



**Universidad de Quintana Roo**  
**Unidad Académica Cozumel**  
**División de Desarrollo Sustentable**  
**Licenciatura en Gestión de Servicios Turísticos**

---

**Competitividad turística y comercial en dos zonas menonitas del país:  
Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua y Nuevo Salamanca Bacalar, en  
Quintana Roo**

**TESIS**

Para optar por el título de:

**Licenciada en Gestión de Servicios Turísticos**



**P R E S E N T A:**

**Perla Marysol Hoyos Sulub**



**Integrantes del comité de supervisión de Tesis**

Dr. Romano Gino Segrado Pavón

**Director**

Dra. Lucinda Arroyo Arcos

**Supervisora**

Mtra. María de Jesús Moo Canul

**Supervisora**

**Cozumel Quintana Roo, febrero 2020**

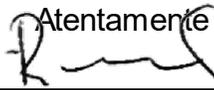


UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Cozumel, Quintana Roo, a 17 de junio de 2020

Con fundamento en el artículo 4, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 y 45 del Reglamento de Titulación de la Universidad de Quintana Roo, los miembros del Comité de asesores del trabajo de **tesis** denominado: **“Competitividad turística y comercial en dos zonas menonitas del país: Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua y Nuevo Salamanca Bacalar, en Quintana Roo”**, elaborado por la C. **Perla Marysol Hoyos Sulub** (matrícula **10-12113**) de la Licenciatura en Gestión de Servicios Turísticos, tenemos a bien informar que otorgamos nuestra anuencia y aprobación del documento de tesis presentado, como requisito parcial para obtener el grado de:

**Licenciada en Gestión de Servicios Turísticos**

Atentamente  


Dr. Romano Gino Segrado Pavón  
**Director**



Mtra. María de Jesús Moo Canul  
**Supervisora**



Dra. Lucinda Arroyo Arcos  
**Supervisora**



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO  
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

**Cesión de derechos y originalidad**

Por este medio, quien suscribe declara que esta tesis y el trabajo aquí descritos son totalmente de autoría propia, usando exclusivamente los recursos y literatura presentada. La tesis es una obra original e inédita y su contenido y publicación no infringen derechos de autor, de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros. Asimismo, todas las referencias de la obra están debidamente incluidas en la bibliografía y, en los casos necesarios, se cuenta con las autorizaciones de quienes tienen los derechos respectivos. Se exime y libera a la Universidad de Quintana Roo de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier reclamación o acción legal que se pueda suscitar derivada de esta obra o su publicación. Finalmente, se ceden los derechos correspondientes a la Universidad de Quintana Roo para publicar, reproducir y distribuir de forma institucionalizada, copias de este documento de tesis de forma completa o en partes.

Pela Marysol Hoyas Sals  
Nombre y firma Sals  
Pela Marysol Hoyas Sals

Cozumel 17 Junio 2020

Lugar y fecha

# Contenido

Lista de Ilustraciones .....	6
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos .....	8
Resumen .....	9
Introducción .....	11
Capítulo I Competitividad.....	18
1.1 Marco conceptual .....	18
1.1.1 Estrategias .....	18
1.1.2 Competitividad.....	19
1.1.4 Turismo .....	21
1.2 Marco referencial .....	22
1.2.1 Grupos empresariales menonitas y de Ciudad Juárez.....	22
1.2.2 Competitividad de 65 destinos en el desarrollo del turismo .....	24
1.3 Marco Teórico.....	26
1.3.1 Competitividad de los destinos turísticos .....	27
Capítulo II Método.....	33
2.1 Área de estudio .....	33
2.2 Selección de las fuentes de información .....	38
2.3 Instrumento de recolección de datos.....	39
2.4 Alcances y limitaciones .....	40
Capítulo III .....	41
3.1 Contexto geográfico y socioeconómico .....	41
3.2 Factores de competitividad turística y comercial .....	48

3.3 Diferencias entre ambas comunidades menonitas .....	52
Discusión .....	59
Conclusión .....	62
Bibliografía .....	64

## Lista de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b>	Corredor industrial Menonita.....	34
<b>Ilustración 2</b>	Mapa del estado de Chihuahua .....	35
<b>Ilustración 3</b>	Mapa del Estado y ubicación del municipio de Bacalar .....	37
<b>Ilustración 4</b>	Ubicación del ejido de Nuevo Salamanca en Quintana Roo .....	43
<b>Ilustración 5</b>	Corredor industrial menonita Chihuahua .....	48

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a la memoria de mi hermana Selene. Gracias por todo.

A la memoria de mi papá, que me dio tantas enseñanzas.

A mi pilar, mi motivo, mi todo: mi mamá por la fuerza, valentía y perseverancia.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi gratitud a Dios sin él, nada hubiera sido posible y quien con su bendición llena siempre mi vida.

A mi mamá que fue la base de donde siempre obtuve apoyo, a mi papá que siempre estuvo presente y apoyándome, a mi hermana Selene que me enseñó que nada es imposible si uno lucha y se esfuerza.

A todos y cada miembro de mi familia por estar siempre presentes y por su apoyo.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Universidad de Quintana Roo, Campus Cozumel, por confiar en mí, por su amabilidad siempre y por abrirme las puertas de la institución y permitirme realizar todo el proceso educativo e investigativo dentro de su establecimiento.

De igual manera mis agradecimientos a mis profesores en especial al Dr. Romano Gino Segrado Pavón, por jamás darse por vencido y confiar plenamente en mí. A la Dra. Karina Amador Soriano y a la Dra. Lucinda Arroyo Arcos quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a todos por siempre estar incondicionalmente y por su motivación diaria, estaré agradecida toda la vida.

## Resumen

La competitividad es un constructo económico de gran importancia para el estado de Quintana Roo, que depende ampliamente de las actividades turísticas para su crecimiento económico y desarrollo social. En este sentido, evaluar el desempeño de las comunidades que presentan un nivel de productividad y competitividad destacados es un aspecto relevante, que permitirá análisis comparados para incrementar aquellos factores que impulsan la competitividad. Las comunidades menonitas de Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua y Nuevo Salamanca Bacalar, en Quintana Roo fueron elegidas por sus características únicas de productividad e innovación para la producción y el comercio, como parte de un estudio exploratorio. Se aplicó el método cualitativo, por medio de entrevistas a informantes clave de ambas comunidades. Como resultados, se determinó que presentan costumbres y tradiciones similares, donde la cooperación y la religión son los factores fundamentales, y el esfuerzo es parte de una cultura de dedicación al trabajo. Los resultados serán útiles para diseñar políticas públicas de apoyo a comunidades rurales.

**Palabras clave:** competitividad, menonitas, turismo, Bacalar.

## **Abstract**

*Competitiveness is an economic construct of great importance for the state of Quintana Roo, which depends largely on tourism activities for its economic growth and social development. In this sense, evaluating the performance of communities that present an outstanding level of productivity and competitiveness is a relevant aspect, which will allow comparative analyses to increase those factors that drive competitiveness. The Mennonite communities of Ciudad Cuauhtémoc in Chihuahua and Nuevo Salamanca Bacalar in Quintana Roo were chosen for their unique characteristics of productivity and innovation for production and trade, as part of an exploratory study. The qualitative method was applied, through key informant interviews in both communities. As a result, it was determined that they present similar customs and traditions, where cooperation and religion are the fundamental factors, and the effort is part of a culture of dedication to work. The results will be useful for designing public policies to support rural communities.*

*Keywords: competitiveness, Mennonites, tourism, Bacalar.*

## Introducción

La actividad turística es una de las actividades más destacadas en la generación de empleo y captación de divisas externas según el *World Economic Forum* (Blanke, 2007) ante ello surgen investigaciones vinculadas con la competitividad, que tienen por interés una amplia red de factores causales que dejan en claro el amplio rango de entes o sujetos en la que se puede aplicar, desde un nivel global, nacional, municipal, regional, empresarial, destino turístico, hasta un producto o servicio determinado (Ferrerías, 2010), ésta última señala en su investigación que se solicita la mezcla de tareas combinadas por parte de la iniciativa privada y del sector público, para hacer frente a la gestión del sector y lograr la organización de los actores en esa medida, alcanzar la competitividad con calidad orientada hacia la red hotelera, lograr una óptima organización empresarial y un avance en la infraestructura de acceso, seguridad pública o la calidad de los trabajos de mano de obra.

*The World Competitiveness Report* (Solleiro, 2005) menciona que los componentes de la competitividad de un lugar están relacionados con la cantidad de haberes y servicios que produce y si estos superan las pruebas de los mercados globales, mantiene y aumenta los ingresos reales de sus habitantes a mediano y largo plazo.

Investigaciones turísticas refieren que la competitividad en los lugares turísticos está incorporando la capacidad de integrar productos con valor añadido, que les permita soportar los recursos regionales y sobre todo mantener la posición frente a otros competidores, lo que se busca es que el bienestar nacional aumente mediante la gestión de procesos atractivos, de agresividad y de proximidad (Castrillón, 2015).

