios turísticos, se implementado: normas, certificados y programas; internacionales, locales y nacionales; entre los cuales se encuentran las normas ISO, las NOM's, entre otros.

##### *4.1.1. Las Normas ISO 9000 como Instrumento para incrementar la Competencia Laboral y la Calidad en los Servicios Turísticos de Empresas Mexicanas*

La norma ISO 9000, ha venido a formar en años recientes, de la estrategia de algunas empresas que desean insertarse o permanecer en el mercado internacional. Su aplicación en las empresas mexicanas, si bien ha ido en aumento, estimándose un total que oscilaba en 1997, entre las 500 y 1,000 empresas certificadas (industriales, comerciales y de servicios). Mientras que para el año 2000, son unas cinco mil empresas mexicanas las que habrían obtenido la certificación ISO 9000, cifra que representa un incremento del 108.3 % respecto de 2001(cuando 2000 negocios contaban con esta certificación). En el año 2006, las empresas certificadas por esta serie de normas es de 7, 000, es decir, más del 500 % con respecto a 1997. Entre las empresas que certifican la calidad, por mencionar algunas se encuentran: BVM: Bureau Veritas Mexicana, CALMECAC: Calidad Mexicana Certificada, IMNC: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, NORMEX: Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, SGS: Société Générale de Surveillance de México, T V-M: T V América de México, T V-RM: T V Rehiland de México y UL: UL de México. Para 2006, las empresas mexicanas que contaban con la certificación de la norma ISO-9001, se distribuían de la siguiente forma: 50% pertenecían al sector servicios, 40% al manufacturero, 4% gas y electricidad, 3 % construcción, 2% minería y el resto a otros. Entre las empresas o instituciones que tienen alguna certificación de la serie ISO 9000, están: la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Air France cargo México, Aduana del aeropuerto internacional de la ciudad de México; certificada con la norma ISO 9002.

#### *4.1.2. Otros Certificados, programas y normas que certifiquen la calidad de los servicios turísticos en México*

Las certificaciones relacionadas a la calidad de los servicios turísticos en México aun son muy limitadas comparadas con la amplia gama de certificaciones que ya se implementan en otros países como es el caso de España. En este apartado se hará mención de los certificados que hay a nivel nacional añadiendo los de algunas instituciones. Tal vez este apartado carezca de información en cuanto a certificados vigentes, sin embargo es un reflejo del atraso en cuanto a la importancia de las empresas turísticas mexicanas por garantizar que los servicios que ofrecen son de calidad y de que mas instituciones se especialicen para certificar los servicios ya que son parte de las bases fundamentales para la satisfacción de las necesidades del turista (SECTUR, 2009a).

##### 4.1.2.1. Distintivo H

El programa Distintivo H se implementa en México desde 1990 en todos los establecimientos de alimentos y bebidas incluyendo los comunitarios con el objetivo principal de evitar las enfermedades transmitidas por alimentos tanto en turistas nacionales como extranjeros. Este reconocimiento lo entrega SECTUR y la SECRETARÍA DE SALUD (SS) y cuenta con una vigencia de 1 año. Los restaurantes, fondas, cafeterías, etc., para poder ser acreedores de este distintivo deben cumplir con los estándares de higiene de la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004. El programa capacita al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, impartida por un consultor registrado con perfil en el área químico-médico-biológica. La capacitación consiste en una serie de recomendaciones y técnicas que conllevan la preparación de alimentos iniciando con el lavado, desinfección, limpieza, almacenamiento, congelación, refrigeración, descongelación, higiene personal, etc. como parte del proceso de mejora continua.

