

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---



## Estrategias determinantes para la competitividad de un destino de sol y playa.

### El caso de Mazatlán, Sinaloa, México

**Mónica Velarde Valdez**

Universidad de Occidente  
México

[mvelardemx@yahoo.com](mailto:mvelardemx@yahoo.com)

**María Aída Santillán Núñez**

Universidad de Occidente  
México

[aidasantillan@gmail.com](mailto:aidasantillan@gmail.com)

**Kennedy Obombo Magio**

Universidad de Occidente  
México

[magiobom@yahoo.com](mailto:magiobom@yahoo.com)

#### RESUMEN

El presente estudio se realizó con el propósito de dar un entendimiento global de la situación actual en lo referente a la competitividad de Mazatlán como destino turístico; conocer las particularidades del destino permite aplicar procedimientos innovadores y participativos en la búsqueda de competitividad, lo que favorece un mejor desarrollo turístico. El principal valor de esta investigación radica en la necesidad de identificar las estrategias para lograr competitividad y convertir el turismo de sol y playa en una palanca de desarrollo económico y generadora de empleos. El estudio se realizó bajo la perspectiva metodológica cualitativa ejecutada a través de diferentes métodos; por un lado, el enfoque de triangulación implicó análisis documental para contextualizar la competitividad turística del destino y por otro lado, análisis de datos generados de las discusiones en grupos focales con los actores de la actividad turística del destino. Se revisaron los fundamentos teóricos de la competitividad sistémica, con referencia especial al Índice de Competitividad Sistémica de las Ciudades Mexicanas (ICSar-ciudades) únicamente para definir indicadores o categorías analíticas que fueron incluidos en la discusión (marco regulatorio, ambiente de negocios e infraestructura y recursos humanos, culturales y naturales). Entre los principales resultados, se destaca la necesidad

*Fecha de recepción: 10-06-2015*

*Fecha de aceptación: 25-02-2016*

empaquetar los atractivos turísticos del destino, lo cual permita constituir un producto turístico, tarifado y publicado como un elemento completo; la necesidad de contar con adecuados canales de distribución y comercialización; un adecuado sistema de movilidad en el destino que cubra las necesidades de los turistas; el fortalecimiento de la infraestructura turística para maximizar los flujos turísticos; colaboración de todos los niveles de gobierno e Instituciones, sectores públicos o privados en el diseño e implementación de planes de marketing.

**Palabras claves:** Estrategias; Competitividad Turística; Desarrollo Turístico; Mazatlán; México.

---

---

# Investigaciones Turísticas

ISSN: 2174-5609

---

---



## Strategies that determine the competitiveness of a beach destination. The case of Mazatlan, Mexico.

**Mónica Velarde Valdez**

Universidad de Occidente

México

[mvelardemx@yahoo.com](mailto:mvelardemx@yahoo.com)

**María Aída Santillán Núñez**

Universidad de Occidente

México

[aidasantillan@gmail.com](mailto:aidasantillan@gmail.com)

**Kennedy Obombo Magio**

Universidad de Occidente

México

[magiobom@yahoo.com](mailto:magiobom@yahoo.com)

### ABSTRACT

This study seeks to provide a comprehensive understanding of the current situation in relation to the competitiveness of Mazatlan as a tourist destination; identifying the destination's characteristic features enables the implementation of innovative and participatory approaches in the search for competitiveness. This ultimately enhances steady tourism development. The study is based on the need to identify strategies aimed at achieving competitiveness and converting beach tourism into a strong pillar for economic development and employment generation. The study has adopted a qualitative methodological approach implemented through different research techniques: On the one hand, the triangulation approach using documentary analysis to contextualise tourism competitiveness in the destination and, on the other hand, the analysis of data generated by focus group discussions with stakeholders of the aforementioned tourist destination. The researchers reviewed the theoretical foundations of systemic competitiveness with special emphasis on the competitiveness index of Mexican cities (ICSar-ciudades) in order to identify competitiveness indicators or categories of analysis that were included in the discussion (regulatory framework, business and infrastructural environment, human, cultural and natural resources). From the findings, the authors identified the need to

package the tourist attractions of the destination in order to create a tourist product that can be priced and marketed as a complete element; the need for adequate marketing and distribution channels; an adequate transportation system that meets the mobility needs of tourists; a strengthened tourism infrastructure to maximize tourism flows; and collaboration from all levels of government and institutions, public and private sectors in the design and implementation of marketing plans.

**Keywords:** Strategies; Tourism Competitiveness; Tourism Development; Mazatlan; Mexico.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el turismo ha tenido un crecimiento sostenido, según la Organización Mundial del Turismo, las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo superaron la marca de mil millones; en 2014 la cifra ascendió a \$1,138 millones de turistas, lo que representa un 4.7% de incremento con respecto a 2013 (UNWTO, 2015a). De igual forma, los ingresos por turismo internacional ascendieron a \$1,245 billones de dólares en el mismo año (UNWTO, 2015b). Este sector se ha convertido en una de las principales actividades económicas en el mundo, siendo una opción de generación de riqueza para muchos países y para un gran número de destinos. Sin embargo, en la actualidad, debido al ambiente turbulento y complejidad de los mercados, se enfrentan retos e incertidumbres económicas y políticas; lo que hace necesario sumar esfuerzos en la búsqueda de nuevos productos turísticos, en la planificación de los destinos, en la promoción y comercialización de los atractivos, que permita transformar a los destinos turísticos en más competitivos, para lo cual, es indispensable la capacidad de adaptación y su habilidad para afrontar la competencia.

La competitividad es un concepto que tiene múltiples definiciones aceptadas y forma un pilar importante en la conformación de los planes y estrategias de naciones, gobiernos y empresas de todo el mundo, porque sin ella, pueden quedar en desventaja en la carrera por la conquista de los mercados internacionales (Dwyer *et al.*, 2010). Tal vez, antes de continuar, es importante entender el concepto con referencia al desarrollo turístico. Una definición bastante aceptada que procura abarcar la mayoría de los aspectos cruciales del fenómeno indica 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 (Porter, 1990).

De acuerdo con varios autores, y con referencia especial al sector turístico; véase, por ejemplo: Jiménez, 1993; Porter, 2001; Valls, 2004; Dixit y Stiglitz, 1977; Krugman, 1979; y el Informe de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial (*Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness*, 1985), se refiere a la habilidad y capacidad de vincular el capital intelectual (trabajadores y profesionales del conocimiento) con el capital empresarial, a través de centros de innovación que satisfagan las necesidades de la industria; lo anterior requiere de un capital emprendedor capaz de convertir el nuevo conocimiento productivo en oportunidades de negocios, incorporando capital financiero de riesgo. Un pilar importante de la competitividad es la sustentabilidad del desarrollo, cabe preguntarse; ¿son los destinos de sol y playa en México sustentables?, después de muchos años discutiendo el concepto, la respuesta es debatible; pero, como informa Gómez (2011), el desarrollo del turismo en muchos destinos de México todavía se enfrenta al reto de la sustentabilidad, de integrar las cuestiones económicas, sociales y

ambientales en la planificación turística; y para cambiar actitudes y tradiciones entre las diferentes partes interesadas en el turismo<sup>1</sup>.

Rita (2000) señala que un marco débil para la formulación de políticas, su ejecución y seguimiento de los avances, es una de las principales razones del por qué algunos destinos no han sido capaces de tener éxito en el logro de la competitividad en el desarrollo del turismo. Por otro lado, Higham (2007) esboza las siete preguntas más importantes que los responsables políticos tienen que cuestionarse en el desarrollo de políticas de competitividad:

1. ¿Cuál es la relación entre el desarrollo económico y competitividad regional, el empleo y la planificación del uso de la tierra?
2. ¿Existen buenas prácticas que podrían adoptarse?
3. ¿Cuál es el nivel de participación de las regiones en el desarrollo del turismo?
4. ¿Cuál es la naturaleza de los vínculos entre el turismo y la política internacional, nacional y regional?
5. ¿Cómo se pueden mejorar las políticas y prácticas actuales?
6. ¿Cuál es el papel de la administración turística central en el desarrollo del turismo en los diferentes niveles?
7. ¿Cómo puede el gobierno nacional, fortalecer su papel y las asociaciones con los diversos actores del turismo?