El artículo científico de Pérez y Bermúdez (2012) entiende la competitividad como un prodigio eminentemente empresarial relacionándose con su comportamiento en el mercado en el que opera y toman en cuenta tres factores importantes: productividad, servicio e imagen, afirman que estos son factores esenciales para que una empresa o un lugar sea más eficaz, ya que éstos tienen un efecto directo generando mayor placer en los consumidores al menor precio. Por otra parte, Garzón Beckman (2010) considera ciertos factores vinculados directamente con la administración del destino turístico y comercial como son la infraestructura, el mantenimiento de las vías de comunicación, las políticas de crecimiento turístico, el desarrollo de productos turísticos y la innovación.

Entre otras definiciones sobre competitividad está la de Dwyer y Kim (2003), quienes refieren que para obtener éxito en el mercado es imprescindible que un lugar turístico (entendido como una región geográfica delimitada) avale que los atractivos generales y las experiencias que ofrece a los turistas sean sobresalientes a las que son ofrecidas por los otros destinos. Desde otra perspectiva, la competitividad se convierte en una causa definitiva en el crecimiento urbano y regional, ya que a través de gestiones y políticas implementadas por los gobiernos regionales se logra que estos espacios colaboren en el mercado local y global de bienes y servicios, incrementando su ingreso real y sus ciudadanos cuenten con mayor comodidad (Cabrero Mendoza, Jurado, & Contigiani, 2007).

Garzón Beckmann (2010) alude que, para obtener una mejor competitividad se tiene que considerar ciertos factores internos directamente vinculados a la administración de un lugar turístico o ciudad, entre ellos; la infraestructura, el cuidado de las vías de comunicación, las políticas de crecimiento turístico, el aumento de productos turísticos y la innovación. Asimismo, es de interés considerar la propuesta de Pérez y Bermúdez (2012) quienes afirman que para llegar a la competitividad es necesario tener una buena calidad del producto con

los niveles requeridos de producción, servicio e imagen ya que estos elementos tienen un efecto directo en el agrado de los consumidores.

Con lo antes citado, los estudios de competitividad se han realizado en diferentes ámbitos, por lo que no existe obstáculo que evite aplicar esta teoría de la competitividad al sector comercial y de servicios. Con base a la información correspondiente, se pueden identificar los elementos que hacen competitivos a una ciudad o región y, en su caso, estrategias para acrecentar los servicios, mantener o posicionarse en diferentes ámbitos que permita la captación de más recursos que impacten en un mejor nivel de vida de los residentes o de la población local.

Sin embargo, no existen investigaciones sobre la competitividad turística y comercial de las zonas menonitas de Ciudad Cuauhtémoc, cuyo primer contingente arribó en el año de 1922 y estuvo constituido por 9,263 personas de las cuales 8,025 radicaron en esa ciudad. Actualmente la congregación menonita en esta ciudad alcanza los 40,000 miembros (Pacheco, y otros, 2017). Se destaca la colaboración de los grupos menonitas locales dentro de las labores agrícolas y comerciales en la región. Estas agrupaciones se han especializado en la producción de granos, cereales y productos lácteos. De igual forma los menonitas cuentan con servicios de hospedaje para los visitantes (Cuellar, 2012) un museo menonita y restaurantes. Los asentamientos menonitas de Cuauhtémoc, motivan la economía de Ciudad Cuauhtémoc y participan en proyectos regionales (Pacheco, y otros, 2017). Sin embargo, se desconoce cuáles son los factores que han incidido para que esta zona menonita sea una de las más competitivas dentro de la región y la economía de ciudad Juárez Chihuahua.

Por otra parte, Nuevo Salamanca Bacalar se ubica a cinco kilómetros del municipio de Bacalar, éste asentamiento está formado por familias provenientes de Belice y que en un primer momento llegaron ahí procedentes de Chihuahua y

Durango. Su crecimiento se circunscribe al proceso histórico y a los cambios políticos de Bacalar (Segrado, Serrano, Juan, Amador, & Arroyo, 2013).

Los grupos menonitas en Nuevo Salamanca cuentan con 13 campos, cada campo tiene su líder y dos consejeros, la administración del grupo y el trato de asuntos con comunidades externas no-menonitas recaen en el gobernador (H. Schmitt., 2012). Este grupo de menonitas se especializa en el cultivo de granos como maíz, soya y sorgo entre otros. Se da por hecho que tiene una influencia económica en la región y son los principales productores agrícolas de Quintana Roo y Yucatán (Pacheco, y otros, 2017).

Es por ello que teniendo en consideración los estudios sobre competitividad, en esta investigación se intenta ejecutar un análisis de los factores que hacen una zona más competitiva que otra en el marco de una cultura de trabajo colaborativo al interior del colectivo social de ambas zonas.

Para efectos de la reciente investigación se retoma la aportación de Crouch & Ritchie (1999) quienes incluyen la teoría de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva. De acuerdo a estos autores, la ventaja comparativa se determina por las características del destino, tanto sean naturales como las culturales. Porter (2004) los clasificó en cinco categorías: 1) recursos humanos, 2) recursos físicos, 3) recursos de conocimientos (científicos), 4) recursos de capital, 5) infraestructura.

Esta combinación de factores es lo que se espera para alcanzar la competitividad turística y comercial. En ese contexto, en la zona menonita de Ciudad Cuahtémoc se desarrollan actividades comerciales y turísticas a diferencia de Nuevo Salamanca, Bacalar en donde predomina una actividad agrícola y comercial, y tomando en cuenta lo antes citado surgen las preguntas de investigación ¿Cuáles son los factores que hacen una zona menonita más

competitiva que otra? ¿En qué actividad comercial y turística se destacan los factores de competitividad de los menonitas?

Se ha decidido investigar este segmento de mercado en Nuevo Salamanca, Bacalar, debido a la poca información que existe referente a ella y a la gran importancia de las labores que los menonitas realizan, de igual manera se pretende que se puedan conocer los factores que hacen que esta comunidad menonita sea o no competitiva en comparación con el asentamiento en Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua.

Desde el punto de vista teórico es importante realizar este proyecto ya que se pretende generar una comparación de las actividades turísticas y comerciales de las zonas menonitas ubicadas en la Ciudad Cuauhtémoc y Nuevo Salamanca, Bacalar, ya que no existe información acerca del tema.

Finalmente, desde el punto de vista práctico es importante hacer este estudio para generar información y conocer el estado actual en el que se encuentran estas comunidades, del mismo modo este estudio podrá utilizarse para aplicar medidas tendientes a mejorar los factores que determinan la competitividad turística y comercial de las zonas menonitas antes mencionadas.

Este estudio contribuyó al proyecto PROMEP DGIP/156/12 Proyecto de redes temáticas “Cultura de trabajo colectivo y desarrollo regional en las comunidades de menonitas: un análisis comparativo entre las regiones de Chihuahua y Quintana Roo (México) y Paraná (Brasil).

La hipótesis propuesta fue la siguiente: la comunidad menonita de Ciudad Cuauhtémoc aprovecha de forma más activa los recursos físicos y humanos, los conocimientos científicos, el capital e infraestructura turística a diferencia de la comunidad de Nuevo Salamanca.

El objetivo general fue analizar los factores de competitividad turística y comercial en dos zonas menonitas del país: Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua y Nuevo Salamanca, Bacalar, en Quintana Roo. Los objetivos específicos fueron:

1. Describir el contexto geográfico y socioeconómico de Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua y Nuevo Salamanca, Bacalar.
2. Determinar los factores de competitividad turística y comercial en las zonas menonitas
3. Comparar los factores y las disimilitudes de competitividad turística y comercial de las dos zonas menonitas.

El estudio es cualitativo y exploratorio, debido a que el objeto de estudio se localiza en una zona rural, y la información que se tiene es casi nula y hay una ausencia total de estudios en el área. Es de carácter aplicado ya que los resultados de este estudio beneficiarán a la comunidad de Bacalar y a los menonitas. La técnica de recopilación de información que se utilizará será la entrevista de forma semi-estructurada a informantes claves y observación de campo, recorridos en el área a estudiar y levantamiento de información con base a una cedula, ya que se estima que las entrevistas permitirán mayor facilidad para la recolección de datos que no son medibles numéricamente (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005).

Para lograr el OE1 que fue describir el contexto geográfico y socioeconómico de Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua y Nuevo Salamanca, Bacalar, se hicieron recorridos de campo en ambas localidades y se realizó una revisión bibliográfica para estructurar y sistematizar las variables socioeconómicas de las poblaciones menonitas.

Para lograr el OE2 que fue determinar cuáles son los factores de competitividad turística y comercial, se aplicó un guion de entrevista a profundidad con categorías pre-establecidas y preguntas semi-estructuradas. Los informantes clave fueron los líderes de campos menonitas.