##### 4.1.2.2. Distintivo M

El distintivo M o también llamado programa de Calidad Moderniza está orientado a mejorar el sistema de gestión, los procesos, el desarrollo humano y el sistema de información y diagnóstico. Además está estructurado por 4 elementos implementándose en 12 técnicas:

**Cuadro 6**  
**ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CALIDAD MODERNIZA**

<b>Elementos</b>	<b>Técnica</b>
1.- Calidad Humana	T1. Lenguaje básico y estructuras organizacionales
	T2. Las 5'S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)
	T3. Liderazgo y desarrollo humano
2.- Satisfacción del Cliente	T4. Conocimiento del mercado
	T5. Desarrollo del personal de contacto
	T6. Marketing
3.- Gerenciamiento de Rutina	T7. Procesos y eliminación de desperdicios
	T8. Estandarización del proceso
	T9. Administración visual
4.- Gerenciamiento de Mejora	T10. Sistema de información y análisis financiero
	T11. Política básica y directrices
	T12. PDCA y rendición de cuentas

Fuente: SECTUR, (2009b).

Los beneficios obtenidos por la implementación de este programa están dirigidos a clientes, propietarios y colaboradores (SECTUR, 2009b).

#### 4.1.2.3. Programa ACTITUR

El programa ACTITUR fue desarrollado por SECTUR del Estado de Zacatecas, en el cual se da capacitación a los prestadores de servicios turísticos; estos cursos son gratuitos además se motiva la participación de los involucrados fomentando un incentivo con tarjetas de descuentos que van siendo de mayores beneficios dependiendo del número de cursos que hayan tomado. Este programa se ha implementado en varios estados de la república mexicana y se estima se aplique a nivel nacional dado los grandes resultados que se han obtenido y los reconocimientos a nivel internacional por parte de la OMT entre otras instituciones (SECTUR, 2009c).

#### 4.1.2.4. Calidad Ambiental Turística

El certificado de calidad ambiental turística fue creado con la finalidad de promover el desarrollo sustentable en las actividades turísticas. Con el objetivo de proteger el ambiente y generar un mecanismo de competitividad. Los aspectos que se evalúan son: el uso eficiente, calidad y cantidad de agua y su descarga, uso eficiente de energía eléctrica y combustibles, manejo adecuado de sustancias químicas como desinfectantes, insecticidas, cloro, nivel de cumplimiento de instrumentos legales como la manifestación de impacto

ambiental, autorizaciones de uso de la Zona Federal Marítimo Terrestre y manejo responsable de recursos naturales.

#### 4.1.2.5. Normas Oficiales Mexicanas (NOM'S) en Materia Turística

Las NOM's son regulaciones técnicas que establecen especificaciones y procedimientos para garantizar que los servicios cumplan, en el contexto de los propósitos y funciones para los que fueron diseñados, con características de seguridad, intercambiabilidad, confiabilidad y calidad, entre otros aspectos (SECTUR, 2009d).

**Cuadro 7**  
**NORMAS OFICIALES MEXICANAS TURÍSTICAS**

NORMAS OFICIALES MEXICANAS (NOM)	REGULACIÓN
NOM-01-TUR-2002	De los formatos foliados y de porte pagado para la presentación de sugerencias y quejas de servicios turísticos relativos a establecimientos de hospedaje, agencias de viajes, alimentos y bebidas y empresas de sistemas de intercambio de servicios turísticos.
NOM-05-TUR-2003	Requisitos mínimos de seguridad a que deben sujetarse las operadoras de buceo para garantizar la presentación del servicio.
NOM-06-TUR-2000	Requisitos mínimos de seguridad e higiene que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de campamentos y paradores de casa rodantes.
NOM-07-TUR-2002	De los elementos normativos del seguro de responsabilidad civil que deben contratar los prestadores de servicios turísticos de hospedaje para la protección y seguridad de los turistas o usuarios.
NOM-08-TUR-2002	Establece los elementos a que deben sujetarse los guías generales y especializados en temas o localidades específicas de carácter cultural.
NOM-09-TUR-2002	Establece los elementos a que deben sujetarse los guías especializados en actividades específicas.
NOM-010-TUR-2001	De los requisitos que deben contener los contratos que celebren los prestadores de servicios turísticos con los usuarios-turistas.
NOM-011-TUR-2001	Sobre requisitos de seguridad, información y operación que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos de turismo de aventura.

