

# **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO IMPLEMENTADAS EN EL SECTOR TURÍSTICO CAMPECHANO: 1995-2015**

*José Alonzo Sahui Maldonado<sup>1</sup>*

## **RESUMEN**

Él presente trabajo surge como resultado de encontrar –y tratar de explicarnos– las causas por las que a pesar de las fuertes inversiones que en materia turística se han dado en la entidad durante los últimos 20 años, los resultados hasta el día de hoy no han sido lo que se esperaban. Para tal efecto, esta investigación tiene dos objetivos fundamentales: el primero consiste en analizar el proceso de implementación del Proyecto Empresarial “Transformando Campeche”, particularmente en lo que respecta a las estrategias relacionadas con el cluster de turismo. Esto, en virtud de que dicho proyecto empresarial se constituyó en el modelo de desarrollo económico utilizado en materia turística durante el período 1995-2015. El segundo, es abrir un espacio de reflexión con el propósito de buscar propuestas y/o alternativas de solución que contribuyan a desarrollar el sector turístico del estado de Campeche.

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo Económico, Cluster, Turismo

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor Investigador Titular “C” de Tiempo Completo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche. Correo Electrónico: [josesahui@hotmail.com](mailto:josesahui@hotmail.com)

## **DESARROLLO DE LA PONENCIA**

### **INTRODUCCIÓN**

La economía del estado de Campeche se ha basado tradicionalmente en la explotación de sus abundantes recursos naturales. El palo de tinte –también conocido como palo de Campeche–, el chicle, el camarón y, en la actualidad, el petróleo han sido recursos ampliamente explotados en la entidad. No obstante, esta abundante riqueza ha contribuido en muy poca medida al desarrollo económico y social del estado.

En alguna medida, esto se ha debido a factores externos, tales como: la brusca apertura de las empresas locales a los mercados internacionales, la dependencia excesiva al presupuesto federal, así como a los actuales problemas de recesión económica; mismos que han generado que la economía campechana no genere ni los empleos ni los ingresos suficientes.

Debido a lo anterior, se hizo necesario contar con estudios económicos de largo alcance que propusieran estrategias que permitieran el tránsito de una economía basada en actividades de simple explotación, a una economía basada en la innovación y el desarrollo tecnológico.

Es en este sentido, que en abril de 1996 surgió el Proyecto “Transformando Campeche” como una iniciativa financiada por los sectores público y privado del estado. Este proyecto se llevó a cabo con el apoyo técnico de un equipo de consultores encabezado por el *Economic Competitiveness Group (ECG)-DRI/McGraw Hill*. El motivo de esta iniciativa, según consta en el Resumen Ejecutivo del Proyecto, obedeció a que Campeche se enfrentaba a una nueva realidad económica, para la cual las políticas tradicionales de desarrollo económico no eran operativas. Con esta perspectiva en mente, la comunidad empresarial campechana en vinculación con el Gobierno del Estado decidió tomar acciones concretas que se basaron en un modelo económico conocido como desarrollo de clusters.

Es importante destacar que aunque el modelo de desarrollo de clusters fue popularizado por Michael Porter en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991), cada empresa de consultoría tiene o desarrolla una metodología propia para implementar este modelo. En este sentido, los clusters identificados y propuestos en Campeche por el equipo consultor fueron los siguientes:

1. Agropecuario-forestal
2. Energía
3. Industria
4. Pesca
5. Turismo

En el caso del cluster de turismo, la estrategia fundamental propuesta por el ECG se enfocaba a mejorar la oferta en el área de turismo ecoarqueológico. Para esto, a grandes rasgos se proponía desarrollar servicios turísticos integrados a través de alianzas entre diversos operadores y organismos regionales, nacionales e internacionales, así como la colaboración entre el gobierno y el sector privado turístico a través del Consejo Estatal de Turismo y el Plan Maestro de Desarrollo Turístico.

### ***¿Qué es un cluster?***

Uno de los principales retos que enfrentan todas las regiones a nivel mundial, se deriva de la falta de proyectos de desarrollo eficaces, rentables y autosustentables que tengan una orientación a largo plazo.