En la investigación cualitativa la escala se establece en una parte esencial para el análisis e interpretación de los resultados, esta sucesión reside en la identificación de regularidades, de temas sobresalientes, de eventos repetidos y de patrones de ideas en los datos provenientes de los lugares, los eventos, o las personas elegidas para un estudio. Constituye un mecanismo primordial en la reducción de la información recolectada (Tamayo, 2006).

Finalmente, el OE3 que fue comparar los componentes de competitividad turística y comercial de las dos zonas menonitas, se logró con base a los resultados de los objetivos anteriores, de igual forma se realizó una tabla de comparación.

Con este estudio se apoya a la Universidad de Quintana Roo, a los alumnos para la realización de tesis dejando abiertas las líneas de investigación. Del mismo modo este estudio servirá al Honorable Ayuntamiento de Bacalar, a la Dirección de Planeación y Desarrollo Urbano, a la SEDESOL para tomar acciones que apoyen a la Comunidad de Nuevo Salamanca.

# Capítulo I Competitividad

## 1.1 Marco conceptual

A continuación, se presentan los conceptos claves o relevantes para esta investigación, entre los que se encuentran estrategias, competitividad, turismo, que se analizan y describen para este estudio.

### 1.1.1 Estrategias

Según David (2003) las estrategias son los medios por los cuales se adquieren las metas a largo plazo, en estos están incluidos el crecimiento geográfico, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la presentación del mercado, la deducción de gastos, con la intención de afectar el auge y una característica fundamental es que están orientadas hacia el futuro.

Para Maroto (2010) se refiere a la orientación y a la magnitud de una sociedad a largo plazo, que acceda a atribuir las ventajas para la organización siendo a través de su configuración de recursos en un ambiente que va innovando, para poder así hacerle frente a las exigencias de los mercados y obtener una satisfacción y superar las expectativas de aquellos que estén interesados.

Según Thompson & Strickland (1999) consiste en las acciones mezcladas que se han implementado hacia una dirección y que pretende para lograr los propósitos financieros y estratégicos.

Para Chandler (1962) la estrategia determina la aplicación de metas y objetivos fundamentales de la empresa a largo plazo, la implementación de los cursos de acción y la asignación de recursos imprescindibles para lograr dichas metas.

Para Porter (1987) la estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en que mercados entrar y cuáles no. De acuerdo al autor, no se pueden englobar todos los mercados y todos los posicionamientos, si no que la estrategia implica la decisión de elegir un camino y dejar de lado otras opciones.

De todo lo anterior se puede deducir que la estrategia es un patrón a seguir para el logro del objetivo, esto incluye el conjunto de tareas a seguir en forma de planes específicos y con metas bien estructuradas, que van contribuyendo a un esfuerzo en común, por lo cual, para la elaboración de este estudio se tomará en cuenta la definición de Porter (1987).

### **1.1.2 Competitividad**

De acuerdo con Garay, Rindermann & Chávez (2012) se infiere que la competitividad es el grado en que un territorio puede, bajo condiciones de mercado libre, elaborar bienes y servicios que excedan las expectativas y la demanda de los mercados internacionales y, conjuntamente, mantengan o expandan los ingresos reales de sus residentes.

Según Tello & Vargas-Hernández (2012) la competitividad es la habilidad que tienen las empresas para vender más productos y servicios y de esta manera mantener o aumentar su implicación en el mercado, sin tener la obligación de sacrificar sus utilidades. Dicho de este modo, para que una empresa sea efectivamente competitiva en el mercado en el que se mantiene, debe fortalecer su posición y de la misma forma tiene que ser abierto y razonablemente competitivo.

En su definición de competitividad turística, Perles-Ribes, Ramón-Rodríguez & Sevilla-Jiménez (2014) además de la competencia existente entre empresas o destinos en otras naciones que compiten por un mercado turístico, hacen

referencia a los beneficios elevados y crecimiento constante que logren elevar el ingreso real y la calidad de vida de los habitantes.

Para Piñeiro, Jaffe & Muller (1993) es un concepto en donde no existen los límites precisos y se determina en relación con otras definiciones. La descripción operativa de competitividad se somete al punto de referencia del análisis: nación, sector y firma del tipo de producto analizado como los bienes esenciales, productos diferenciados, cadenas productivas, tiempos de producción y del objetivo de la indagación ya sea corto o largo plazo, el usufructo de mercados, reestructuración, etcétera.

En la investigación turística, la competitividad de los destinos turísticos es explicada como “la capacidad de un lugar para crear e integrar productos con valor agregado que permitan sostener los recursos locales y preservar su posición de mercado respecto a sus contrariados” (Castrillón, 2015, pág. 101). También se puede definir según Crouch & Ritchie (2000, pág. 1) como “la disposición de un territorio para crear valor añadido y aumentar, de esta manera, el bienestar común mediante la administración de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social”.

Para Zúñiga & Cervantes (2013) existen dos lados de la competitividad, y las describen como efímera y robusta. Efímera cuando hay una realidad exuberante de recursos a bajos costos y niveles altos de subvaluación del tipo de cambio y que no recaen en manos de las empresas. En la contraparte, es robusta cuando existen altos estándares de productividad, alta calidad en productos y servicios, incrementos en campos de ciencia y tecnología aplicada a la producción y distribución o diseño, innovación y diversificación.

Según Sánchez & Fajardo (2004) el concepto de competitividad es complejo, subjetivo, multidimensional y global, por lo cual su análisis y comprensión requiere

más enfoques multicriterio. Igualmente, el tamaño del análisis puede ser micro, meso o macro, dependiendo del sector, el interés o la temporalidad, por mencionar algunos factores.

La definición que se usará en este estudio será la de Crouch & Ritchie (2000) dado que su definición es la más adecuada al estudio.

#### **1.1.4 Turismo**

En la Cuenta Satélite del Turismo de México (INEGI, 2003, pág. 8) se define como “el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual”. Cuando una persona efectúa un viaje sin motivo de lucro, refiriéndose a que viaja por motivos de esparcimiento, necesita de una cantidad mayor de servicios que incluyen desde traslado, alojamiento, alimentos y hasta entretenimiento. Así mismo, el turismo abarca un conjunto de actividades que ejercen los bienes y servicios que demandan los turistas.

Según la Organización Mundial de Turismo (Risi, 2011) es la combinación de actividades, servicios e industrias que ayudan a obtener una experiencia de viaje como transporte y alojamiento, lugares para comer y beber, tiendas, espectáculos y otras instalaciones para actividades diversas para personas o grupos que viajan fuera de casa.

Para Antich, Montaner & Arcarons (1998), se define al turismo como una agrupación de funciones que realizan las personas durante sus viajes y estancias en territorios diferentes al de su entorno habitual, por un cierto tiempo consecutivo mínimo a un año con fines de ocio, ya sea negocio y otras razones, y no por motivos lucrativos.

Para efectos de este estudio se usará la definición establecida por la Organización Mundial de Turismo (2011).

## **1.2 Marco referencial**

A continuación, un conjunto de estudios similares o relacionados al presente estudio.

### **1.2.1 Grupos empresariales menonitas y de Ciudad Juárez**

El estudio de Meixueiro-Najera, Moreno-Pérez, & Martín-López (2012) analiza los empresarios menonitas y los no menonitas, desde la ausencia de una cultura de trabajo dentro del ámbito empresarial, ya que la mayoría de las empresas son establecidas por empresarios en forma individual.

El hecho de que los empresarios en México tengan una inclinación a crear empresas en forma individual más que asociada ha sido un factor de atraso para el país, toda vez que este tipo de esquemas hace muy difícil la generación de desarrollo tecnológico e innovación debido a que estos procesos demandan la participación de múltiples instancias y organizaciones que interactúan mutua y permanentemente. Por el contrario, el modelo de creación de empresas de tipo individual y de pequeña escala solo favorece el desarrollo de actividades económicas de bajo impacto (Pacheco, y otros, 2017).

Por otro lado, los grupos empresariales asentados en Ciudad Juárez son de tipo individualista y contrastan con el grupo que trabaja de manera colectiva como sucede en la comunidad menonita de Ciudad Cuauhtémoc, ambos desarrollan sus respectivas actividades comerciales en el estado de Chihuahua (Pacheco, y otros, 2017).

El agrupamiento de diversos actores económicos en actividades empresariales comunes ha probado ser el principal factor para el desarrollo económico de diversas regiones del mundo. En el estado de Chihuahua, desde hace más de 70 años, una de las regiones que ha logrado un desarrollo económico e industrial acelerado es la región menonita de Cuauhtémoc (Pacheco, y otros, 2017). Esta región ha basado su desarrollo en la presencia de los grupos menonitas cuya característica principal es el fomento de actividades empresariales en forma colectiva, este hecho ha permitido que la región sea líder en las actividades empresariales como son: en la producción de lácteos, pizzería La Sierra, Asilos, producción agrícola, hoteles incursionando así en el sector turismo, industria, manufacturera y demás.