La situación actual de la competitividad turística merece una profunda reflexión que permita considerar al turismo como uno de los pilares básicos de la economía, propiciando una visión real para comprender y desarrollar un modelo turístico de éxito. En la siguiente discusión, se presenta un planteamiento que redefine el concepto de la competitividad en diferentes niveles de gestión turística: micro, meso, macro y meta. Una de las principales recomendaciones es la planeación estratégica participativa y la actuación coordinada entre los tres órdenes de gobierno (Federal, Estatal y Municipal), el sector privado (empresarial) y la sociedad civil en general, a favor de mejorar el desempeño competitivo del sector turístico. Los resultados forman la base para promover el desarrollo turístico local competitivo. En las siguientes secciones, se discuten los materiales y métodos utilizados en el presente estudio, seguido por los fundamentos de la competitividad sistémica aplicados a diferentes niveles de la gestión turística. Después, los autores esbozan la competitividad del desarrollo turístico con referencia a Mazatlán como destino de sol y playa. Se concluye con recomendaciones pertinentes para asegurar la competitividad de turismo en el destino.

---

<sup>1</sup> Enfrentar este reto implica un cambio en el paradigma de desarrollo y realizar una serie de reformas institucionales bajo una visión y proyecto de nación consensuada en lo fundamental con los diversos actores de la sociedad: trabajadores, empresarios, gobierno y partidos (Molina, 2007). Lo que necesitan es la gobernanza coordinada, no una serie de organismos de desarrollo que parecen no ser conscientes de lo que los demás están haciendo.

## II. JUSTIFICACIÓN

Con base en este contexto, se realizó el presente trabajo con el propósito de dar un entendimiento global de la situación actual en lo referente a la competitividad de Mazatlán como destino turístico. Con esta evaluación, se buscó proponer estrategias de competitividad para convertir la actividad turística en una palanca de desarrollo económico y generadora de empleos que beneficie el destino. El principal valor de este trabajo radica en la necesidad de conocer las particularidades de turismo en Mazatlán para aplicar procedimientos participativos en la búsqueda de competitividad.; se trata de un análisis innovador que favorece un mejor desarrollo turístico del destino.

## III. MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se realizó bajo la perspectiva metodológica cualitativa, mediante un enfoque de triangulación que implicó el análisis de dos bases de datos primarias. Los métodos cualitativos permitieron un análisis profundo de diferentes puntos de vista, interpretaciones y experiencias de los actores turísticos. Por un lado, los autores realizaron un análisis documental exhaustivo de diversas fuentes de información en universidades, instituciones y revistas especializadas en el área de turismo. El análisis documental buscó contextualizar la competitividad turística del destino y fundamentar los enfoques teóricos de la competitividad sistémica, con referencia especial al Índice de Competitividad Sistémica de las Ciudades Mexicanas (ICSar-ciudades); se utilizaron publicaciones académicas y otras fuentes de información secundaria; como estadísticas oficiales y reportes de organismos tales como: Secretaría de Turismo (SECTUR), Gobierno Municipal de Mazatlán, Instituto Nacional de Estadística de Geografía e Informática (INEGI), y Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), entre otros.

Con relación al trabajo de campo, se realizaron discusiones en grupos focales (4 *focus groups*) con funcionarios públicos, hoteleros, restauranteros, transportistas, prestadores de servicios turísticos, así como actores estratégicos del sector para complementar los datos recopilados del análisis documental; la investigación se realizó en un período de seis meses (de Julio a Diciembre de 2013). Investigaciones naturalistas como la presente no se basan en la premisa observada en los enfoques cuantitativos que un tamaño de muestra más grande es mejor, el tamaño de la muestra en la investigación cualitativa se determina por la adecuación de los datos (Bordens y Abbot, 2011). De acuerdo con Stangor (2011), ésta se alcanza cuando el investigador recoge datos suficientes de tal manera que se llegue a la saturación (cuando no haya información nueva que emerge de las discusiones).

Además, se observaron directamente los diferentes aspectos del desarrollo turístico para evaluar su competitividad. De igual forma, se realizaron reuniones con asociaciones de hoteles, prestadores de servicio turístico directos e indirectos, Secretaría de Turismo (SECTUR), Consejo para el Desarrollo de Sinaloa (CODESIN), cámaras de comercio; y autoridades municipales; entre ellos: Dirección de Planeación Urbano

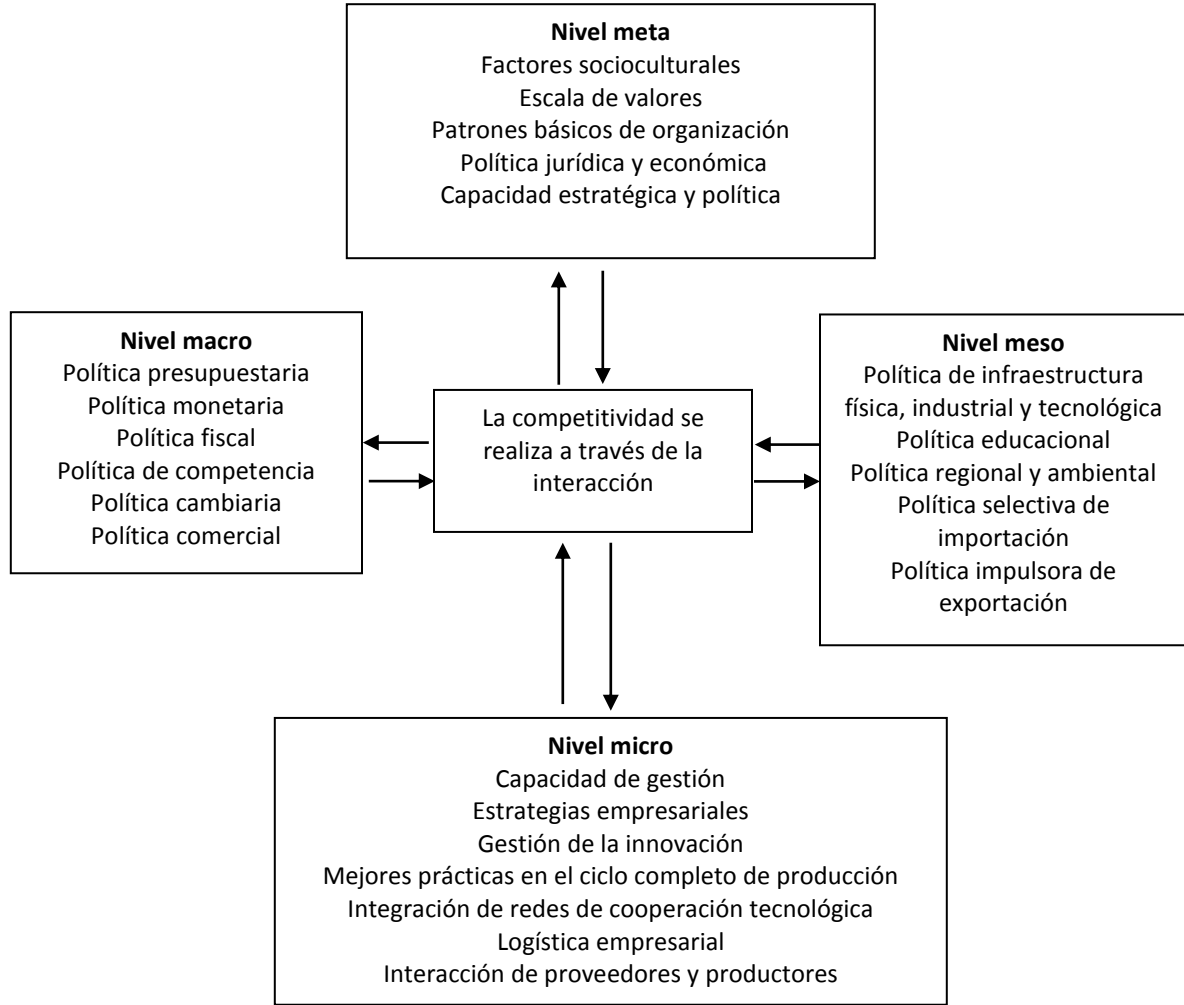
Sustentable, Dirección de Ecología y Medio Ambiente, Secretaría de Seguridad Pública y Transporte Municipal, Dirección de Desarrollo Económico, Dirección de Informática, Dirección de Servicios Públicos, Oficialía Mayor, Instituto Municipal de Mazatlán (IMPLAN) y Cultura. Se adoptó la técnica llamada, análisis de contenido donde las entrevistas grabadas fueron transcritas y analizadas; identificando patrones comunes de las respuestas y generando temas que los reflejan. En cuanto al alcance y profundidad, cabe aclarar que el presente es un estudio exploratorio cuyos resultados y conclusiones no pueden llegar a convertirse en generalizaciones sobre el todo, sin embargo el análisis y la discusión permite valorar las dinámicas de la actividad turística en Mazatlán: se buscó esclarecer las condiciones del desarrollo turístico, para comprender mejor cómo se encuentra la situación de competitividad del destino bajo sus circunstancias contextuales.