El llamado desarrollo regional, como proceso orientado a la organización y transformación de los espacios y territorios, necesariamente se asocia a la organización productiva y al progreso técnico en lo que concierne a cambios significativos en el plano económico, social y político. Y

es que, “con el fin de ser competitivos, los países deben tener empresas competitivas, y éstas, a su vez, deben desarrollar y mantener a través del tiempo ciertas ventajas, bien sea mediante mayor eficiencia en la producción (costos bajos) o mediante la elaboración de productos y servicios de más alta calidad” (Villamizar y Mondragón, 1995: 17).

En este sentido, el desarrollo regional opera mediante el diseño de estrategias y/o políticas públicas expresadas en planes y programas de trabajo que requieren una sólida base teórica para que éstas no se conviertan en meros instrumentos demagógicos ni tampoco en incongruentes modas sexenales.

Para tal efecto, las aportaciones teóricas de Michael Porter en materia de competitividad han resultado sumamente valiosas al enfatizar, en primer término, la diferencia entre los conceptos de ventaja comparativa –basada principalmente en la explotación de los recursos naturales con los que cuenta una región– y de ventaja competitiva –que privilegia la innovación y el desarrollo tecnológico–. Es decir, que mientras que la primera se enfoca en simplemente en producir lo que se tiene, la segunda se orienta a transformar lo que se tiene y darle un valor agregado.

Lo anterior, de alguna manera, “implica el dejar de depender en forma excesiva de la mano de obra barata y relativamente poco calificada como fuente de competitividad en favor de la capacitación de los trabajadores y de un mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción” (Abdel y Romo Murillo, 2006: 39).

Es importante destacar que la variable “región geográfica” siempre tiene que estar incorporada a nuestro análisis ya que una vez que el clima de negocios mejora –debido, entre otras cosas, a la creación de una mejor infraestructura, mejores escuelas, así como al surgimiento e

implementación de eficaces políticas de atracción de inversiones– las empresas comienzan a establecerse en determinadas “regiones geográficas”, dando origen a la aparición de los clusters.

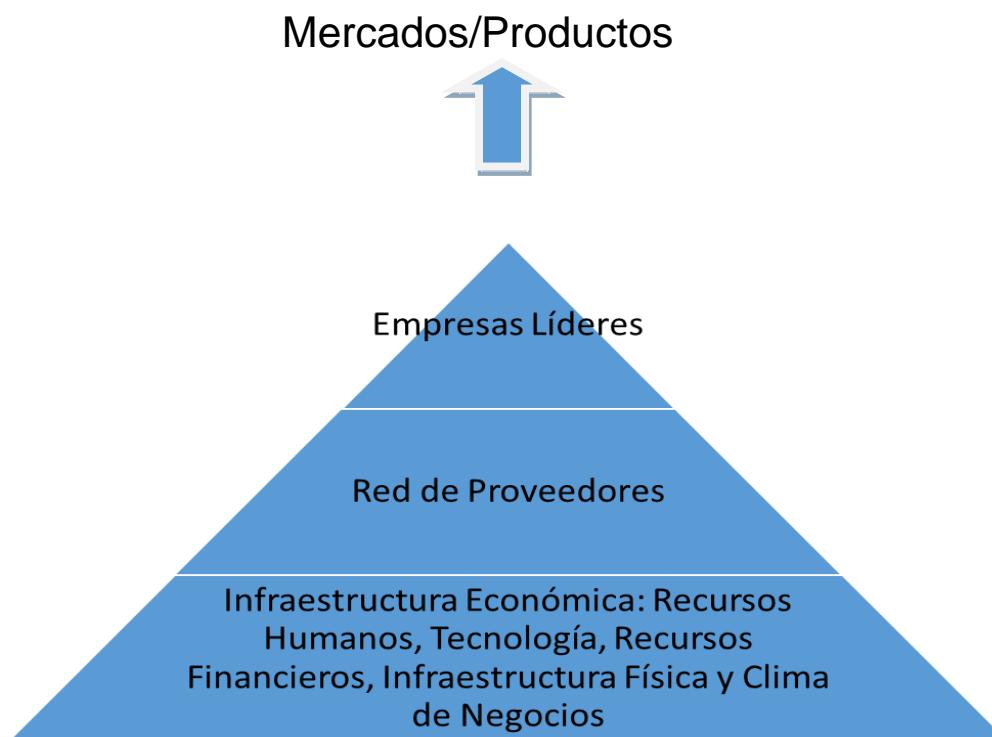
En este sentido, un cluster puede definirse como “un grupo geográficamente cercano de compañías, proveedores, prestadores de servicios e instituciones relacionadas en un campo particular, que están interconectados y vinculados entre sí” (Porter, 1991).