El método utilizado para el análisis es de corte cualitativo y cuantitativo, el estudio se realizó en dos etapas, se realizó trabajo de campo con un grupo empresarial menonita de la ciudad de Cuauhtémoc, Chihuahua y después se recopiló información de grupos de microempresarios en Ciudad Juárez. Los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron la entrevista en profundidad y los cuestionarios cerrados. La meta es identificar las características de la cultura empresarial colectiva dentro de los grupos menonitas de Cuauhtémoc, Chihuahua y arraigarla a los grupos empresariales no menonitas.

En conclusión, en relación con la cultura empresarial individual de las comunidades no menonitas la formación formal del empresario es muy baja ya que no existe una filosofía empresarial que permita al emprendedor conocer no solo la manera de conducir negocios sino también a involucrarse en el negocio en actividades adicionales que ayuden a mejorar su entorno. Por lo tanto, es natural que la mentalidad para hacer negocios en el país se desarrolle bajo una concepción de autosuficiencia e individualismo.

Por otro lado, las empresas menonitas demuestran su éxito gracias a la teoría de la acción colectiva, por lo que el análisis del caso de estudio proveyó de elementos

que permitieron apreciar que la cultura empresarial colectiva solo es posible dentro de un ámbito con valores colectivos y personales como la confianza, el sentido de la solidaridad y la búsqueda del bien común y, por otro lado, una visión de búsqueda de autosuficiencia económica para la comunidad. Es primordial mencionar que las personas que constituyen estas organizaciones han desarrollado como hábito personal la sociabilidad y la integración permanente en el entorno de la vida de la comunidad.

### **1.2.2 Competitividad de 65 destinos en el desarrollo del turismo**

Esta investigación realizada por Barbosa, Oliveira, & Rezende (2010) en Brasil, discute la idea de competitividad por la visión multidimensional del rendimiento, la eficiencia y el análisis unitario. Muestra el “Estudio sobre la competitividad de los 65 destinos inductores del desarrollo turístico regional” elaborado por el Ministerio de Turismo, el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae) y la Fundación Getulio Vargas (FGV).

Teniendo a la competitividad como punto de referencia, y sobre la base de los principios de sostenibilidad, el estudio ofrece un diagnóstico del nivel de competitividad, con el fin de proporcionar estrategias para la planificación y las políticas públicas a implementar. Se ha realizado un método con 13 aspectos diferentes, que han denominado dimensiones que pretenden captar los elementos clave de la competitividad de un determinado destino turístico: infraestructura general, acceso, servicios y equipamientos turísticos, atracciones turísticas, marketing, políticas públicas, cooperación regional, seguimiento, economía local, capacidad empresarial, aspecto social, aspectos ambientales y aspectos culturales.

Los resultados han sido presentados individualmente, para cada destino, con el objetivo de aclarar, de acuerdo con la metodología adoptada, el nivel de competitividad encontrado en cada destino, para cada uno de los aspectos

analizados. Con el trabajo conjunto de los equipos, se han elaborado propuestas para mejorar el nivel de competitividad de cada municipio.

Sin embargo, Rodríguez & Visús (1999) cuestionan los indicadores de rendimiento, considerando que si una empresa es competidora, crecerá en el mercado, por lo que para saber si una empresa es competitiva, hay que ver si produce buenos resultados.

Los datos fueron recabados entre los meses de diciembre de 2007 y febrero de 2008 empleando la investigación en el campo, en la que se manejó la observación y un cuestionario con sólo preguntas objetivas. En los 65 destinos, los investigadores fueron monitoreados por representantes de los Departamentos Municipales de Turismo, así como por el respectivo ente estatal de turismo. También participaron en el proceso de recolección de datos como encuestados, representantes del poder público municipal, empleados de Sebrae y Senac, así como personal profesional de instituciones docentes y organismos representativos de los sectores hotelero, de restauración, de recepción turística y de agencias de viajes.

El estudio de los datos se llevó a cabo mediante la configuración de un sistema en el que los datos se mecanografiaron, tabularon y marcaron inmediatamente, de acuerdo con la ponderación específica de las dimensiones y variables en forma de parámetro.

Los resultados del estudio fueron publicados en una publicación que contenía explicaciones sobre el concepto utilizado, aspectos metodológicos y detalles de las macro-dimensiones, dimensiones y variables tocadas, además de gráficos de las cifras obtenidas en las dimensiones en las siguientes categorías: Brasil, capitales y no capitales. Para la publicación de los resultados consolidados, se celebraron seminarios en los 65 destinos con la finalidad de difundir los conceptos empleados en el estudio, presentar los resultados de cada destino, priorizar las

variables y la dinámica asociada y elaborar propuestas para mejorar la competitividad.

Los resultados servirán como instrumento de seguimiento estratégico para que los lugares investigados puedan analizar los indicadores de cada una de las dimensiones estudiadas y utilizar esta información para planificar y desarrollar ventajas competitivas. Los municipios pueden utilizar estos indicadores de competitividad y aunar esfuerzos con los más diversos integrantes de la cadena productiva turística, en la definición de metas y estrategias que contribuyan positivamente a la competitividad de los destinos turísticos. En esta sección se presenta el "Estudio de competitividad de los 65 destinos turísticos clave para el desarrollo del turismo regional", elaborado por MTur, Sebrae y FGV, los supuestos utilizados como guía para el estudio, así como los aspectos metodológicos: definición de dimensiones, puntuación de puntos, recogida de datos, análisis de datos y resultados obtenidos para los 65 destinos clave. Posteriormente, los resultados de la investigación serán analizados en secuencia.

El resultado general del estudio de competitividad alcanzado para Brasil en los 65 destinos clave indica un modesto incremento de 1,9% en la competitividad entre 2008 y 2009. Para alcanzar un estándar de calidad internacional, deseado por el Ministerio de Turismo y para aumentar la competitividad de los principales destinos brasileños frente a los destinos turísticos rivales en el mercado internacional, sería deseable que estos destinos mejoren su posicionamiento en la escala definida en el estudio a lo largo del tiempo. Esto quiere decir que aún quedan varios esfuerzos por realizar para mejorar el nivel de competitividad del sector turístico del país.

### **1.3 Marco Teórico**

Se entiende por marco teórico el conjunto de ideas, procedimientos y forma de pensar que sirven a un investigador para llevar a término su actividad, establece

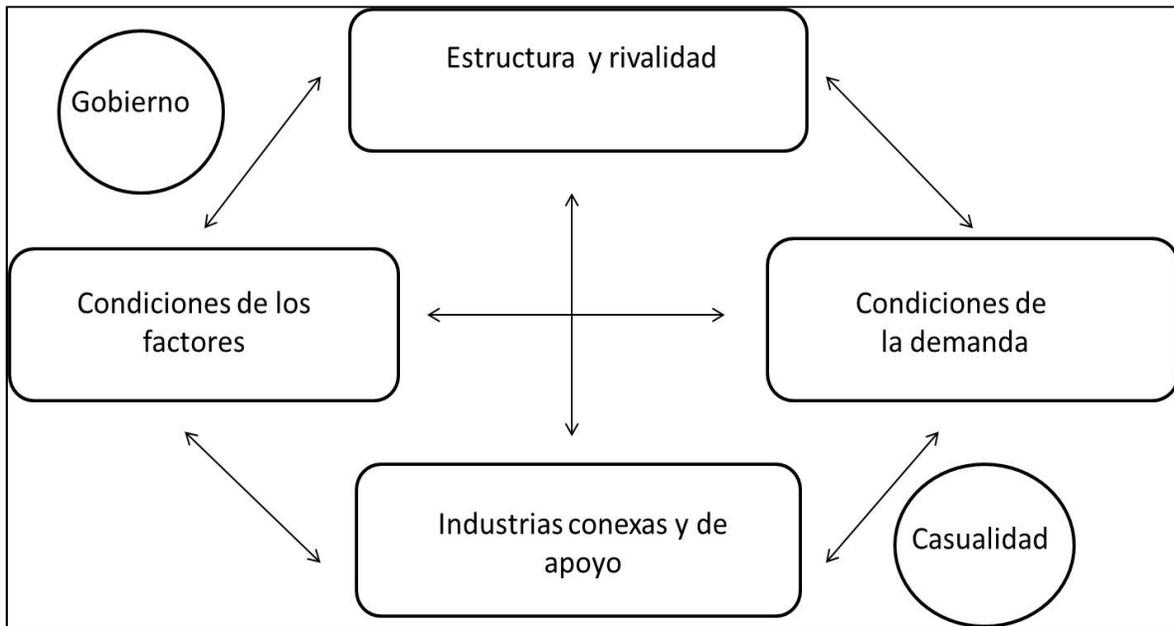
una guía para el investigador para llevar a término su actividad. A continuación, se analiza el tema de competitividad de los destinos turísticos.