#### **IV. FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA APLICADOS A DIFERENTES NIVELES DE LA GESTIÓN TURÍSTICA**

Con el fin de explicar el concepto de la competitividad aplicado a diferentes niveles de la gestión turística, se presenta un tratamiento exhaustivo y penetrante de los elementos fundamentales de la competitividad sistémica, con referencia a diferentes modelos. Según Messner (1993), la competitividad sistémica es una teoría formulada por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer). La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. El enfoque plantea que la competitividad es un sistema conformado por cuatro niveles que interactúan entre sí, condicionando y modelando el desempeño competitivo; siendo estos niveles denominados: micro, meso, macro y meta –véase figura 1 (Esser et. al., 1996).



**Figura 1: Niveles de análisis de la competitividad 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). Es importante señalar que cada uno de los niveles tiene un efecto directo y transversal en el desempeño del otro (los autores consideran dichos niveles como anillos concéntricos donde la competitividad se ve afectada por las condiciones que imperan a nivel de la industria, región y país, como en los niveles micro, meso, macro y meta).

La competitividad sistémica tiene perspectivas teóricas relacionadas con diferentes modelos de competitividad, entre ellos: Modelo de Calgary (Crouch y Ritchie, 1999; citado en Crouch y Ritchie, 2003), Modelo integrado de la competitividad del destino turístico (Dwyer y Kim, 2003), Modelo de composición de la competitividad del turismo (Hong, 2009), Modelo de sostenibilidad (Diéguez *et al.*, 2011) y el Modelo de competitividad factorial (Francés, 2003). En la tabla siguiente, se presentan las dimensiones, factores y variables en diferentes modelos con referencia a la competitividad sistémica (véase Tabla 1).

**Tabla 1: Relación de dimensiones, factores y variables en la competitividad sistémica**

<i>Dimensiones de la competitividad sistémica</i>	<i>Modelo de Calgary (Crouch y Ritchie, 1999)</i>	<i>Modelo Integrado de la competitividad (Dwyer y Kim, 2003)</i>	<i>Modelo de composición de la competitividad del turismo (Hong, 2009).</i>	<i>Modelo de sostenibilidad (Diéguez et al., 2011).</i>	<i>Modelo de competitividad factorial (Francés, 2003)</i>
<i>META</i>	Política, planeación y desarrollo del destino. Determinantes, condicionantes y amplificadores.	Gestión del destino. Modificaciones situacionales.	Gestión del turismo. Condiciones del entorno global.	Gestión medioambiental sostenible.	Efecto país Atractivo
<i>MACRO</i>	Entorno competitivo Macro. Atractivo.	Condiciones de la demanda.	Ventajas competitivas. Condiciones del entorno doméstico.	Posicionamiento competitivo. Producción.	Oferta. Experiencia turística. Participación en el mercado.
<i>MESO</i>	Recursos y factores de apoyo. Gestión del destino	Recursos de apoyo (plataformas).	Calidad de la educación.	Potenciación de los recursos naturales.	Efecto industria.
<i>MICRO</i>	Entorno competitivo Micro.	Recursos básicos.	Condiciones de los recursos naturales. Grado de cambio tecnológico.	Protección de espacios naturales. Consumidores. Tecnología.	Efecto empresa. Costos. Desarrollo de ventajas competitivas.

Fuente: Vega (2014).

Crouch y Ritchie (2003), presentan un modelo conceptual de la competitividad (Modelo Calgary) que pretende contribuir al posicionamiento competitivo en términos de eficacia del desempeño económico y mejoras en el bienestar de la población en el destino turístico de referencia. Desde el enfoque sistémico, el modelo da cuenta y manifiesta su incidencia en la competitividad bajo los siguientes componentes: entorno competitivo

micro, es decir, el entorno inmediato de competencia pobladores, empleados, medios de comunicación, instituciones financieras, turistas, empresas turísticas, entre otros, y el entorno macro o el medio ambiente global, que incluye condicionamientos e influencias exógenas al destino turístico o factores económicos, tecnológicos, medioambientales, políticos, legales, socioculturales y demográficos. Para lograr la competitividad, se resalta la integración de dichos factores competitivos (macro y micro) así como los soportes correspondientes (Vega, 2014).

Dwyer y Kim (2003) a través de su Modelo integrado de la competitividad del destino turístico, sintetizan y reformulan los principales elementos de competitividad estudiados por Crouch y Ritchie, permitiendo comparaciones entre países y entre las industrias dentro del sector turístico. En su aportación, se reconoce explícitamente condiciones situacionales, gestión del destino así como las condiciones de demanda -los motivos de viaje- como un factor determinante para la competitividad del destino. Los autores asocian determinantes del éxito competitivo del destino turístico a la interacción entre la dotación de recursos (recursos heredados), los recursos creados y los recursos de soporte. Según los autores, la competitividad busca lograr prosperidad regional; en particular, la sustentabilidad socioeconómica –medida con variables como el número de empleados y el valor agregado–donde el turismo contribuya al desarrollo del espacio turístico.

Hong (2009), en su Modelo de composición de la competitividad del turismo, visualiza la competitividad del destino turístico como “la capacidad de un destino para crear, integrar y ofrecer experiencias turísticas, incluidos los productos de valor añadido y servicios considerados importantes por los turistas”. Aportando a los planteamientos de Crouch y Ritchie, el autor ordena los factores y variables implicadas en la medición de la competitividad según su importancia; adicionalmente, elabora con más profundidad, la interacción entre las ventajas comparativas y competitivas para lograr la competitividad del destino. La aportación de Hong en su modelo permite ponderar y jerarquizar la importancia de cada factor e indicador en función de su contribución efectiva a la competitividad del destino turístico.

Diéguez et al. (2011) contemplan la competitividad desde una perspectiva de sustentabilidad, es decir, la necesaria relación entre el éxito económico (posicionamiento competitivo) y la gestión medioambiental y/o sustentabilidad turística. En este modelo conceptual, los autores valoran buenas prácticas como la prevención de la contaminación y la protección de los ambientes naturales. Según ellos, el cuidado del medioambiente es una condición *sine qua non* para lograr la competitividad, enfatizan la salvaguardia de espacios naturales, la potenciación de los recursos naturales como oferta alternativa para recuperar el territorio como atractivo esencial y la incorporación de recursos culturales en la oferta turística para lograr desarrollo turístico sustentable.

Francés (2003), en su modelo cuantitativo de competitividad define el indicador llamado “competitividad factorial”, lo que se construye a partir de factores específicos del destino turístico: atractivo, oferta, experiencia turística, disuasión y costo; estos se

refieren tanto a recursos como a las condiciones situacionales del modelo integrado, pero correlacionados con indicadores de competitividad concretos (número de visitantes, gestión del destino turístico, entre otros). En su aportación, el autor retoma elementos del modelo Porteriano que confiere a la empresa (efecto empresa) la capacidad del desarrollo de ventajas competitivas y la participación en el mercado de manera que el éxito competitivo del destino consiste en la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado.

En esta discusión, cabe hacer referencia al Índice de Competitividad Sistémica de las Ciudades Mexicanas (ICSar-ciudades), que sirve como premisa o contextualiza la zona de estudio (Mazatlán) de manera adecuada. La competitividad sistémica visto desde la perspectiva del ICSar-ciudades, en primer lugar, reconoce la posibilidad de aprendizaje tecnológico y organizacional, segundo, se asume que la competitividad, como fenómeno de largo plazo, debe sustentarse en un sistema nacional de normas, y finalmente reconoce el papel del gobierno en la creación de consensos y la definición de políticas de coordinación (Aregional, 2011). En su enfoque, ICSar-ciudades contempla seis niveles de análisis de la competitividad sistémica de las ciudades mexicanas, cuatro de ellos relacionados con los niveles que ya se elaboraron en la discusión anterior: empresa (micro), sector regional (meso), nacional (macro) y valores sociales (meta), además de los niveles empresario (precedente al micro) e internacional (posterior al meta).

#### **4.1. Nivel Internacional**

En el ámbito internacional, la competitividad es el grado en que un país puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantener o ampliar los ingresos reales de sus ciudadanos (Porter, 2001); también se considera la estabilidad política del sistema, que permita minimizar la vulnerabilidad de las empresas ante eventos exógenos. Dwyer, Forsyth y Rao (2000), escribieron "es útil para la industria y el gobierno identificar y comprender las áreas en las que la posición competitiva de un país es más débil y más fuerte". Según ellos, cualquier empresa (destinos) de turismo en cada país se ve obligada a mantener un alto nivel de ventajas competitivas para resistir estas presiones de competencia de todo el mundo. El tema de las ventajas competitivas a nivel internacional ha surgido debido a la reciente tendencia de la globalización, el cual es importante no sólo para la industria del turismo, sino también para los gobiernos y el mundo académico.