Fuente: SECTUR, (2009d).

Todas las normas establecen los lineamientos que se deben seguir para garantizar la seguridad, higiene, información, responsabilidades, requisitos y obligaciones con los que tienen que contar los diversos prestadores de servicios turísticos.

#### **4.7. Dificultades y beneficios asociadas a la implementación de Normas Internacionales y certificados nacionales de calidad**

El proceso de implementación del sistema no ha sido tarea fácil para las empresas, que desean obtener el certificado de calidad ISO. Debido a que es un sistema complejo que requiere todo un nuevo aprendizaje en la organización. Esto implica tiempo y costos que no toda la empresa está en condiciones de soportar, y su difusión a la mayor parte del aparato productivo mexicano no será posible en el corto y mediano plazo. Además de esto, en 2008 se establecieron nuevas exigencias que cumplir para disponer de la ISO-9000, aunque la norma entrara en vigor hasta el año 2011.

No obstante, la aplicación de las normas ISO en las empresas ha significado un conjunto de beneficios; tal es el caso de: el reconocimiento regional, nacional e incluso internacional para garantizar los servicios que ofrecen; ya que, sus trabajadores están debidamente capacitados y son aptos para las labores, desarrollan su actitud de servicio y se preocupan y ocupan por realizar un buen trabajo dando valor agregado al servicio. Así mismo las empresas se vuelven más competitivas al ocuparse hasta de los mínimos detalles que pueden hacer la diferencia, para que la experiencia del turista sea muy agradable o sea totalmente desagradable ateniéndose a las consecuencias de ofrecer un mal servicio mexicanas (Baeza, G.; Mertens, L. 2000).

### **5. ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN MÉXICO**

El análisis FODA<sup>2</sup>, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de un país, empresa u organización, al mostrar un diagnóstico que a su vez, permite tomar decisiones e implementar estrategias para lograr el éxito en varios sentidos. En este caso el análisis FODA, se centro en el estudio de la competitividad y calidad de los Servicios Turísticos en México.

Es importante mencionar que, se debe buscar un punto de equilibrio para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Puesto que, el turismo trae grandes beneficios; sin embargo, también conlleva problemas, los cuales se podrían evitar con la oportuna regulación de la actividad, con la actualización de la normatividad y la legislación turística, capacitación del personal, reducir la dependencia del turismo estadounidense e impulsar la promoción a nuevos mercados, resultan puntos importantes a considerar.

---

<sup>2</sup> El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, empresa o país, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