### **1.3.1 Competitividad de los destinos turísticos**

Según Castrillón (2015) son importantes las teorías de la ventaja comparativa y de la ventaja competitiva. La ventaja comparativa hace alusión a los factores de los que está provisto el destino turístico, implicando tanto los factores que acontecen de forma natural como aquellos otros que han sido creados. La ventaja competitiva concierne a la experiencia de un destino para emplear de forma positiva sus recursos en el largo plazo.

El modelo de competitividad del “Diamante de Porter” es un procedimiento para identificar y establecer tácticas desde la visión de la empresa, para ser competitivos en un mundo globalizado. En lo anterior mencionado, Porter (1998) ha destacado que en la presente economía global la competitividad ya no se encuentra condicionada a aquellos países con legados adecuados, sino que cada territorio elige su propio bienestar al establecer sus políticas, leyes e instituciones en base a su rendimiento. Según lo manifestado por el autor, el principio de la competitividad económica está sujeta en los determinantes de la ventaja competitiva, cuatro grandes cualidades principales y dos secundarios (figura 1). Los atributos destacables son los siguientes: 1) requisitos de los factores de producción, 2) circunstancias de la demanda, 3) industrias relacionadas y de apoyo, y 4) estrategias de la empresa, estructura del sector y competencia local entre las empresas.

**Figura 1** Determinantes de la competitividad



Fuente: Porter 1991.

De esta manera, Porter (1991) reúne estos factores en cinco grandes categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimientos (científicos), recursos de capital e infraestructuras. Sin embargo, Crouch y Ritchie (1999) consideran que además de estos cinco grupos (que son válidos para cualquier subsector del sector servicios), se tendría que tomar en cuenta también los bienes históricos y culturales. De esta forma, hay que tomar en cuenta que los recursos de un destino o región pueden cambiar a lo largo del tiempo, lo que puede alterar la ventaja comparativa de los mismos.

Por lo tanto, la ventaja comparativa y competitiva influyen en que los destinos turísticos puedan conocer cuáles son los factores que hacen que, frente a su competencia, estén mejor posicionados y al logro de un mayor aprovechamiento de sus recursos, por lo cual se puede decir que es inevitable considerar recursos humanos, físicos, de capital e infraestructura, ya que sin estos no se podría influir en el mercado mediante el desarrollo de productos y la innovación en los servicios.

Aunque es sustancial mencionar que la ventaja comparativa ha sido apartada progresivamente por la ventaja competitiva como factor aclaratorio de la competitividad, las ventajas que emiten de un compuesto de aptitudes como el liderazgo, la creatividad, la disposición organizativa, las habilidades y los conocimientos, acumulados por las organizaciones, con esto se describe a la capacidad de los mismos gestores del destino los cuales añaden valor a un producto o servicio que comercializan en otro destino turístico.

En el caso de la actividad turística, los componentes de competitividad radican en ambas, sin embargo, y sin menospreciar el valor de contar con recursos de alto grado, la incorporación de valor puede señalar la desigualdad entre destinos exitosos o no. Esta incorporación de valor, señala Baños & Jiménez (2012) mejora la eficacia en el consumo de los recursos (mejora de la productividad) y por otro lado a la generación y repartición de la riqueza del destino.

En este modo, el concepto de competitividad está indefectiblemente agregado al concepto de productividad y, de acuerdo al panorama de Crouch & Ritchie (1999), al de sostenibilidad, es decir, un lugar no puede considerarse competitivo si su rentabilidad se logra disminuyendo los recursos y acentuando la diferencia y demás costos sociales, pues estaría sembrando la semilla de su propia desdicha.

La ventaja competitiva debe diversificarse de la ventaja comparativa, ya que esta última consiste en el aprovechamiento que disfruta un lugar o región sobre otro en la fabricación de un producto cuando éste se puede elaborar a menor costo, en términos de otros bienes y en similitud con su coste en el otro país o región. Esta teoría fue formulada por David Ricardo en 1817, y explica la procedencia de las enormes ganancias que produce el libre comercio, más allá de la explicación dada por la teoría de la ventaja absoluta.

Se trata de la idea base en que los países eligen especializarse y de esa manera comercializar ciertas actividades en donde su ventaja es mayor, con esto se

refiere a que en lugar de elaborar lo que hacen de forma absoluta, producen lo que hacen mejor de manera relativa. Esto constituye una interpretación del comercio aunado en la discrepancia de los costes del trabajo entre países.

En lo que respecta a las ventajas comparativas, las mismas impulsan la modificación o adecuación de un grupo de recursos o servicios o la generación de nuevos espacios que complementan, suplementan o entran en disputa con los actuales, como ocurre con los lugares turísticos, que ha evolucionado de destinos turísticos de sol y playa o de centros urbanos a espacios naturales y rurales.

El turismo rural, en general, abarca el turismo en las zonas no urbanas, a menudo incluye el turismo en las zonas donde la principal industria es la agricultura, puede beneficiar económicamente a los agricultores y residentes locales al contribuir a un ingreso familiar. En algunas regiones, permite a las familias mantener sus explotaciones agrícolas y en otras simplemente ayuda a los agricultores a dedicarse a actividades comerciales en la propiedad agrícola (McClinchey & Carmichael, 2010).

Para los residentes rurales que no viven en granjas, les permite mantener grandes casas patrimoniales y embellecer sus alrededores y paisajes. De igual manera proporciona beneficios a las zonas locales al atraer visitantes a la región, aumenta la concientización sobre los productos agrícolas y muestra los productos a la comunidad local y regional. También puede añadir incentivos para que los grupos de patrimonio local y de conservación preserven previamente paisajes patrimoniales únicos y patrimonio edificado (Mitchell & De Waal, 2009).

El turismo rural empezó como resultado del interés de la gente por visitar las zonas rurales. Cuando se gestiona adecuadamente, beneficia a las zonas rurales de diversas maneras, si bien abarca el turismo en las zonas no urbanas, a menudo incluye el turismo en las zonas donde la principal industria es la agricultura (McClinchey & Carmichael, 2010). De la misma manera beneficia

económicamente a los agricultores y residentes locales al contribuir a un ingreso familiar, en algunas regiones permite a las familias mantener sus explotaciones agrícolas y en otra ayuda a los agricultores a dedicarse a actividades comerciales en la propiedad agrícola (Hjalager, 1996). Proporciona muchos beneficios a las zonas locales al atraer visitantes a la región, también puede proporcionar incentivos para el patrimonio local y los grupos conservacionistas a fin de preservar paisajes patrimoniales únicos y el patrimonio construido (Mitchell & De Waal, 2009).

La solidez del turismo rural se establece en gran parte en los aspectos relacionados con los talentos del habitante rural para crea vínculos con los turistas, es decir, la disposición de comunicarse con el visitante por medio de palabras y actitudes, así como en la capacidad del residente rural para separarse de su propia ruralidad con la intención de entender mejor lo que de ellos se espera, y entregarlo sin complicaciones ni restricciones (Méndez & Martínez, 2002).

Más allá del turismo, estas nuevas aptitudes pueden ayudarlo a conectar mejor con el mercado y los distintos agentes que interactúan en él y así, vender mejor sus productos u obtener mejor condición de servicios.

El rendimiento, se transforma en una figura central del criterio de competitividad, por lo que el Informe sobre Competitividad Global del WEF (Veiga, 2013, pág. 80) evoca desde el comienzo como su definición de competitividad “va más allá de la idea de competitividad asociada al tipo de cambio, y fusiona el concepto a la productividad”. No se debería desconcertar esta propuesta, ya que, en la explicación de David Ricardo sobre las ventajas comparativas como fuente aclaratoria del comercio, son únicamente las desigualdades de rendimiento las últimas razones de la presencia y beneficios del comercio.

En los estudios de “microeconomía del comercio” (Melitz, 2003) menciona que, son las desigualdades en productividades entre empresas las que definen su distinto crecimiento ante la apertura comercial.

Porter (2005), persiste en que “para que se pueda comprender la competitividad, el punto de salida debe ser el origen del progreso, el nivel de vida de una nación viene establecido por la productividad de su economía” (p. 44). Porter reitera en que es el mayor rendimiento el que propicia mejores sueldos (además de “atrayentes rendimientos para el capital”), frente a la usual noción de que la causalidad elemental iría en sentido contrario. Este rol básico de la productividad se reafirma, por un lado, en su importancia en la delimitación del nivel y transformación del PIB per cápita.

La semejanza del uso “factor trabajo”, el rendimiento y la renta per cápita tienden a ser las dos caras de la misma moneda. Indudablemente, la idea de productividad tiene connotaciones que tienden a incorporarse a la de competitividad en una aparente oposición con las de igualdad o unión social. Son reiterados los análisis que demandan la mejora de la productividad para tratar de restringir las consideraciones de índole “social”. Pero a sí mismo, puede constatarse como se vera de inmediato que avanza en el estudio de los componentes más profundos determinantes de la productividad, sobresalen consideraciones en las que la unión social ejerce un papel.