De acuerdo con varios autores (por ejemplo; Navas y Guerras, 1996), la apertura al comercio en la Organización Mundial del Comercio significa que las industrias, incluyendo la industria del turismo, ya no pueden sobrevivir a través de las políticas gubernamentales proteccionistas. Cada vez hay más presencia de empresas multinacionales en diversos países. Otros factores que aumentan la presión competitiva son los avances de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), y la creciente sofisticación de los clientes, que exigen cada vez más altos estándares de la empresa (Dwyer et al., 2010).

Asimismo, Inskeep (1991), enfatiza el papel de la planificación del turismo para lograr competitividad internacional, esto incluye por ejemplo la comercialización turística conjunta, las políticas y las normas internacionales del turismo, la cooperación de los sectores en diversos países, y otros asuntos de cooperación entre países. La verdad es que en algunos países, por ejemplo México, se ha “sub-utilizado” el potencial comercial que genera la política de acuerdos comerciales con otros países, ¿por qué? Molina (2007) informa que México tiene acuerdos de libre comercio con más de 42 países en tres continentes, pero concentra su comercio internacional en casi un 90 por ciento con los Estados Unidos. El país requiere de una estrategia de inserción y promoción más activa de las empresas mexicanas en una mayor cantidad de países. En este contexto, la competitividad internacional implica un modelo de apertura eficiente con un programa de defensa a la competencia desleal y creación de capital comercial. Fundamentalmente, la estrategia de competitividad internacional tiene que estar relacionada con una estrategia de atracción de inversión extranjera y de establecimiento de un marco regulatorio idóneo<sup>2</sup>.

#### **4.2. Nivel de valores sociales (meta)**

El nivel de valores sociales (meta) se refiere al modelo general de organización de la vida política, jurídica, económica y cultural de la sociedad; reconociendo que existen tres condiciones en una sociedad nacional o regional para la adopción exitosa de actitudes competitivas (Vega, 2014). El autor enfatiza que debe existir una cultura de valores enfocada al desarrollo socioeconómico, es decir, la capacidad de organización y gestión de la sociedad para movilizar los recursos y las capacidades creativas para atender las prioridades de la sociedad, así como para la resolución de conflictos.

#### **4.3. Nivel nacional (macro)**

A nivel nacional (macro), se contempla la conexión efectiva entre los procesos de liberalización y estabilización económica con la capacidad de transformación del sector líder de la economía regional o nacional. Rita (2000), asocia la competitividad con la calidad de los factores de producción nacional relativos a la estructura de costos para hacer negocios. Para Valls (2004), la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para este autor la competitividad de las naciones se define como la habilidad de los países para crear valor agregado y aumentar el bienestar de la población. Con base en el Reporte de Competitividad de Turismo-2013, Blanke y Chiesa (2013), identifican catorce pilares que se usan para medir y comparar competitividad de turismo en diferentes países, estos incluyen: normas y reglamentos de política, sostenibilidad ambiental, protección y seguridad, salud e higiene, priorización de viajes y turismo, infraestructura de transporte aéreo, la infraestructura de transporte terrestre, la infraestructura turística, infraestructura de las TICs, la competitividad de precios en la

---

<sup>2</sup> Si se logra generar un posicionamiento internacional, se puede atraer más inversiones, más turistas y generar más riquezas. Esa es una actividad de exclusiva responsabilidad del Gobierno.

industria de turismo, recursos humanos (muy ignorado por muchos países), afinidad de viajes y turismo, recursos naturales y recursos culturales. A la misma vez, los autores del reporte, esbozan las áreas que requieren atención en el desarrollo de turismo en México como: la infraestructura de transporte terrestre, salud e higiene, el ambiente político poco propicio para el desarrollo del sector, los derechos de propiedad, además del tiempo y el costo necesario para iniciar un negocio es elevado. Estas son las cuestiones que deben ser abordadas con urgencia y que han recibido la atención que merecen.

Las proyecciones del estudio *Turismo: Panorama 2020*<sup>3</sup> de las llegadas de turistas internacionales por país receptor, en lo que respecta a los principales destinos turísticos de la región, indican que Estados Unidos, México y Canadá seguirán ocupando los primeros puestos con llegadas en 2020 de 102, 49 y 41 millones respectivamente (OMT, 2002). Los administradores del turismo parecen muy entusiasmados por estas proyecciones, porque realmente son alentadoras, pero uno puede preguntarse: ¿De que manera se ha preparado México para sostener estos números, dada la actual debilidad de la infraestructura, capacidad de alojamiento y el problema de la seguridad turística?. De hecho, la OMT (2002), señala que la competencia y los incidentes que afectan a la seguridad personal de los turistas (crisis sanitarias, desastres naturales, criminalidad y perturbaciones socio-políticas), son los dos retos más importantes para los administradores turísticos de las Américas.

Hay que recordar que el modelo<sup>4</sup> de turismo perseguido por un país dice mucho acerca de su compromiso para lograr competitividad y no creer que todo lo que se hace es correcto y ayuda a lograrlo. En varios destinos del país, por ejemplo, se ve deliberadamente favorecido el desarrollo del turismo de masas, con el argumento de que más turistas traería más beneficios económicos, esto se evidencia por el tipo de oferta turística, que se trata básicamente de un paquete turístico de todo incluido, los esfuerzos de comercialización del turismo son igualmente dirigidos al turismo masivo. Sin embargo, estudiosos (por ejemplo: Inskip, 1991) reconocen que el turismo masivo ha contribuido en gran parte a la degradación de los entornos económicos, ecológicos y sociales en numerosos destinos, aun así, las autoridades de turismo no han reconocido este peligro. Según este autor la planificación de la competitividad del turismo a nivel nacional, tiene que ver con la política nacional de turismo, la planificación de la estructura de las redes de transporte en el país, las principales atracciones turísticas, las instalaciones a nivel nacional, los estándares de servicio, la política de inversiones, la educación y la formación en turismo y el marketing del turismo.

---

<sup>3</sup> El programa de estudio y proyecciones *Turismo: Panorama 2020* constituye la continuación del trabajo de la OMT en el campo de las proyecciones turísticas iniciado en 1990 con el objetivo general de: identificar las tendencias clave de la demanda y oferta turísticas mundiales por regiones, y determinar su impacto en los diversos sectores de la actividad turística, así como las consecuencias derivables para la elección de políticas y estrategias pertinentes. El presente informe constituye el volumen 2 de *Turismo: Panorama 2020* dedicado a las Américas. Se estructura en tres partes: la primera estudia la evolución del turismo en las Américas en los años 90, la segunda se ocupa de los factores determinantes de las proyecciones hasta 2020, y la tercera presenta estas mismas proyecciones desglosadas por subregiones (OMT, 2002).

<sup>4</sup> Jiménez, A., (2005) brinda las consideraciones más importantes en el modelo ideal del desarrollo de turismo

#### 4.4. Nivel regional (meso)

A nivel regional (meso), Molina (2007), señala que la competitividad del turismo por lo general tiene que ver con la política del turismo, la planificación de la infraestructura, el acceso (la red de transporte) y otras funciones relacionadas. Para ser más específicos, el Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos (ICTEM), por ejemplo, identifica las siguientes diez dimensiones o pilares, que se presentan en forma de un índice de competitividad y que se utiliza para comparar la competitividad turística de diferentes regiones turísticas mexicanas: recursos y actividades culturales, recursos naturales y protección al medio ambiente, recursos humanos e indicadores educativos, infraestructura y profesionalización del sector hotelero, flujo de personas y medios de transporte, servicios complementarios al turismo, seguridad pública y protección al ciudadano, rentabilidad y aspectos económicos, promoción turística y participación y eficiencia gubernamental (Contreras *et al.*, 2012).

Cabe señalar que en México un gobierno estatal<sup>5</sup> provee los servicios públicos y el fomento económico y social a través de políticas públicas eficaces y eficientes, en un esquema desburocratizado, transparente y que opera con simplificación administrativa. Esto según Gómez (2011), es lo que forma el capital gubernamental de un estado moderno que se caracteriza por tres elementos fundamentales: reglas del juego claras (leyes y reglamentos), organizaciones transparentes (instituciones propiamente dichas) y un sistema de vigilancia que haga cumplir las reglas del juego con transparencia, eficacia y con los mínimos costos de transacción.