“En opinión de Porter, los clusters tienen el potencial de afectar de manera positiva la competitividad, principalmente a través de los tres mecanismos siguientes:

1. Incrementando la productividad de las empresas o industrias constituyentes, puesto que se reducen los costos de transacción y los costos de capital (la proximidad física contribuye a este resultado; por ejemplo, se puede mantener una reserva pequeña de insumos almacenados, ya que los proveedores se ubican a corta distancia).
2. Incrementando la capacidad de innovación y, en consecuencia, el crecimiento de la productividad. Esto se debe al hecho de que resulta más sencillo detectar las oportunidades de innovación dentro del mismo cluster. Una vez que se introduce una innovación en una empresa (ya sea en un producto, en un proceso de producción o en una práctica administrativa), se produce un efecto de demostración y se incrementa la probabilidad de que sea adoptado en otras empresas.
3. Estimulando la formación de nuevos negocios que expanden el cluster y, en consecuencia, dan mayor sustento a la innovación. Esto sucede debido a que se reducen las barreras de entrada, las oportunidades de hacer negocios son más fáciles de identificar dentro del cluster, y es posible desarrollar relaciones interpersonales, facilitando la creación de nuevas relaciones proveedor-comprador” (citado por Abdel y Romo Murillo, 2006: 49-50)

A continuación se muestra, en la siguiente gráfica, la manera en que tradicionalmente operan los clusters dentro de una determinada región:

**Gráfica 1**  
**Estructura de un cluster**



**Fuente: Elaboración Propia**

Entre algunos de los clusters más reconocidos a nivel mundial podemos mencionar Silicon Valley en California, y Route 128 en Massachusetts (en lo que se refiere al desarrollo de alta tecnología); el centro financiero de Londres; y en el caso mexicano, la industria del calzado en la ciudad de León; así como las compañías productoras de tequila en el estado de Jalisco.

Es importante destacar también que Porter identificó cuatro factores que determinan la competitividad relativa de una región. Estos factores –conocidos como el “diamante de Porter”–

interactúan unos con otros para crear un entorno en el que las empresas pueden desarrollar habilidades que incrementen su ventaja competitiva. Los factores son los siguientes:

1. Condiciones de los factores: incluye los factores de producción (mano de obra calificada, infraestructura, financiamiento) necesarios para competir en una industria determinada.
2. Condiciones de la demanda: se refiere a la naturaleza (esto es, al grado de sofisticación) de la demanda en el mercado doméstico para los bienes o servicios producidos por una industria determinada
3. Industrias relacionadas y de apoyo: se refiere a la presencia de proveedores y otras industrias relacionadas, competitivas a nivel internacional
4. Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad: esto refleja las condiciones generales que rigen cómo se crean, organizan y administran las empresas, así como la naturaleza de la competencia entre las mismas.

### ***¿En qué consistió el Proyecto Empresarial “Transformando Campeche”?***

El proyecto Transformando Campeche surgió como una iniciativa conjunta de líderes empresariales y gubernamentales del estado de Campeche en abril de 1996. El motivo de esta iniciativa, según consta en el Resumen Ejecutivo del Proyecto (ECG y Alderete y Asociados, 1997), obedeció a que Campeche se enfrentaba a una nueva realidad económica.