## Capítulo II Método

### 2.1 Área de estudio

El área de estudio es con los menonitas radicados en Nuevo Salamanca, Bacalar y Ciudad Cuauhtémoc, en Chihuahua. El municipio de Bacalar fue fundado el 17 de febrero de 2011 por la XII legislatura del estado de Quintana Roo, con cabecera municipal la ciudad de Bacalar (Plan Municipal de Bacalar 2016-2018). Se encuentra situado con las coordenadas geográficas 18°40' 37" latitud norte y 88°23'43" latitud oeste, con 20 metros sobre el nivel del mar, (Plan Municipal de Desarrollo de Bacalar 2016-2018).

En el estado de Ciudad Juárez, en la capital Chihuahua se encuentra el municipio de Cuauhtémoc, en este lugar se puede encontrar un clima árido y extremo, enclavada en el desierto. El municipio de Cuauhtémoc colinda al norte con Namiquipa y al oeste con Bachíniva y Guerrero, la cabecera se encuentra a 103 kilómetros de la capital del estado, el área que abarca este municipio se localiza en la sierra y llanura Tarahumara denominado Sierra Madre Occidental (Enciclopedia de Municipios y delegaciones México, 2010). La región rodeada por montañas y colinas en las que prosperan pastizales, táscate y encinos.

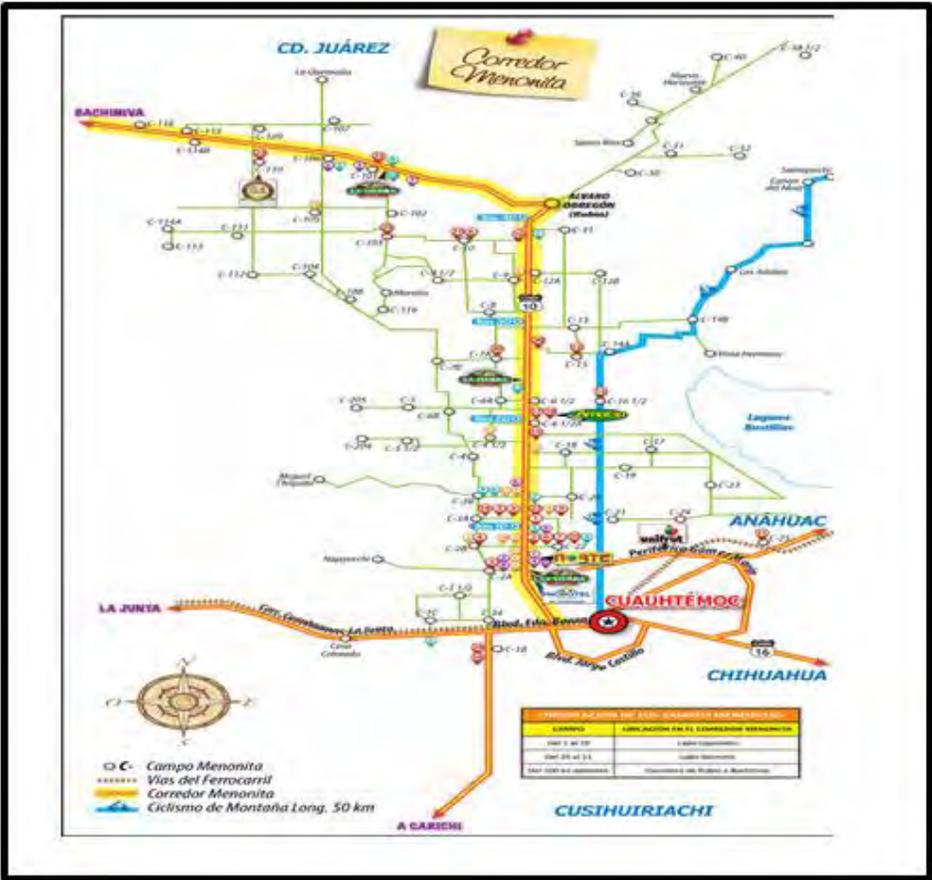
La migración que originó esta comunidad en Chihuahua, salió de Manitoba, Canadá, el 1° de marzo de 1922, para trasladarlos hasta México, llegando a San Antonio de los Arenales (hoy en día Cuauhtémoc, Chih.) el día 8 del mismo mes. Arribaron 9,263 personas de las cuales 8,025 se asentaron en lo que hoy se conoce como el municipio de Cuauhtémoc (Douglas-Tylor, 2005).

Cuando los menonitas llegaron a México las condiciones de vida eran semejantes entre las familias, refiriéndose a la educación, trato entre ellos, bienes y actividades. No fue hasta los años cincuenta cuando se empezaron a cuestionar el método de enseñanza que aplicaban y sus costumbres, por lo que algunos de los

colonos empezaron a utilizar vehículos motorizados, y equipo tecnológico. Este progreso motivó a que la comunidad tuviera dos inclinaciones entre su gente: los tradicionalistas que conservan sus costumbres y los no tradicionalistas, dejándose llevar por la modernidad (Enríquez, González, Enríquez, & Domínguez, 2015).

En 1967, la familia Olfert estableció una fábrica de productos de hierro en el kilómetro 17 de la carretera Cuauhtémoc- Álvaro Obregón, y fue así como dio inicio el corredor industrial y comercial que se convirtió en eje del desarrollo regional (Salinas & Nevárez M., 2016). Con 35 kilómetros de longitud, alberga más de 500 empresas como son la industria metalmecánica, mueblería, agroindustrias, construcciones, maquinaria agrícola, plazas comerciales, hoteles, restaurantes, etc.

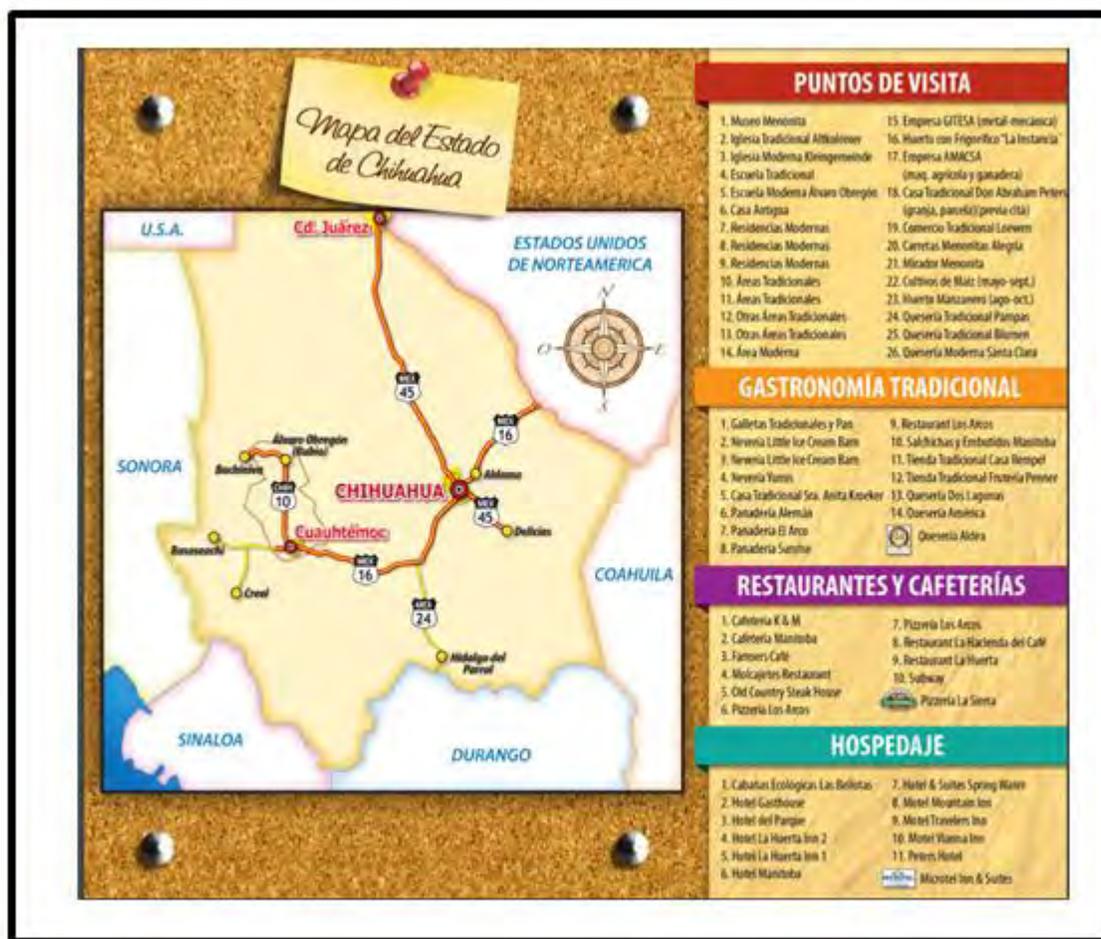
**Ilustración 1** Corredor industrial Menonita



Fuente: Guía turística Menonita, 2015.