### Cuadro 8

## ANÁLISIS FODA DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS DE MÉXICO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El turismo es una de las principales fuentes generadoras de divisas para el país.</li> <li>- México cuenta con zonas naturales ricas en flora y fauna que resultan muy atractivas para el turismo.</li> <li>- Aumento de la afluencia de turistas debido a la promoción, desarrollo, comercialización y a la diversificación constante.</li> <li>- Reconocimiento internacional por las actividades deportivas y sociales que se realizan en el país (torneos, exposiciones, espectáculos, etcétera).</li> <li>- México cuenta con varios sitios declarados patrimonio cultural de la humanidad por parte de UNESCO, incluyen zonas arqueológicas, pinturas rupestres y patrimonio colonial.</li> <li>- Ventajas competitivas en cuanto a la ubicación geográfica y alto potencial para el desarrollo del turismo alternativo.</li> <li>- Compromiso del gobierno respecto al desarrollo del Turismo, al asignar mayores presupuestos a su promoción</li> <li>- Cuenta con instituciones como SECTUR, FONATUR, entre otras que son organismos que planifican y desarrollan la actividad turística.</li> <li>- Capacidad organizativa en los ámbitos públicos y privados.</li> <li>- Instituciones educativas con estudios técnicos, bachillerato a nivel superior enfocadas al turismo.</li> <li>- Población hospitalaria y servicial.</li> <li>- Cuenta con infraestructura, vías de comunicación y decretos de zonas destinadas a la conservación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento del mercado, falta de promoción de los sitios histórico-culturales y actividades ecoturísticas</li> <li>- Excesiva burocracia, carencias de espacios culturales y recreativos e insuficiente infraestructura básica, urbana y turística.</li> <li>- Carencias de base de datos e indicadores turísticos oportunos y confiables.</li> <li>- Insuficiente capacitación y profesionalización de la mano de obra técnica y profesional.</li> <li>- Bajo crecimiento de la infraestructura social en comparación de la infraestructura turística y restricción al acceso de playas y espacios públicos ocupados por desarrollos turísticos.</li> <li>- Alta dependencia de la inversión extranjera.</li> <li>- La constante recepción de inmigrantes, en algunos casos desplaza la mano de obra local.</li> <li>- Serios conflictos en materia de tenencia de la tierra y crecimiento en el número de asentamientos irregulares.</li> <li>- Carencia de sistemas óptimos para el tratamiento de desechos hoteleros y basura en general.</li> <li>- Enfrentamientos entre grupos estratégicos: ambientalistas, pesqueros, transportistas, inversionistas, aerolíneas comerciales, sindicatos y gobierno.</li> <li>- Descontento por falta de vías, restricción al acceso de playas y espacios públicos ocupados por desarrollos turísticos.</li> <li>- Modificación de la línea de costa por el crecimiento intensivo y desordenado de la infraestructura urbana turística y marina.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El turismo es una actividad prioritaria que por la magnitud e importancia de sus repercusiones económicas, sociales y culturales. tiene grandes oportunidades para explotar zonas turísticas, con lo que puede consolidarse como la más importante actividad generadora de divisas del país.</li> <li>- Las expectativas del gobierno para el año 2020 en el sector turismo son de cuatro veces más ingresos de divisas por turismo.</li> <li>- Para el nuevo gobierno, el turismo «es una prioridad nacional» por lo que existen muchas posibilidades para los inversionistas extranjeros.</li> <li>- Existen mercados sin explorar en México como las posadas familiares, el turismo de descanso, el turismo rural y ecológico.</li> <li>- La diversificación, la descentralización y el desarrollo regional son claves para el desarrollo del sector.</li> <li>- Normativas para la preservación y conservación del medio ambiente.</li> <li>- Creación de normas y programas para fomentar la calidad en los servicios turísticos.</li> <li>- Existencia de investigaciones que señalan que los lugares con alta actividad turística tienen un nivel de marginación de medio a bajo.</li> <li>- Interés del gobierno federal en dar solución inmediata a conflictos críticos para el desarrollo turístico.</li> <li>- Interés de organismos internacionales por conservar zonas de conservación de flora, fauna, patrimonios culturales, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia negativa en la rentabilidad hotelera.</li> <li>- Políticas restrictivas e infraestructura poco adecuadas.</li> <li>- Vías de comunicaciones inadecuadas e insuficientes en muchos casos falta de mantenimiento.</li> <li>- Se adolece aun de una política gubernamental integral a largo plazo.</li> <li>- Los antecedentes de inseguridad en algunas zonas, han afectado, eventualmente, en forma negativa la imagen de México.</li> <li>- Falta de competencia de líneas aéreas nacionales e internacionales en rutas nacionales.</li> <li>- Mano de obra capacitada, pero que resultara insuficiente ante el crecimiento.</li> <li>- Se están desarrollando otros destinos turísticos en la región que compiten directamente con México.</li> <li>- La infraestructura aeroportuaria puede verse rebasada en el corto plazo.</li> <li>- Incumplimiento de la normatividad ambiental.</li> <li>- Falta de marco legal y normativo actualizado y acorde con los conflictos actuales.</li> <li>- Recesión mundial que afecta, que afecta directamente la inversión y generación de empleos.</li> <li>- Creciente injerencia e influencia extranjera en la vida política y social. Desplazamiento y marginación de actividades primarias.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA BAJA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURÍSTICO EN MÉXICO