El citado texto señala en uno de sus párrafos “...la economía de Campeche se encuentra en una encrucijada. El estado ha prosperado razonablemente durante los últimos 40 años, basándose en su abundancia de recursos naturales, especialmente camarón, productos agrícolas y, desde los años setenta, el petróleo. Hoy sin embargo, la economía de Campeche está en riesgo, no ha generado el suficiente ingreso ni los nuevos empleos requeridos para soportar el crecimiento en la población. Desde mediados de los ochenta la economía se ha debilitado, el empleo no ha estado creciendo y el ingreso per cápita ha declinado” (p. 6).

Para hacer frente al panorama anterior, se contrataron los servicios de consultoría de la empresa *Economic Competitiveness Group (ECG)-DRI/McGraw Hill*, con sede en San Francisco, California quienes, mediante una metodología basada en el desarrollo de clusters, se especializan en elaborar y aplicar estrategias de desarrollo económico regional. En el caso de la metodología empleada en el proyecto Transformando Campeche, ésta se compuso de tres fases:

1. Evaluación del desafío económico de Campeche e identificación de los clusters: En esta etapa, se preparó el documento “El reto de Campeche” el cual presenta en forma general la situación económica del estado, su evolución, así como los retos a los que se enfrenta. Partiendo de este análisis se identificaron los cinco clusters mencionados anteriormente.
2. Evaluación de la competitividad de los clusters: Para esta etapa se elaboraron perfiles económicos para cada uno de los clusters seleccionados, la problemática que enfrentan, así como las oportunidades existentes en los mercados nacionales e internacionales.
3. Desarrollo de la estrategia de cluster y el plan estratégico de acción: En esta última etapa, el grupo consultor ayudó a los grupos de trabajo de cada cluster a definir una visión de largo plazo, las direcciones estratégicas que deben tomar, así como iniciativas concretas que maximicen el potencial de desarrollo de cada cluster.

En este sentido, los clusters identificados y propuestos por el equipo consultor fueron los siguientes:

**Tabla 1**  
**Identificación de los clusters y sus estrategias**

<i>Cluster</i>	<i>Estrategias Fundamentales</i>
<i>Cluster</i> Agropecuario y Forestal	Desarrollar una actividad tecnificada con una clara orientación comercial, explotando como especialidad los productos de clima tropical. Dentro de las estrategias y acciones específicas se contempla el integrar la cadena productiva de frutas y hortalizas, desarrollo de plantaciones forestales, mayor valor agregado al procesamiento de carne, consolidar y expandir un programa de atracción de inversiones industriales en las áreas de agroindustria, industria alimentaria y biotecnológica, así como facilitar el acceso a la tecnología.



<i>Cluster</i> de Energía	Buscar la integración del sector petrolero con la economía estatal. Como estrategias específicas se considera el implementar un programa de atracción y ubicación regional de proveedores estratégicos para la industria petrolera; la vinculación y alineación de los tres órdenes de gobierno, la iniciativa privada y la industria petrolera; el implementar un programa para la formación de nuevos negocios industriales y de servicios basados en capital local o coinversiones, y particularmente la formación y capacitación de recursos humanos de acuerdo a las necesidades de este <i>cluster</i> .
<i>Cluster</i> de Industria	Desarrollar la industria ligera y la agroindustria. Un elemento fundamental será el Programa de Atracción de Inversiones “Invirtiendo en Campeche”. Asimismo, se pretende desarrollar la industrialización de productos agrícolas y la industria de ensamblajes para exportación. Una estrategia de gran impacto en el largo plazo será el establecimiento del Centro de Investigación de Recursos Bióticos del Sureste. Adicionalmente se contempla el desarrollar proveedores para todos los <i>clusters</i> y la vinculación de los sectores educativo y productivo.
<i>Cluster</i> de Pesca	Para recuperar los niveles de operación históricos, la estrategia fundamental de este <i>cluster</i> será el impulso decidido de la acuicultura y el establecimiento de una marca de origen para el camarón. Adicionalmente se contempla el desarrollo formal de nuevas pesquerías, la mejora de los canales de comercialización, la incorporación de mayor valor agregado, el fortalecimiento de la capacitación técnica y el mejorar e implementar los reglamentos para la racionalización y conservación de recursos pesqueros.
<i>Cluster</i> de Turismo	Como estrategia fundamental el <i>cluster</i> de turismo enfocará su oferta en el área del turismo ecoarqueológico ofreciendo un producto único y distintivo a nivel mundial. Para esto desarrollará servicios turísticos integrados a través de alianzas entre diversos operadores y organismos regionales, nacionales e internacionales y la colaboración entre el gobierno y el sector privado turístico a través del Consejo Estatal de Turismo y el Plan Maestro de Desarrollo Turístico.