Cada familia tenía además de sus posesiones, carros para trasladarse, caballos de tiro, vacas lecheras, pollos, semillas y materiales para la construcción (Enríquez, González, Enríquez, & Domínguez, 2015). Se establecieron en dos colonias y se le entregó a cada familia cerca de 40 acres. Los trabajos de cultivo de las tierras se empezaron de inmediato y los colonizadores se enfrentaron a los problemas del desconocimiento del terreno y los inconvenientes del clima, las lluvias escasas y poco frecuentes. A pesar de todas estas eventualidades en contra, el trabajo y la perseverancia que caracteriza a los menonitas les favoreció para poder superar todos los obstáculos y de esta manera alcanzaron un emporio que hasta la fecha se conoce (ChihuahuaMéxico.com, 2008).

**Ilustración 2** Mapa del estado de Chihuahua



Fuente: Guía turística Menonita, 2015.

Los menonitas se destacan por sus habilidades agrícolas y su desempeño industrial en actividades de herrería y maquinaria agrícola, así como en la gestión de comercios de alimentos y bebidas. La comunidad menonita de Cuauhtémoc tiene un museo propio desde 2001, donde se presenta su historia religiosa y su vivir cotidiano, para presentar su identidad y demostrar su contexto social a las comunidades vecinas.

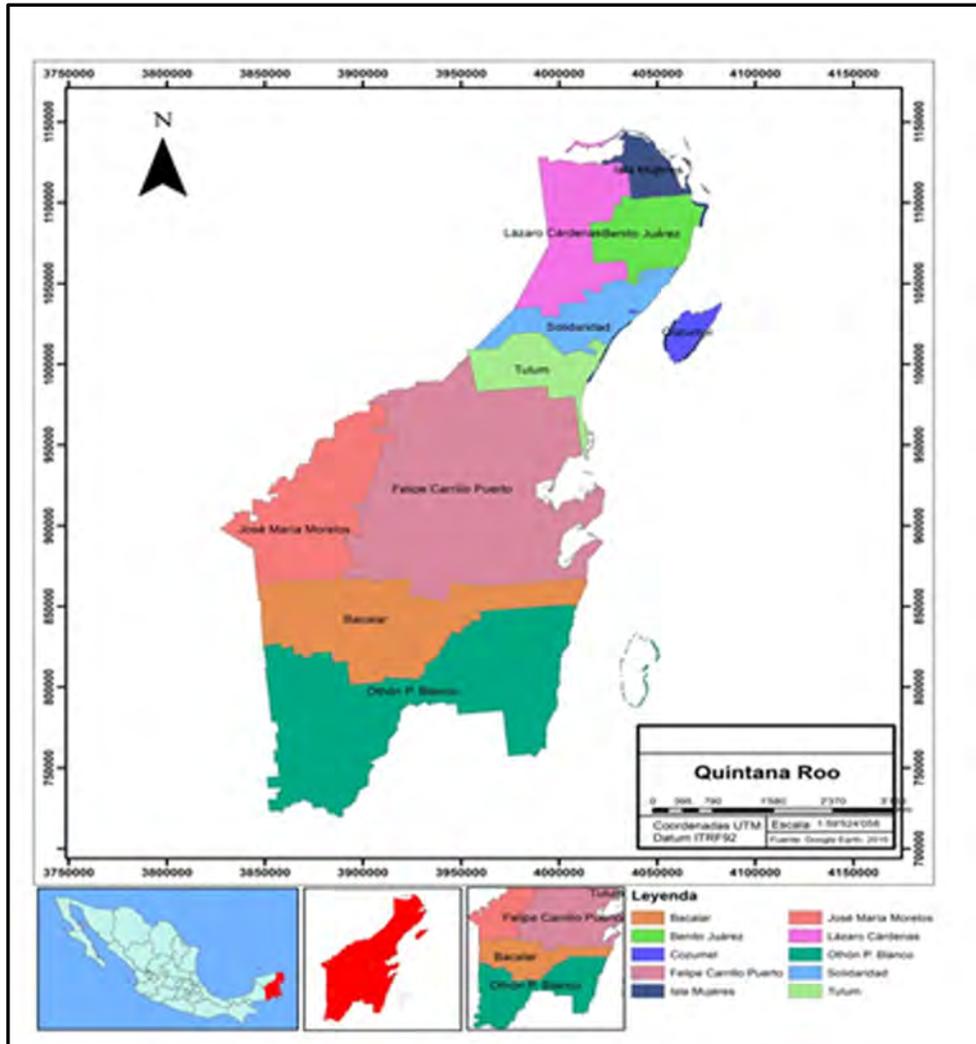
En el caso de la comunidad de Ciudad Cuauhtémoc, los menonitas que residen ahí saben aprovechar la industrialización de la ciudad, ya que cuentan con restaurantes, tour operadoras, industrias queseras, hoteles, museo, fábricas y venta de materiales para la construcción y hasta su propio banco. Suelen socializar más con las personas que van ahí a hacer turismo y a conocer sus costumbres. A comparación con los menonitas asentados en Nuevo Salamanca, que no cuentan con micro empresas y tampoco socializan mucho con los residentes de Bacalar, los menonitas se ocupan trabajando en la agricultura, la albañilería y trabajos de campo, tienen sus costumbres muy arraigadas y solo algunos salen a la ciudad a vender sus productos, como maíz, frijol, queso, frijoles etc.

La Encuesta Intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, señala que el municipio de Bacalar cuenta con 39,111 habitantes. En el 2017, la proyección del Consejo Estatal de Planeación (COESPO) se estimó que el municipio tenía un censo de 46,004 personas (Intercensal, 2015).

Su vida transcurre rutinariamente, llevan una vida completamente austera, disciplinada y seria, esta faceta la representan en toda su existencia como es la vestimenta, el mobiliario en su hogar, su tiempo libre, sus festejos y las ceremonias religiosas. Algunos de ellos tienen ciertas condiciones de vida insalubres, se oponen a la vacunación de sus hijos y de igual forma con sus animales que crían. La mortalidad infantil es alta, pero existe un alto índice de nacimientos. Afortunadamente se encuentran en un área donde es muy bajo el

rango de enfermedades o plagas (Méxicodesconocido.com.mx, Pasado y presente de los menonitas mexicanos, Chihuahua, 2010).

**Ilustración 3** Mapa del Estado y ubicación del municipio de Bacalar



Fuente: INEGI, 2016.

En Bacalar gran parte de la gente se dedica a la agricultura, a la ganadería y a la producción de ovinos y bovinos, la agronomía de forrajes, nutrición y reproducción. De igual forma la gente practica la apicultura ya que el producto es mayormente usado para su exportación, siendo el turismo sustentable el primordial motor de desarrollo del municipio. El municipio de Bacalar participa dentro del Fideicomiso de Promoción turística del sur de Quintana Roo, Grand Costa Maya y de Mundo

Maya de igual forma parte de uno de los “Pueblos Mágicos” (Andreu & Font, 2017).

## **2.2 Selección de las fuentes de información**

La investigación que se realizó en Nuevo Salamanca y en Ciudad Cuauhtémoc fue de carácter cualitativa, ya que se aplicaron una serie de entrevistas que se realizaron a los líderes de las comunidades menonitas como instrumento para recabar información. Contando con el permiso de su líder, se realizaron solo a los hombres, ya que solo ellos están autorizados a hablar con personas ajenas a su comunidad.

Ya que la comunidad es cerrada respecto a su religión y sus costumbres, a las mujeres, niños y jóvenes no se les permite que hablen con extraños y mucho menos den información sobre el estilo de vida que tienen, además del poco manejo del idioma español, ya que ellos hablan un alemán bajo. De igual forma se entrevistó al director de Desarrollo Urbano, Desarrollo Social y Desarrollo de Agricultura. Principales autoridades con trato directo con los menonitas.

Los menonitas tienen características que a las sociedades occidentales les parecen extrañas, una de ellas es la falta de tecnología. Los pobladores llevan una vida austera, de trabajo, sin tener más bienes que los necesarios para la existencia de las familias, y negando la utilización de todo tipo de tecnologías, incluso los únicos implementos que usan son las agrícolas, pero con llantas de hierro que ellos mismos forjan en los campos, no utilizan radio ni televisión, ya que según sus creencias esto corrompe a los jóvenes, los que un día serán autoridades y podrían traer la maldad en su gestión (Pacheco, y otros, 2017).