Con referencia a la importancia de la competitividad a nivel municipal, Jiménez y Hirabayashi (2003), mencionan que el municipio turístico es la unidad primaria y básica de desarrollo, cada uno de los cuales tiene atractivos únicos que ofrecer; los destinos turísticos son en realidad cada uno de los municipios del país. Dentro de este entendimiento, es necesario preparar la competitividad de un país o sea el destino desde el nivel municipal, fortaleciendo el marco institucional y regulatorio que garantice la sustentabilidad ambiental, social y económica (Molina, 2007). Este autor indica que los buenos o malos resultados de la actividad turística a nivel estatal y nacional, dependerán de los logros y el esfuerzo que se realice desde el municipio. El secreto de lograr la competitividad a nivel municipal es ofrecer un turismo sobre los ejes rectores de la política turística (calidad, competitividad, sustentabilidad y rentabilidad), lo que finalmente da a una entidad federativa o a un país una base sólida para competir con ventajas en el mercado internacional.

Por ello, es necesario tener en cuenta, que no basta con fijar una estrategia competitiva a nivel nacional, sino también, es importante la colaboración y participación desde el nivel municipal para hacer viable el objetivo del desarrollo (Kieti, 2007). La autora enfatiza las siguientes consideraciones importantes para lograr la competitividad a nivel

---

<sup>5</sup> Estado, en este contexto se refiere a una entidad federativa; México está dividido en 31 estados libres y soberanos y un Distrito Federal.

municipal: garantizar la adecuada protección del ambiente, consolidarse como soporte básico de actividad turística, defender la mejora en las condiciones de vida de una comunidad, incorporar al municipio de forma activa a la estrategia de desarrollo turístico del país. En este contexto, los responsables de la competitividad del turismo en este nivel deben preguntarse; ¿qué tipo de desarrollo de turismo se requiere para el municipio? y ¿cómo se puede expresar a través de objetivos?, ¿cuáles son las características de la oferta y la demanda turística del municipio?, ¿cuáles son las actividades concretas (medio - ambientales, sociales, económicas, urbanas, etc.), que deben ser gestionadas y controladas por la autoridad municipal para lograr competitividad? Según Dwyer *et al.* (2000), otro ingrediente clave para lograr el éxito de competitividad a nivel municipal es un marco económico estable y predecible que debe incluir una política comercial sincera que estimule la industria local.

#### **4.5. Nivel empresa (micro)**

La Competitividad microeconómica (nivel empresa), es el punto de partida de la competitividad sistémica (Menguzzato y Renau, 1992). Los autores enfatizan que son las empresas las que finalmente tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales. Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables, que sean inteligentes en su organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización; atributos que actualmente son indispensables para enfrentar los retos presentados por la nueva economía. En este contexto, se requiere de empresas flexibles con capacidad de dar respuesta al cambio, apoyadas por trabajadores con conocimiento multivalente o multihabilidades, que permitan formar un capital intelectual de aprendizaje, e innovación continua de la empresa. La competitividad empresarial requiere así, de la formación de los capitales: empresarial y laboral. Para Porter (2001), la competitividad en las empresas es la habilidad para ser líder en costos, ofrecer productos diferenciados y tener la capacidad para servir a segmentos de mercados especializados. El éxito en este nivel, como menciona el autor, está vinculado a la mejora continua y a la capacidad de las empresas para ponerse a la altura de las nuevas exigencias del mercado, mediante la reorganización, tanto en el aspecto interno como en los relacionados con su entorno. Este nivel es el más básico para lograr la competitividad. Navas y Guerras (1996), sostienen que los esfuerzos para lograr la competitividad, por tanto, deben tomar como unidad a la empresa o industria y no a la nación.

La productividad de un establecimiento de turismo es, por ejemplo, un factor muy importante de su competitividad; esto en general, abarca un concepto que incluye la eficiencia, la eficacia, la calidad, la previsibilidad, y otras dimensiones de rendimiento. De acuerdo con Valls (2004), las empresas de servicios pueden aumentar la productividad de cuatro maneras. En primer lugar, la empresa puede mejorar su fuerza de trabajo mediante la mejora en la contratación o de una formación más amplia (capital humano). En segundo lugar, se puede invertir en bienes de capital más eficientemente (capital). En tercer lugar,



la empresa puede sustituir a trabajadores con sistemas automatizados (tecnología). Por último, la empresa puede contratar a los consumidores para ayudar en el proceso de servicio.

Estas cuatro formas podrían contribuir al desarrollo de un mayor nivel de producción, ya que según Menguzzato y Renau (1992), los costos de mano de obra representan el mayor porcentaje de los gastos de operación de hoteles. La gestión eficiente es el principal problema que los gerentes, deben prestar atención, ya que esto afectaría a la productividad de los establecimientos (Navas y Guerras, 1996). Los planteamientos de Porter (2001) guardan coherencia con las ideas planteadas por Navas y Guerras (1996) al señalar que el papel del director general de las empresas en la toma de decisiones estratégicas, de acuerdo a las condiciones de la demanda y la competencia es importante.

#### **4.6. Nivel empresario**

En lo referente al nivel empresario, se mide el grado de representatividad en un determinado territorio de los individuos con vocación emprendedora, cuya cultura, formación, mentalidad previsor y sentido del riesgo propician la creación y operación de empresas, a partir de las ventajas competitivas del territorio en donde reside. En una localidad determinada, es posible que existan potencialidades y proyectos rentables que, para ejecutarlos, se requiere de empresarios eficaces, capaces y con visión de negocios (Vega, 2014).

Se identificaron las siguientes categorías analíticas para estudiar la competitividad de Mazatlán (véase tabla 2); dichas categorías y sus indicadores específicos corresponden a los tres principales sub índices de la competitividad de la industria turística, los cuales se utilizan para calcular el Índice de Competitividad Sistémica de las Ciudades Mexicanas (ICSar-ciudades).

**Tabla 2: Categorías analíticas utilizadas para estudiar la competitividad de Mazatlán**

Núm.	Descripción de la categoría analítica	Indicadores
<b>A. Marco regulatorio</b>		
1	Marco regulatorio.	Evaluación de la estructura institucional pública y su adecuación a las necesidades turísticas.
2	Protección del territorio y del paisaje (cultural, natural y urbano).	Evaluación de la dinámica y del ordenamiento territorial y su grado de adecuación al turismo.
3	Protección ambiental y ordenamiento territorial	Identificación de áreas sensibles de protección ambiental y paisajística y de las limitaciones y condicionantes para su aprovechamiento turístico.
<b>B. Ambiente de negocios e infraestructura</b>		
4	Accesibilidad y movilidad.	Identificación de las “puertas y canales de acceso” (terrestres, aéreos, marítimos), con respecto a los mercados potenciales y su impacto al ambiente de negocios. Evolución de las necesidades de conexión del destino con el exterior y de conectividad interna para asegurar una óptima distribución de los flujos.
5	Infraestructuras básicas.	Identificación de los posibles “cuellos de botella”, que para el desarrollo turístico pueden significar las carencias en infraestructuras y servicios básicos como: energía, suministro de agua, residuos sólidos, servicios sanitarios y tecnologías de información.
<b>C. Recursos humanos, culturales y naturales</b>		
6	Recursos turísticos actuales y potenciales.	Identificación de los recursos a incorporar a la oferta turística de la comunidad (considerando también los de su zona de influencia), en función de los diversos productos o segmentos turísticos (turismo de aventura, ecoturismo, turismo cultural, etc.).
7	Elemento humano (Formación y capacitación)	Identificación de las necesidades de recursos humanos y de capacitación para los diversos subsectores vinculados al turismo, así como las actitudes y sensibilidades de la población local con respecto al turismo y a los turistas.

Elaboración propia.

## V. LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DE MAZATLÁN COMO DESTINO DE SOL Y PLAYA

A continuación, se presentan los resultados sobre la competitividad de Mazatlán; se toma como referencia a los sub índices antes mencionados (marco regulatorio, ambiente de negocios e infraestructura y recursos humanos, culturales y naturales) utilizados para calcular el Índice de Competitividad Sistémica de las Ciudades Mexicanas (ICSar-ciudades).