Fuente: ECG y Alderete y Asociados, 1997.

### ***Panorama del sector turístico del estado de Campeche***

Según datos de la Secretaría de Turismo (2016), México ocupa el noveno lugar por llegada de turistas internacionales, así como el décimo séptimo lugar a nivel mundial en lo que respecta al ingreso de divisas por turismo, siendo el primer destino para turistas extranjeros de América Latina y el segundo lugar de todo el continente americano, sólo por debajo de los Estados Unidos.

Lo anterior, sin lugar a dudas, se debe a la gran cantidad y variedad de atracciones turísticas que tiene nuestro país; las cuales van desde antiguas ruinas de diversas culturas mesoamericanas –entre las cuales destacan las relativas a la cultura maya–, así como a las ciudades coloniales y los modernos destinos turísticos de playa.

En lo que se refiere a la economía del estado de Campeche, si bien ésta se basa principalmente en el petróleo, la gran apuesta en los últimos años está enfocada a posicionarse como un importante destino turístico. Para tal efecto, en la Ley de Turismo del Estado de Campeche, artículo 2º. se menciona:

“El turismo tendrá carácter de prioridad estratégica en el Estado y los actores públicos de nivel estatal atenderán dicho carácter en el diseño, instrumentación y aplicación de las políticas públicas y disposiciones normativas emanadas de las mismas, las cuales tutelarán que los procesos que se deriven de la materia turística, propicien el desarrollo regional, impulsen el crecimiento económico y respeten el enfoque cultural, social, natural y el equilibrio ecológico de Campeche” (Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Campeche, 2011).

En este sentido, a continuación se presentan en la siguiente tabla, los principales recursos que en materia turística cuenta la entidad, de acuerdo con la siguiente clasificación<sup>2</sup>:

**Tabla 2**  
**Clasificación de los recursos turísticos del estado de Campeche**

<i>Tipo de Recurso</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Ejemplos más Destacados</i>
Cultural	Ciudades y pueblos	El centro histórico de la ciudad de San Francisco de Campeche, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad
	Haciendas	Uayamón, Blanca Flor, San José Carpizo, Tankuché
	Sitios arqueológicos mayas	Edzná, Becán, Chicaná, Xpujil, Isla de Jaina y Calakmul [este sitio además de ser una de las principales ciudades mayas del período clásico, se encuentra ubicado dentro de la reserva de la

<sup>2</sup> Cabe señalar que el artículo 54 de la Ley de Turismo del Estado de Campeche establece la siguiente clasificación: Turismo de Naturaleza, Turismo Cultural, Turismo Social, Turismo Náutico, Turismo Cinegético, Turismo de Negocios, Turismo de Salud y Turismo Gastronómico.

		biósfera de Calakmul, declarada Patrimonio Natural de la Humanidad]
Natural	Costa (playa)	Chenkán, Sabancuy, Isla Aguada, Puerto Real, Bahamitas, Playa Norte. También existe una extensa zona de manglares en la costa norte del estado
	Sitios arqueológicos subacuáticos	Cayo Arcas, así como arrecifes de coral y barcos hundidos resultado de naufragios de la época de los piratas
	Selvas, lagunas, ríos, esteros, cenotes, grutas	Los Petenes, Laguna de Términos, Calakmul, Balam Kin, Balam Kú y Ría Celestún [éstas seis, son áreas naturales protegidas]

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, también se incluye, en la siguiente tabla, el desarrollo evolutivo que ha presentado la afluencia de turistas al estado durante el período 1995 a 2014.