Existen gran número de factores que han repercutido para que México, haya obtenido bajos niveles de competitividad, según indica del FORO ECONÓMICO MUNDIAL (FEM, 2009) entre estos factores se encuentran la necesidad de atender aspectos como seguridad, infraestructura y precios (Gámez, Ibáñez y Bautista, 2010) según se menciona a continuación:

- 6.1 Algunas áreas que requieren atención son, la **infraestructura turística**, donde se obtuvo el lugar 49. Esto se debe principalmente a la deficiente calidad de la infraestructura, su escasa modernización y a que la mayoría de los casos se construye en base a estudios de impacto ambiental mal realizados y con incongruencias respecto al ordenamiento territorial y uso de suelo. Estas condiciones llevaron a México a obtener en el terreno de infraestructura de transporte, el lugar número 82 (FEM, 2009).
- 6.2 **Por sus altas tasas aeroportuarias** Además, México ocupó el lugar 83 en estructura de precios, por una **baja competitividad en los precios**, ocupó el lugar 124 global. Derivado, de la alta cantidad de impuestos<sup>3</sup>, de la inestabilidad del tipo de cambio y de la incontrolable inflación. En conjunto estos factores, terminan por incrementar el costo de operación de las empresas, y consecuentemente terminan por elevar el nivel de precios, que en comparación de otros destinos turísticos se tornan sumamente elevados.
- 6.3 La **protección y seguridad** también sigue siendo una de las principales preocupaciones, al posicionarse en el lugar 122, con altos niveles de delincuencia y violencia, una fuerza de policía que no puede ser invocada para proporcionar la protección contra la delincuencia y numerosos accidentes de tráfico y en los que; los niveles de delincuencia incluyen delitos cometidos por parte de servidores públicos, empleados o comerciantes, tales como extorciones y robos hacia turistas.
- 6.4 Otro aspecto importante es la **política turística nacional**, que si bien ha brindado un fuerte impulso a la actividad turística, su **falta de continuidad y congruencia**, que aunado al exceso de burocracia o trámites que retrasan y desalientan la realización de nuevos proyectos (Ibáñez, Juárez y Gómez, 2010).
- 6.5 Otra problemática sería es, la **insuficiente información sobre fuentes de financiamiento**, que trae como consecuencia una limitada modernización de la planta turística.
- 6.6 La **carente implementación de la cultura de la calidad en los servicios**, representa otra limitante para mejorar la competitividad de los destinos turísticos mexicanos.

---

3 Tan solo en 2009, se autorizó una reforma fiscal en la cual se incrementaría en monto a pagar por concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR), se autorizó un aumento en el pago de impuestos de las empresas de telecomunicaciones y además se autorizó un incremento programado a los bienes y servicios públicos. Esto pese a que en años previos se habían puesto en vigor el pago de nuevos impuestos, como el IMPUESTO EMPRESARIAL TASA ÚNICA (IETU).

Como podemos observar cuando hablamos de competitividad, no basta con tener atractivos naturales y culturales, sino que es necesario poseer una estructura institucional, gubernamental, empresarial y capital humano administrado de manera eficiente, que favorezca el desempeño de esta actividad. En especial en México se requiere trabajar en problemas claves: precios en general, seguridad pública e infraestructura turística, continuidad y congruencia de políticas, burocracia, información sobre fuentes de financiamiento y preparación de recursos humanos de calidad.