### 5.1. Marco regulatorio.

Como se ha mencionado, la gestión del destino busca administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas para lograr competitividad; en este sentido, se consideran importantes aspectos como la planeación, el papel de los agentes de desarrollo local, coordinación entre los tres niveles de gobierno, el papel de la sociedad civil y los empresarios, así como del marco regulatorio estatal. La actividad turística de Mazatlán, se regula por la Ley para el Fomento del Turismo del Estado de Sinaloa y reglamentos afines, además, de otros ordenamientos legales que impactan la actividad turística: por ejemplo,

la Ley de Fomento a la Inversión para el Desarrollo Económico del Estado, que incentiva la generación de empleos con base en proyectos turísticos. Existen también normas en los tres niveles del gobierno; Federal, Estatal y Municipal, que guían la actividad turística. Así mismo, se han desarrollado diversos planes para guiar la gestión de turismo entre ellos: el Plan Maestro de Turismo Mazatlán XXI, Plan Municipal de Desarrollo de Mazatlán 2011-2013, y el Programa Sectorial de Turismo del Estado de Sinaloa 2011-2016 (Gobierno del Estado de Sinaloa (2011a). Además, se cuentan con otros planes que son puntos importantes de referencia para el desarrollo de la actividad turística en el destino. Ejemplos son: el plan AVANTE, que se llevó a cabo durante diez meses del año 2006 con la participación de más de dos mil actores del sector turístico (público y privado); el Plan Director de Desarrollo Urbano de la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa, que sirve como norma de orientación y regula el crecimiento urbano la ciudad; el Plan Parcial del Centro Histórico, instrumento que tiene como finalidad el ordenar y regular sana y armónicamente el desarrollo del entorno histórico; y la Agenda de Competitividad de Destinos Turísticos (ACDT), que llevó a cabo de julio a diciembre de 2013, coordinada por la SECTUR Federal y Estatal, a cargo de una Institución Educativa de prestigio, con la colaboración de empresarios y actores públicos y privados del destino, donde se delinearon las líneas de acción más importantes de la política para la conducción del desarrollo turístico nacional del actual gobierno.

La planeación en el destino se realiza por las dependencias del gobierno estatal (por ejemplo, el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) y el Comité de Planeación de Mazatlán a nivel municipal. Por otro lado, IMPLAN Mazatlán juega un rol protagónico como órgano rector de la planeación urbana y de desarrollo turístico de Mazatlán y ya está trabajando en los proyectos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Mazatlán 2030. Con base en la investigación realizada se considera necesario el fortalecimiento del marco institucional y regulatorio que posibilite captar las tendencias de los mercados emergentes, creando productos especializados y avanzados a partir de los recursos potenciales del destino, adaptándolos a las necesidades de la demanda, comercializándolos según los canales más adecuados y posicionándolos mediante campañas de comunicación eficaces.

Las iniciativas de ordenamiento territorial en el destino, según el Gobierno del Estado de Sinaloa (2011b) buscan regular e inducir el uso del suelo y las actividades productivas, con el fin de lograr la protección del medio ambiente, así como la preservación y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, a partir del análisis de las tendencias de deterioro y las potencialidades de aprovechamiento de los mismos. El programa de ordenamiento abarca la zona continental hasta los 100 metros sobre el nivel del mar (Cuota 100), el área comprende 22,367.44 km<sup>2</sup>, aproximadamente 40% de la superficie del Estado de Sinaloa (58,092 km<sup>2</sup>) y concentra alrededor del 91.1% (2311',251 habitantes) de la población total. Dicho ordenamiento junto con la Ley Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Estado de Sinaloa decretada en 2011, ponen en relieve la importancia que está cobrando en Sinaloa la conservación del patrimonio natural y el aprovechamiento adecuado de los recursos que de ahí provienen evitando su agotamiento y el daño de la diversidad biológica.

## 5.2. Ambiente de negocios e infraestructura

El destino está aceptablemente cubierto por un sistema de transporte y ofrece un potencial importante para la integración de productos turísticos, que permitan aprovechar de manera sustentable los atractivos naturales, históricos y culturales de su territorio; tiene un amplio potencial para convertirlos en recursos turísticos, lo cual hace necesario el fortalecimiento de la infraestructura turística para maximizar los flujos turísticos; según SECTUR (2013), el destino ya está bien posicionado a nivel nacional e internacional como uno de los centros tradicionales de playa más importante del país.

Cabe señalar que las estrategias de movilización de recursos internos y de mayor inserción en la economía global, necesitan el soporte de una plataforma de comunicaciones terrestre, aérea, marítima y ferroviaria, que permitan desarrollar las capacidades de innovación de empresas, individuos, instituciones privadas y públicas. En este sentido, se destaca que Mazatlán cuenta con conectividad aceptable con sus mercados emisores nacionales y extranjeros. Sobresale la apertura de la carretera Mazatlán-Durango (SECTUR, 2013) con una longitud total de 230 kilómetros, y forma parte del Corredor Económico del Norte que reduce de 18 a 12 horas el recorrido de Mazatlán, Sinaloa a Matamoros, Tamaulipas, incorpora siete estados, cuatro de ellos, comparten frontera con Estados Unidos, lo que representa una oportunidad significativa para incrementar los flujos turísticos de nacionales y extranjeros. Esta supervía ha fomentado el ambiente de negocios, evidenciado, entre otros por las expectativas de la actividad turística en el destino. Por ejemplo, es positivo notar que se ha incrementado el número de cadenas interesadas en invertir en el destino; en 2014, el presidente de la Federación de Cámaras Nacionales de Comercio (FECANACO) en Sinaloa informó que la prestigiada cadena hotelera de Hilton, planea invertir en Mazatlán, el proyecto constaría de 209 habitaciones en ocho niveles, una superficie de construcción de 9 mil 500 metros cuadrados, un terreno de 5 mil 300 metros, así como un restaurante de 460 metros cuadrados dentro de las mismas instalaciones. Además, se destacó que la inversión ascendería a 215 millones de pesos, generando 188 empleos directos y 750 indirectos, lo que destaca. Sin embargo, se necesita mejorar la infraestructura básica con fin de aumentar ampliar la conectividad del destino (SECTUR, 2013).

En lo referente a la imagen urbana del destino, se destaca que posee un patrimonio natural, cultural y edificado de gran importancia, aunado con el patrimonio intangible (tradiciones y festividades). Sin embargo, tanto el patrimonio natural como el cultural, al igual que el paisaje urbano, están sujetos a presiones, alteraciones y deterioros. Al evaluar la imagen de los espacios públicos y de sus zonas residenciales, se considera como favorable la imagen de algunas zonas residenciales por estar limpias y arboladas, mientras que otras se consideran desfavorables por la falta de mantenimiento de algunos espacios públicos. Los operadores turísticos entrevistados mencionaron el daño que hace a la imagen urbana la colocación de anuncios sin atender un orden, así como también la gran cantidad de objetos que obstruyen la vía pública. En palabras de un hotelero encuestado

“La contaminación visual no desaparece con una buena promoción, la imagen que se crea el turista del destino y la realidad encontrada es fundamental para la decisión del visitante de regresar o recomendar el destino”. Los resultados de investigación permiten identificar que en materia de aguas residuales se tiene un buen avance, pero se carece de drenaje pluvial adecuado; el manejo integral de desechos sólidos sigue siendo una tarea pendiente del municipio, tomando en cuenta que en la actualidad no se cuenta con un relleno sanitario que cumpla con la norma NOM-083-SEMARNAT-2003 (JUMAPAM, 2013; Guzón-Zatarain *et al.*, 2013). La cobertura de drenaje está en parámetros aceptables por lo que la situación se puede considerar como favorable, aunque es necesaria una renovación, ya que su vida útil está por concluir, por tanto, se considera necesario incluir en los presupuestos públicos para solventar la situación.

El desarrollo de las TICs, ha transformado los sistemas turísticos tradicionales en muchos destinos alrededor del mundo; al respecto, se hizo una revisión de las coincidencias de Mazatlán como destino turístico en Internet, se encontraron doce sitios; cinco pertenecen al gobierno mexicano en sus diferentes niveles y dependencias, el resto a organismos privados cuyo interés es promover espacios de publicidad desde el sitio con fines de lucro. Sin embargo, el destino no cuenta con un portal oficial con información actualizada, administrado a nivel local que promueva, gestione y preste servicios al turista y contribuya a tomar la decisión de ser un visitante de Mazatlán. El creciente uso de la red de Internet, principalmente para consulta de información y actividades lúdicas, se convierte en una oportunidad para los administradores del destino turístico, poner a disposición del turista acceso a Internet gratis en sitios estratégicos para promocionar y cubrir la necesidad de información del visitante (Santillán *et al.*, 2015). Si el sector turístico de Mazatlán y la aplicación de tecnología caminan de la mano, en un par de años permitirán fortalecer la competitividad del destino mejorando la experiencia del turista, y sobre todo la sostenibilidad del turismo. Al respecto, se ha desarrollado una aplicación que permite al turista, una vez ubicado en el espacio geográfico de Mazatlán, conocer los principales sitios de interés turístico existentes a su alrededor (SECTUR Sinaloa, 2013a).