**Tabla 3**  
**Afluencia turística y porcentaje de estadía, 1995-2014**

Año	Llegada de Turistas	% de Estadía
1995	338,246	1.62
1996	490,858	1.40
1997	487,227	1.64
1998	554,878	1.90
1999	581,992	1.85
2000	787,894	1.61
2001	1'002,540	1.56
2002	961,497	1.68
2003	980,281	1.54
2004	1'042,849	1.31
2005	1'084,032	1.35
2006	1'025,682	1.42
2007	1'086,407	1.39
2008	1'021,934	1.45
2009	1'074,129	1.53
2010	1'092,178	1.59
2011	1'171,507	1.62
2012	1'241,355	1.61
2013	1'430,172	1.60
2014	1'466,950	1.81

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomado de [www.datatur.sectur.gob.mx](http://www.datatur.sectur.gob.mx)

Ahora bien, en la siguiente tabla y para efectos comparativos se presentan algunas características básicas en materia turística de los otros estados de la península de Yucatán, así como el desarrollo evolutivo de su afluencia turística cada 10 años, a partir de 1995.

**Tabla 4**  
**Comparativo de Características Básicas y de Afluencia Turística de los Estados de la Península de Yucatán**

<i>Características</i>	<i>Campeche</i>	<i>Yucatán</i>	<i>Quintana Roo</i>
Población [jun. 2015]	907,878	2'118,762	1'574,824
No. Hoteles	324	461	931
No. Habitaciones	8,442	12,099	88,280
No. Pueblos Mágicos	1	2	3
Llegada Turistas 1995	338,246	747,740	2'734,246
Estadía Turistas 1995	1.62	1.80	5.20
Llegada Turistas 2005	1'084,032	1'426,874	6'073,562
Estadía Turistas 2005	1.35	1.86	5.04
Llegada Turistas 2014	1'466,950	1'896,790	12'257,870
Estadía Turistas 2014	1.81	1.63	4.24

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de [www.datatur.sectur.gob.mx](http://www.datatur.sectur.gob.mx)

### ***Análisis de las estrategias implementadas en materia turística***

Cuando un gobierno se plantea como una prioridad impulsar la actividad turística, es indispensable desarrollar un plan estratégico a largo plazo que se convierta en el referente de todas las actuaciones futuras. El punto de partida son los *recursos* con los que cuenta la entidad [ver tabla 2], entendiendo por éstos, el conjunto de atractivos de la región, así como su patrimonio cultural y natural.

No obstante, y como atinadamente señala Josep Chias (2005) solo “cuando estos recursos se estructuran para el uso y disfrute turístico se convierten en *productos*. Entenderemos por producto, pues, aquel recurso en el que se puede realizar una o varias actividades (visitar, asistir, participar, estudiar, comprar, comer), [...] Es decir, todo patrimonio natural o cultural que no sea accesible no es para mí un producto turístico” (p. 10).

En este sentido, a continuación analizaremos brevemente los “productos turísticos” que el gobierno del estado promueve a través de un documento titulado *Campeche: la mejor opción para invertir en México* (2010) elaborado por la Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Gobierno del Estado de Campeche. Los productos considerados son:

- 17 sitios arqueológicos abiertos al público, donde se hace mención que se cuenta con la mayor oferta en México, y entre los que destacan Edzná y Calakmul
- 6 áreas naturales protegidas
- 3 corredores turísticos: Escárcega-Xpujil, Campeche-Carmen y Nunkiní-Isla Arena
- 2 declaratorias de Patrimonio Mundial por la UNESCO
  - a. La ciudad fortificada de Campeche
  - b. La reserva de la biosfera de Calakmul<sup>3</sup>

En lo que respecta a los sitios arqueológicos de la cultura maya, a pesar de presumir la mayor oferta nacional, así como del valor que en las últimas décadas ha recibido Calakmul en el contexto internacional; hay que destacar que en esta categoría, son más reconocidos otros sitios arqueológicos como Palenque (en el estado de Chiapas), así como Chichén Itzá y Uxmal (en Yucatán).