## 7. FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN MÉXICO

Existen gran número de factores que favorecen el desarrollo del turismo en México, ya sea desde el punto de vista ambiental, económico o social, por ejemplo:

- 7.1. Sus recursos y atractivos naturales y culturales.** Al contar con muchos sitios de patrimonio mundial y poseer un nivel de participación en numerosas ferias del sector y efectivas campañas de marketing y de marca para atraer turistas. Por tal motivo, ocupó el lugar 25 en cuanto a atractivos naturales.
- 7.2. La calidez de su gente.** Los mexicanos son ampliamente reconocidos en el mundo por su amabilidad y buen trato hacia los extranjeros, su notable actitud servicial y afamada cordialidad que realmente hace sentir a los visitantes que están entre amigos.
- 7.3. La pasividad que aún perdura en algunos destinos turísticos.** Si bien es cierto, existen conflictos sociales e inseguridad en México, se debe puntualizar que no es en todo el país; la mayor parte de las regiones y destinos turísticos ofrecen a los visitantes tranquilidad, privacidad y la seguridad de que realicen sus actividades de ocio y recreación de manera confortable.
- 7.4. La disposición y ganas de hacer bien las cosas y sacar adelante a México.** Otra distinción del mexicano es su deseo de superación, por lo que constantemente busca mejorar su nivel de vida no solo en el ámbito económico sino también desarrollando y mejorando sus habilidades.
- 7.5. Tendencia a incorporar el uso de tecnologías en el desarrollo del turismo.** Con la finalidad de ofrecer un servicio de manera más eficiente muchas empresas turísticas adquieren nuevas tecnologías y capacitan a sus empleados en la utilización de las mismas, lo cual beneficia de manera importante a los turistas y a los prestadores de servicios turísticos ya que pueden tener acceso a internet, sistema de localización o GPS, servicios de telecomunicaciones y sistemas de reservaciones.
- 7.6. Empresarios que creen y apuestan en México.** Existen grandes flujos de inversión privada en México, tanto nacional y extranjera. En el último caso, predomina la inversión de origen estadounidense. No obstante, en años recientes y gracias a la participación y promoción del país en eventos internacionales en distintas partes del mundo ha crecido el interés de empresarios de España, Japón, China, Arabia Saudita entre otros por invertir en el turismo mexicano.

- 7.7. Un gobierno que vislumbra al sector turístico como pieza clave para el desarrollo económico del país.** En los distintos ámbitos el gobierno mexicano da prioridad al turismo dado los grandes beneficios económicos que genera, no solo al sector de servicios, sino también a todas las actividades del sector primario y secundario, además favorece a la creación de empleos, mayor ingreso de divisas, así como; a la inversión y aumento de comercios.
- 7.8. Potencial para el desarrollo de nuevos segmentos de mercado.** Dado que, actualmente se observa una tendencia en los mayoristas de viajes, particularmente en los europeos, a seleccionar aquellos destinos y empresas que ofertan actividades que facilitan el contacto respetuoso con la naturaleza y los valores culturales de un país y cuyas empresas, cumplen con prácticas ambientalmente amigables, para incluirlos en sus catálogos, como un método comercial que busca garantizar calidad al consumidor. En este sentido, nuestro país cuenta con el potencial suficiente para desarrollar tales actividades.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque, es evidente la importancia adquirida por la actividad turística en el ámbito mundial y nacional, para que los países puedan conservar su privilegiada posición de líder, tendrán que complementar esa condición con todos los elementos que hacen a una *nación competitiva*. Desgraciadamente, en el caso de gran número de países, la *competitividad* es y calidad, son factores relegadas a segundo término. Esta situación, constituye una fuerte amenaza para países que carecen de elementos (físicos, económicos, legales) para ostentar una elevada competitividad. Y que paradójicamente, son enlistados por organismos mundiales, como líderes dentro del turismo mundial al recibir un gran número de divisas y turistas. Tal es el caso de México, que sin duda cuenta con gran cantidad de atributos para igualar su liderazgo con su competitividad. Asunto que debiera ser prioritario, ya que su desarrollo económico y social dependen en gran medida de esta actividad. Sin embargo, a través de este diagnóstico se detectaron varios elementos que demuestran que existen condiciones que incluyen en la baja competitividad en los servicios turísticos de México, entre estos destacan: la mala calidad de la infraestructura turística, la inseguridad, las incongruencias políticas y la mala aplicación de estrategias turísticas, así como; el exceso de burocracia, la carencia de una cultura de calidad. Con fundamento en la investigación realizada se emiten una serie de **recomendaciones**:

- I.** Mejorar la calidad educativa, con materias que ayuden a la formación social y cultural de las personas, con programas o temas de educación cívica; en los cuales se fomente el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo, entre otros.
- II.** Implementar en mayor medida programas que certifiquen la capacitación del personal, para la mejora de procesos y procedimientos en la prestación de servicios.
- III.** Generar condiciones que propicien, que más instituciones manejen programas de capacitación para jóvenes y estudiantes enfocados a su futura integración al ámbito laboral.
- IV.** Se deben otorgar las facilidades, para que más empresas y trabajadores busquen certificarse con calidad.

- V. Realizar y fomentar la investigación del fenómeno turístico; así como, originar información veraz y actualizada por parte de las instituciones gubernamentales; añadiendo que se debe mejorar el acceso a la información.
- VI. Fomentar la diversificación de las actividades turísticas además de incentivar apoyos a nuevos proyectos en especial los elaborados por habitantes locales, en base a créditos, reducción de trámites y tiempo de respuesta, etc.
- VII. Incentivar a empresas socialmente responsables, para fomentar el uso de energías alternativas para el cuidado de los recursos naturales, a través del reciclaje, el correcto manejo de residuos y desechos y, el adecuado tratamiento de aguas residuales, etc.
- VIII. Realizar las gestiones necesarias para la modernización y mantenimiento de la infraestructura turística, vías de comunicación, tecnologías y telecomunicaciones.
- IX. Difundir con mayor frecuencia, a más sectores de la población y empresas los programas de capacitación que ofrecen instituciones como SECTUR, Secretaría del Trabajo y Asociaciones Turísticas.
- X. Revalorizar el recurso humano, tanto el perteneciente a mandos medios y altos, como personal que se encuentra en contacto directo con el turista. Ya que, la realización de una eficiente labor, repercute en la imagen que; la empresa, el destino turístico y país; dan al turista, nos visita.
- XI. Establecer acciones que permitan evaluar la calidad de los servicios, aplicando herramientas que permitan su medición y seguimiento: Benchmarking, Cliente Misterioso, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Buzón de Quejas y Sugerencias y Círculos de Calidad.

Lo anterior, permitirá elevar la competitividad de sus destinos turísticos y permitirá obtener beneficios superiores al promedio con un aprovechamiento sustentable a corto y largo plazo. Esto, en base a una adecuada planificación, gestión y administración de los recursos (naturales, humanos y culturales), la innovación y mejora continúa en la calidad de los servicios. Además, generará que en los destinos turísticos los beneficios sean, no solo para las empresas sino también para la población en general ya que habrá mayor afluencia de turistas, lo que abrirá mayores oportunidades de fuentes de empleo e inversiones. Esto conllevará al aumento del desarrollo económico y social del destino, siendo punto de referencia para los demás centros turísticos por sus altos índices de desarrollo humano y alto grado de competitividad. Además, la unión de cada uno de los integrantes que participan en la actividad turística, de alguna u otra forma, es importante para el apropiado funcionamiento del sector. Así las cosas, gobierno, instituciones y empresas deben generar las condiciones para estar a la vanguardia y ser innovadores en cuanto a las estrategias que propicien la sana competencia, trabajo en equipo, prácticas sustentables y métodos de capacitación y certificación.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, E. y MÚJICA, M. (1998): *Ambientalizar el turismo*. Conferencia Nacional, Oficina técnica de EUROPARC, del 2 al 4 de diciembre, Madrid, España.