### **5.3. Recursos humanos, culturales y naturales**

En lo referente a la oferta turística, Mazatlán se caracteriza por su diversidad y complementariedad; es un destino relativamente pequeño en términos territoriales, pero posee

un potencial importante para la integración de productos turísticos que permitan aprovechar de manera sustentable la riqueza ecológica, histórica y cultural de su territorio para el desarrollo del turismo de aventura, ecoturismo y cultural. Sin embargo, se señala que el destino no ha podido maximizar la comercialización de su oferta turística debido a la contracción de la demanda<sup>6</sup>. Se identifican también algunas carencias que deben ser atendidas para mejorar el recurso de las playas, entre ellos; falta de un sistema de control

---

<sup>6</sup> La percepción de inseguridad (que experimentó su momento más crítico en 2010 y 2011) y situación económico-financiera desfavorable en los mercados emisores principales (mercado estadounidense y canadiense) ha reducido el flujo de turistas.

que garantice su calidad ambiental y de los miradores del malecón especialmente en el ámbito de la limpieza y conservación de ese entorno natural, insuficiente acceso a las playas y lugares muy visitados como el Cerro del Crestón, insuficientes facilidades sanitarias (baños, sanitarios, urinarios, duchas, vestidores, cestos de basura). Adicionalmente, se necesita reforzar el programa de protección al bañista y la capacitación y certificación del cuerpo de salvavidas, además de buscar la acreditación de las playas a certificaciones nacionales (Playas Limpias) o internacionales (Blue Flag).

En cuanto a la formación y capacitación, se considera que es fundamental que los prestadores de servicios del ramo cuenten con las herramientas suficientes para que puedan desempeñar su trabajo en forma competitiva en el mercado laboral, la Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa, con el apoyo del PICCT (Programa Integral de Capacitación y Competitividad Turística) y con la ayuda de ICATSIN (Instituto de Capacitación para el Trabajo de Sinaloa), desde hace más de dos décadas se imparten cursos de manera constante al personal del sector turístico de Mazatlán, buscando que sean acorde a las necesidades cambiantes del entorno. En 2013 por ejemplo, se impartieron en Mazatlán 12 diferentes tipos de cursos: Sistemas de seguridad en hoteles turísticos, arqueología, atención a comensales, decoración de platillos, desarrollo de personal, geografía turística, inglés especializado, inglés conversacional, limpieza y sanitización, marketing turístico, primeros auxilios, y relaciones humanas. En los últimos tres años, se han capacitado 1,756 prestadores de servicios en Mazatlán. Sin embargo, se observa que los lineamientos de la implementación del PICCT limitan la duración de los cursos realizados y resulta difícil impartir a los participantes el conocimiento adecuado de las asignaturas, tomando como ejemplo, se imparte el inglés conversacional básico en 20 horas, lo que se consideran muy pocas para poder adquirir la habilidad de conversación (SECTUR Sinaloa, 2013b). Adicionalmente, se encontró la necesidad de incrementar las certificaciones en los establecimientos del sector turístico en Mazatlán que tienen el distintivo H y M, incentivando por ejemplo a través foros de sensibilización que permita a las empresas turísticas darse cuenta de la importancia de contar con estos distintivos. Se encontró también que una gran cantidad de personas que laboran en el sector turístico del destino no cuentan con educación formal, a pesar de que existen varias instituciones educativas que tienen programas educativos relacionados con el turismo, por ejemplo, la Universidad de Occidente.

## **VI. A MANERA DE CONCLUSIÓN**

La discusión anterior permite ver que la clave para mantener una ventaja competitiva es actualizar constantemente las condiciones para generar y ofrecer productos y servicios turísticos, evitar las actitudes conformistas y mejorar sin pausa la cadena de valor. El primer impulso lo da la innovación, pues permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. El sector público en colaboración con el sector privado, debe crear, según Molina (2007), un entorno fértil para el desarrollo de industrias competitivas, con inversiones en la infraestructura, educación, políticas y el

marco institucional. Además, la experiencia reciente (véase Gómez, 2011) ha demostrado que existe una alta correlación entre competitividad y desarrollo humano, así que el reto que se enfrenta hoy en los destinos, es que el objetivo de desarrollo humano no se puede alcanzar sin una base de crecimiento competitivo.

Entre las principales estrategias para la competitividad de un destino turístico que se identifican como resultado de esta investigación, se destaca la necesidad empaquetar los atractivos turísticos del destino, lo cual permitiría constituir un producto turístico, tarifado y publicado como un elemento completo; la necesidad de contar con adecuados canales de distribución y comercialización; un sistema de transporte que cubra las necesidades de movilidad de los turistas; el fortalecimiento de la infraestructura turística para maximizar los flujos turísticos; promoción del turismo con la colaboración de los tres niveles de gobierno e Instituciones, entidades y empresas públicas o privadas, para lo cual se requiere un adecuado diseño e implementación de planes de marketing del destino; contar con portales turísticos que integren las actividades de mercado y gestión de servicios a los visitantes; el desarrollo de aplicaciones móviles que permita hacer más competitivo el destino; la creación de un observatorio turístico para apoyar la toma de decisiones estratégicas que permita ofrecer a los órganos y empresas del sector turismo, información confiable y de calidad; contar con agentes de desarrollo local, logrando una coordinación entre los tres niveles de gobierno; la actualización y vigilancia de la aplicación de leyes, normas y reglas; una oficina de turismo municipal que impulse los programas que están relacionados con el sector y que requieren un seguimiento puntual para avanzar en la competitividad del desarrollo turístico; se considera fundamental la formación y capacitación de los prestadores de servicios para contar con las herramientas suficientes para desempeñar su trabajo y la certificación de empresas turísticas en los distintivos que promueve la Secretaría de Turismo; fortalecer la plataforma de comunicaciones terrestre, aérea y marítima, que permitan desarrollar las capacidades de innovación de empresas, individuos, instituciones privadas y públicas.

En lo referente a la sustentabilidad turística se destaca la necesidad de un crecimiento turístico ordenado, la participación de prestadores de servicios turísticos y de la comunidad en temas relacionados con el cuidado del medio ambiente; incrementar el número de playas que cuenten con certificaciones ambientales; eficientes planes e iniciativas que aseguren la protección ambiental; así como contar con empresas del sector turístico con certificaciones ambientales. Por último, respecto a la seguridad del turista, es necesario mejorar la percepción de seguridad e imagen del destino.

Mazatlán posee variados y excelentes atractivos que son explotados y otros que en estos momentos no se aprovechan cabalmente, la situación actual del destino merece una profunda reflexión que permita considerar al turismo como uno de los pilares básicos de su economía, propiciando una visión real para comprender y desarrollar un modelo turístico de éxito. Sin embargo, para lograrlo es necesario considerar la necesidad de dar continuidad y seguimiento de planes e iniciativas en los cambios de gobiernos.

En una economía abierta a la globalización ahora, no se puede crecer sin ser competitivo, lo que señala la importancia estratégica de mejorar la competitividad. Con referencia a lo que está pasando en muchos destinos, se tiene que admitir que hay mucho camino por recorrer. Como mencionan Dwyer et al. (2000), la prosperidad futura para los destinos parece estar en función de la inversión en capital humano y en las tecnologías que aumentan la productividad, tanto como la inversión en capital físico e infraestructura. Los gobiernos, en combinación con otras agencias públicas, privadas y regionales, deben alentar, asegurar, elaborar y apoyar políticas, iniciativas y programas nacionales y regionales que desarrollen, ejecuten y empleen TICs para facilitar la creación de una sociedad del conocimiento, el desarrollo social nacional y la gobernabilidad democrática. El capital intelectual es el otro factor de competitividad en la era del conocimiento; se requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocar éste en la capacidad creativa y promover la innovación en los diferentes campos, a través de un sistema de innovación, apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que enfatizan el “aprender a aprender”, el “aprender a emprender” y el “aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo (Porter, 2001). Hay que reconocer el papel de las universidades en esta búsqueda de competitividad, con base en la investigación realizada se identifica que estas instituciones pueden y deben ser protagonistas y catalizadoras de un proceso de transformación productiva, que implica una inflexión hacia una economía basada en el conocimiento y la innovación.