En lo que se refiere a las seis áreas naturales protegidas [ver tabla 2], así como al hecho de poseer la mayor extensión territorial de manglares del país, el llamado “ecoturismo” no ha logrado consolidarse de manera importante en el estado. Esto, a pesar que el proyecto “Transformando Campeche” enfatizaba el desarrollo del turismo ecoarqueológico –quizás considerando el potencial que en este sentido representa Calakmul–. De igual forma, cabe

---

<sup>3</sup> Cabe señalar que la reserva de la biosfera de Calakmul no es patrimonio cultural de la humanidad, sino solamente reserva de la biosfera de la UNESCO. De hecho, la antigua ciudad maya de Calakmul –enclavada dentro de la reserva– es la que se encuentra en la lista de Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO [de ahí quizás la confusión].

destacar, como destino de playa, el proyecto Campeche Playa, Golf, Marina & Spa Resort, en el municipio de Champotón, el cual se ha visto retrasado por problemas legales.

Por otra parte, en los corredores turísticos antes señalados, el principal problema se encuentra –a nuestro juicio– en la falta de carreteras y vías de acceso más cómodas, así como de servicios periféricos más atractivos. Para ejemplificar lo anterior, consideremos el corredor turístico Cancún-Mérida, que cuenta con una autopista de 4 carriles, así como puntos intermedios interesantes y accesibles (como es el caso de Chichén Itzá y la ciudad de Valladolid).

Finalmente, tenemos el caso de la ciudad fortificada de San Francisco de Campeche, declarada patrimonio cultural de la humanidad, una de las pocas ciudades amuralladas de América y la única con estas características en México. Aquí, aunque se ha visto un crecimiento importante de la actividad turística, hace falta lograr que la ciudad deje de convertirse en destino turístico de una sola noche [ver tabla 3], mediante el desarrollo e incorporación de otros productos y ofertas turísticas.

En conclusión, podemos señalar –después de este análisis somero– la falta de un plan de desarrollo a largo plazo, así como también al hecho de que muchas de las acciones realizadas se hicieron de manera aislada, discontinua y como resultado de criterios políticos que, por tener esa visión a corto plazo –propia de los políticos que miden el desarrollo en sexenios– no ha logrado cristalizar el propósito de que Campeche deje de ser el tesoro escondido de México.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

**Abdel, G. y Romo Murillo, D.** (2006); “Sobre el concepto de competitividad”. En *Capacitación y competitividad; un mismo camino* de Santiago Macías y Víctor Miklos [coords.], Noriega Editores, México

**Chias, J.** (2005); *El negocio de la felicidad. Desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*; Ed. Prentice Hall; España

**Porter, M.** (1991); *La ventaja competitiva de las naciones*; Ed. Javier Vergara; Argentina

**Villamizar, R. y Mondragón, J.C.** (1995); *Zenshin. Lecciones de los países del Asia-Pacífico para Colombia*; Ed. Norma, Colombia

### **PÁGINA ELECTRÓNICA**

**Secretaría de Turismo** (2016); *Estadísticas básicas del sector turismo. Información Turística por Entidad Federativa*. Tomado de [www.datatur.sectur.gob.mx](http://www.datatur.sectur.gob.mx) el 23 de mayo de 2016 <<[www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InfTurxEdo.aspx](http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InfTurxEdo.aspx)>>

### **DOCUMENTOS OFICIALES Y/O NO PUBLICADOS**

**Economic Competitiveness Group [ECG] y Alderete y Asociados** (1997); *Resumen Ejecutivo del Proyecto Transformando Campeche*. Documento no publicado. México

**Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Campeche** (2011); *Ley de Turismo del Estado de Campeche*, expedida por Decreto No. 106 de fecha 4 de marzo de 2011

**Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial del Gobierno del Estado de Campeche** (2010); *Campeche, la mejor opción para invertir en México*. Documento no publicado. México