- AVERSA, J. (2008): *Employers Slash 63,000 Jobs in February, Most in 5 Years, Feeding Recession Fears*, Associated Press.
- BAEZA, G.; MERTENS, L. (2000): *La norma ISO 9000 y la competencia laboral*. Ed. Conocer, México. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/iso.htm>
- BLANKE, J. and CHIESA, T. (Eds.) (2008): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008*. WORLD ECONOMIC FORUM (WEF), Geneva, Suiza.
- BLANKE, J. and CHIESA, T. (Eds.) (2009): *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*. WORLD ECONOMIC FORUM (WEF), Geneva, Suiza.
- CHIAVENATO, I. (1993): *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill, México, 613 pág.
- DAVIS, (2003): *Liderazgo de la empresa en México*. Tercera edición, editorial Trillas.
- DWYER, L. y KIM, CH. (2003): «Destination competitiveness: a models and determinants». *Current issues in tourism*, vol. 6, n° 5, p.p. 369-414.
- GÁMEZ, IBÁÑEZ y BAUTISTA (2010): Importancia y retos actuales del turismo en México y el mundo. *Medio ambiente y Política turística en México*. La Paz, Baja California Sur, UABCS (en prensa).
- GIBSON (2003): *Liderazgo empresarial*. Primera edición, editorial Edimm, Barcelona, España.
- GONZÁLEZ, R.C. y MENDIETA, M.D. (2009): «Reflexiones sobre la Conceptualización de la Competitividad de Destinos Turísticos». *Cuadernos de Turismo*, n°. 23, pp. 111-128.
- GUTARRA MONTALVO, V.A (2002): *Implementación de los Círculos de Calidad en el Instituto Superior Tecnológico*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Lima, Perú.
- HASSAN, S.S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3):239-245.
- IBÁÑEZ R., JUÁREZ J. y GÓMEZ, I. (2010): Política turística nacional y sectorial contemporánea, *Medio ambiente y Política turística en México*, La Paz, Baja California Sur, UABCS (en prensa).
- OMT (2009a). Noticias de la OMT, *Revista de la Organización Mundial de Turismo*, año XXIII, Número 2/2009, Organización Mundial de Turismo Madrid, España. Disponible en [http://www.unwto.org/media/mag/sp/pdf/wtonews2009\\_2.pdf](http://www.unwto.org/media/mag/sp/pdf/wtonews2009_2.pdf)
- OMT (2009b). *Barómetro OMT del turismo mundial*., Volumen 7, numero 1, correspondiente a enero de 2009, Madrid, España. Disponible en [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_1\\_sp\\_excerpt.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_1_sp_excerpt.pdf)
- OMT (2008). *Barómetro OMT del turismo mundial*, volumen 6, numero 2, correspondiente a Junio de 2008. Madrid, España. Disponible en [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom08\\_2\\_sp\\_LR.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom08_2_sp_LR.pdf)
- SALOVEY P. y MAYER J. D. (1990): *Emotional Intelligence. Revista Imagination Emotional Intelligence y Imagination Cognition and personallity*, New York: Cambridge, 9(3), pp. 185-221.
- SECTUR (2007): *Estadísticas del sector turismo en México*. Disponible en: <http://www.sectur.com.mx>

- SECTUR, (2009a): *Cultura Turística. Modernización Turística: Programa de Apoyo a la Competitividad de las MIPYMES Turísticas*. México. Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_Programa\\_de\\_Apoyo\\_a\\_la\\_Competitividad\\_de\\_las\\_MIPYMES](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_Programa_de_Apoyo_a_la_Competitividad_de_las_MIPYMES)
- SECTUR, (2009b): *Cultura Turística. Modernización Turística: Programa de Calidad Moderniza, Distintivo M*. México. Disponible en [http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_Programa_Moderniza)
- SECTUR, (2009c): *Secretaría de Turismo de Zacatecas: ACTITUR*. Disponible en: <http://www.turismozacatecas.gob.mx/actitur-internet2.pdf>
- SECTUR, (2009d): *Mejora Regulatoria. Normas Oficiales Mexicanas Turísticas, NOM'S*. México. Disponible en [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_237\\_normas\\_oficiales\\_mex](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_237_normas_oficiales_mex)
- FEM, 2009. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009*. Disponible en <http://www.weforum.org/documents/TTCR09/index.htm>