Hay por lo menos dos puntos importantes que pueden percibirse del presente trabajo: en primer lugar, el estado actual de la competitividad turística y en segundo lugar, las posibles estrategias que se pueden aplicar para mejorarla. De gran parte de la discusión, hay una visión común de lo que debe ser la competitividad turística. Se reconocen los siguientes como los retos más grandes que enfrentan los destinos de sol y playa en la búsqueda de la competitividad: inadecuado aprovechamiento de recursos turísticos existentes en el destino, problemas de calidad en el servicio en los establecimientos turísticos, limitada innovación e inversión pública y privada, falta de información confiable y de calidad para apoyar la toma de decisiones, la desconfianza entre las partes interesadas y tomadores de decisiones, y la falta de comprensión de los problemas por parte de expertos. Se propone una planeación estratégica participativa y la actuación coordinada entre los tres órdenes de gobierno, el sector privado (empresarial) y la sociedad civil en general, a favor de mejorar el desempeño competitivo del sector turístico.

Cabe enfatizar que la gestión del turismo competitivo requiere de una cuidadosa consideración, lo que, por supuesto, resulta ausente en muchos destinos. Se necesita una perspectiva de la planificación a largo plazo y holística por la naturaleza diversa del turismo y la relación entre la actividad turística. Con el fin de lograr la tan mencionada competitividad, es necesario un enfoque sistemático y basado en el conocimiento de planificación para mejorar la calidad de la experiencia del visitante. Se tiene conciencia de



que el turismo en Mazatlán necesita desarrollarse a través de una dependencia de planificación integral; considerando este desarrollo desde una perspectiva integral y no sectorial, impulsada por una visión generada a nivel local, considerando las realidades del destino y no por la necesidad de mayores ganancias o ingresos para las empresas o los gobiernos (municipal y estatal). No se trata de descartar totalmente los esfuerzos que se han hecho hacia el logro de los objetivos de competitividad en el destino, sin embargo, acorde a la investigación realizada, estos esfuerzos no han alcanzado aún el éxito deseado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aregional, S.A. de C.V. (2011). Índice de competitividad sistémica de las entidades federativas. Ar. Núm. 94.
- Blanke, J., y Chiesa, T. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report: Reducing Barriers to Economic Growth and job Creation*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.
- Bordens, K. S., y Abbot, B. B. (2011). *Research Design and Methods: A process Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Contreras, J. M. T, Martínez, G. C. C, y Manzanares, P. P. (2012). Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos, Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec): Monterrey
- Crouch, G.J., y Ritchie (2003). *The Competitive Destination: a Sustainable Tourism Perspective*. Cab International, London, UK. 2003.
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A. y Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR, Revista de Cultura e Turismo, año 05, No. 2.*, Agosto.
- Dixit, A. K., y Stiglitz, J. E. (1977). Monopolistic competition and optimum product diversity. *The American Economic Review*, 67, 297–308.
- Dwyer, L., Forsyth, P., y Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21, 9–22.
- Dwyer, L., Forsyth, P., y Dwyer, W. (2010). *Tourism Economics and Policy*, Channel View Publications, Toronto.
- Dwyer, L. y Kim, C.H. (2003): Destination Competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Esser, K., Hillenbrand W. y Meyer-Stamer J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, *Revista de la CEPAL (59)*, 39-52.
- Francés, A. (2003). *Turismo: competitividad y estrategia. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el Cuadro de Mando Integral*, Caracas, Ediciones IESA, primera edición 2003.
- Gobierno del Estado de Sinaloa (2011a). Plan Estatal de Desarrollo, 2011-2016, Gobierno del Estado de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.
- Gobierno del Estado de Sinaloa (2011b). Secretaría de Desarrollo Social y Humano. "Acciones prioritarias de la política ambiental del Estado de Sinaloa". Disponible en:

- [http://www.inecc.gob.mx/descargas/ord\\_ecol/2011\\_taller\\_dunas3\\_pon02\\_mcastillo.pdf](http://www.inecc.gob.mx/descargas/ord_ecol/2011_taller_dunas3_pon02_mcastillo.pdf). Consultado el 14 de septiembre, 2013.
- Gómez, S. (2011). La planificación de los destinos turísticos mexicanos: una receta mil veces vanagloriada. *Revista Investigaciones Turísticas, No.4*, 1-21.
- Guzón-Zatarain, O.R., De la Cruz, M.R., y Márquez-Farías, J.F. (2013). Estado de la Sustentabilidad de la Actividad Turística en Mazatlán, Sinaloa: Ecosistemas Costeros Sustentables. Sinaloa
- Higham, J. (2007). *Critical Issues in Ecotourism: Understanding a Complex Tourism Phenomenon*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hong, W. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism, 12(2)*, 105-132.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. London: Routledge.
- Jiménez, A. J. (1993). *Turismo: estructura y desarrollo: la estructura funcional del turismo internacional y la política turística de México: desarrollo histórico, 1945-1990*. México, D.F Ed. MacGraw Hill/Interamericana de México.
- Jiménez, A. J., y Hirabayashi, Y. (2003). De la Teoría a la Práctica en la Sustentabilidad y la Participación Comunitaria: Una propuesta Metodológica. En S. Gómez, *Desarrollo Turístico y Sustentabilidad* (págs. 37-56). Zapopan, Jalisco: Universidad de Guadalajara, Departamento de Turismo, Recreación y Servicio.
- Jiménez, A. J. (2005 [1998]). *Desarrollo turístico y sustentabilidad: el caso de México*. Editorial Porrúa, México
- JUMAPAM (2013). Saneamiento de agua potable. Junta Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Mazatlán. Disponible en: <http://jumapam.gob.mx/articulos-de-interes/planta-tratadora-de-aguas-negras/> Consultado el 02 de agosto del 2013.
- Menguzzato, M., y Renau, J. J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Gestión*, Ariel economía: Barcelona
- Molina, S. (2007). *Política turística en México*. Editorial trillas, México
- Messner, D. (1993). Búsqueda de competitividad en la industria maderera chilena. *Revista de la CEPAL (49)*, 115-136
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas: Madrid
- Kieti, D. M. (2007). *The perceived potential of tourism as a tool for poverty reduction. A case study of the Samburu- Laikipia Region in Kenya*. Eldoret: Kenya: D. phil. (tesis doctoral). Moi University.
- Krugman, P. (1979). Increasing returns, monopolistic competition and international trade. *Journal of International Economics 9*:469–479.
- OMT, Organización Mundial de Turismo. (2002). *Turismo: Panorama 2020 – Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado*, . Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantages of nations*, The Free Press: New York.

- Porter, M. E. (2001). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing and Competitors*, Free Press, Nueva York, (Versión española, Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA: México).
- Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness. (1985). Global competition: The new reality. U.S. Government Printing Office: Washington DC.
- Rita, P. (2000). Tourism in the European Union. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (7), 434-436.
- Santillán, M.A., Velarde M., y Magio, K. (2015) Tecnologías de Información y Comunicación al servicio del turismo en Mazatlán, Sinaloa, México, *Ciencias Holguín*, Vol. 21, Núm. 5, p. 20-29
- SECTUR (2013). Indicadores Turísticos. Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa. Disponible en: [http://laip.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=437&Itemid=574](http://laip.sinaloa.gob.mx/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=437&Itemid=574). Consultado el 5 de Septiembre, 2013.
- SECTUR Sinaloa (2013a). Sistema de información de los clientes y los indicadores. Mazatlán: SECTUR [Entrevista]. Jefa del Departamento de Turismo de Cruceros y Náutico. Lic. Sylvia del Carmen Ruiz Coppel (27 de septiembre, 2013).
- SECTUR Sinaloa (2013b). Cursos impartidos al sector turístico en 2013. Mazatlán: SECTUR [Entrevista]. Jefa del departamento de capacitación a prestadores de servicios. Lic. Patsy A. Tirado Ramírez (12 de agosto, 2013).
- Stangor, C. (2011). *Research Methods for Behavioural Sciences*. Belmont, USA: Wadsworth.
- UNWTO (2015a, 13 de enero). World Tourism Barometer. Disponible en: [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom15\\_01\\_january\\_excerpt\\_1.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_01_january_excerpt_1.pdf) . Consultado el 01 de junio de 2014.
- UNWTO (2015b, 03 de abril). World Tourism Barometer. Disponible en: [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom15\\_02\\_april\\_excerpt\\_3.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_barom15_02_april_excerpt_3.pdf). Consultado el 01 de junio de 2014.
- Valls, J. F. (2004). *Gestión de empresas de turismo y ocio: el arte de provocar la satisfacción*, Editorial gestión 2000: España.
- Vega, A. J. (2014). *Indicadores de Competitividad del Sector Turístico de Bogotá: Una propuesta en la perspectiva de la Competitividad Sistémica*, Alcaldía Mayor: Bogotá, Colombia.