Sin embargo, Nuevo Salamanca no está exento de la pugna entre religiosos, ortodoxos y heterodoxos y podría repetirse el esquema de separación grupal ocurrido en Chihuahua, donde los hombres dejaron de usar el overol, se

compraron camionetas, usan tractores con neumáticos y utilizan la energía eléctrica (Arroyo, Segrado P., & Amador S., 2016).

### **2.3 Instrumento de recolección de datos**

Debido a las particularidades de la demografía del objeto de estudio, el acercamiento se efectuó por medio de informantes clave que han tenido contacto previo con los menonitas de estas comunidades, por medio de los cuales se desarrolló una presentación con los investigadores y se aplicó un guion de entrevista semiestructurado, aunque con un estilo de conversación entre formal e informal, para dar oportunidad de expresión con los entrevistados.

El guion de entrevista hacía referencia a temas laborales, colaboración con grupos sociales étnicos, temas religiosos, ayuda mutua. También se obtuvo información por medio de documentos tales como periódicos y bibliografía disponible en los centros de ayuda comunitarios de las comunidades menonitas. Se realizaron dos recorridos de campo en cada comunidad, con fotografías ocasionales, ya que la comunidad de Nuevo Salamanca es bastante cerrada en sus tradiciones y costumbres y no aceptan a los extraños o personas no menonitas en su comunidad.

También se realizaron entrevistas con pobladores aledaños a las colonias menonitas, para obtener su percepción acerca de sus vecinos menonitas, de forma a complementar la información recolectada.

El apoyo del grupo de investigadores fue fundamental para recolectar datos, ya que existía complementación.

## **2.4 Alcances y limitaciones**

El tipo de comunidad que se analizó, con un perfil cultural cerrado, por motivos religiosos, la inseguridad que afectó a todo México durante ciertos años, el uso del idioma, la percepción cultural acerca del entorno, así como conflictos sociales entre menonitas y no-menonitas, establecieron límites para la profundidad y recolección de datos.

Un límite notorio fue en Nuevo Salamanca, donde la comunidad local mantiene una fuerte vinculación entre ellos y no acepta la presencia de extraños en la comunidad, motivo por el cual fue muy difícil entrevistar a sus miembros, sólo se hizo con el representante de la comunidad y con los vecinos.

Tratando de respetar las costumbres menonitas y la confianza que otorgaron al permitir el acceso a sus casas, granjas y zonas de trabajo, se abstuvo del uso de cámaras fotográficas y grabadoras, que pudieron ayudar a recolectar más datos y registros para facilitar el análisis.

El acceso a las comunidades tampoco fue sencillo, debido a la lejanía de los centros urbanos, la falta de caminos accesibles y de transporte terrestres, la ausencia de señalización en carreteras y en su carácter de granjeros y agricultores, durante el día se dedican a las actividades primarias, por lo que su tiempo de atención a las visitas era muy limitado.

En la contraparte, se destaca que se visitaron comunidades menonitas del Norte y Sur de México, por lo que este estudio tuvo un alcance regional importante, observando dos tipos de comunidades con distintos niveles de desarrollo cultural, social y económico, con una comunidad abierta y otra cerrada, de costumbres distintas, pero con una base religiosa común.

## Capítulo III

Se presentan los resultados del estudio realizado en las comunidades de Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua y Nuevo Salamanca, Bacalar, en Quintana Roo, por medio de entrevistas a informantes clave con menonitas y vecinos de las comunidades, observación de campo y literatura de periódicos y libros.

### 3.1 Contexto geográfico y socioeconómico

Esta comunidad menonita se ubica en el ejido de Salamanca en el municipio Bacalar a unos kilómetros de la cabecera municipal y a 48 km de la ciudad capital Chetumal, Quintana Roo, posee una extensión de 5000 hectáreas y cuenta con 250 familias y 30 ejidatarios que en pleno siglo XXI se encuentran arraigados a sus costumbres. Culturalmente hablando a este grupo se les conoce como *Old colony* o *Altkolonier*, esto es debido al estilo de vida austero en el que viven, deslindándose de las innovaciones tecnológicas y otras cosas modernas (Vargas Godínez & García Ortega, 2018).

Cada familia cuenta con un territorio llamado “campo” en cada campo se puede encontrar una calle principal y granjas individuales (Chenaut, 1989). Poseen una disciplina rígida para el trabajo, laborando más de las horas acostumbradas en las áreas rurales donde viven, estas por lo general están alejadas de las zonas pobladas, teniendo contacto con los aledaños únicamente para el comercio de sus productos.

De acuerdo a Uh (2013) el trabajo agrícola en la colonia Nuevo Salamanca es efectuado por los mismos integrantes de la congregación y se basa en el cultivo de frijol, maíz, cebada, avena, centeno, trigo, soya, cacahuate, cilantro, sandía,

tomate y sorgo, los cuales son sembrados de manera rotativa de acuerdo a la temporada (Aboites Aguilar, 1995).

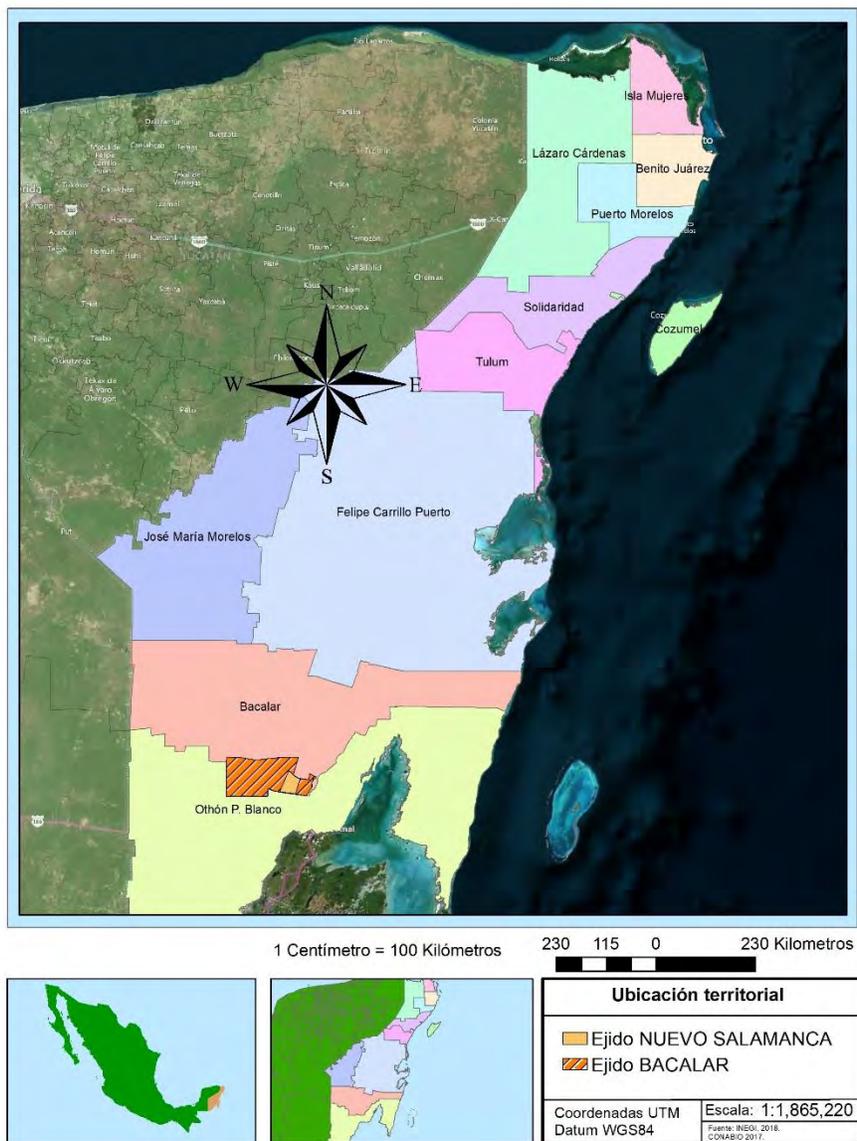
Poseen equinos utilizados para tirar de sus carretas, vacas para la ordeña de leche y con la cual producen queso casero que ellos mismos comercializan, del mismo modo su vestimenta no ha cambiado ya que se identifican portando: los hombres y niños overol, camisas de manga larga y sombreros y las mujeres y niñas se les puede ver portando vestidos largos de colores oscuros y un sombrero con una cinta en color oscuro que ellas mismas confeccionan. De igual manera producen bienes para su autoconsumo como son: pan, huevos, leche, legumbres y otros (Schüren, 2007). Sumado a la agricultura los menonitas se iniciaron en la cría de ganado vacuno y porcino, borregos y pollos, ya que estos animales son incluidos en su dieta (Vargas Godínez & García Ortega, 2018).

No utilizan la energía eléctrica ni paneles solares, la maquinaria es usada solo y exclusivamente para el trabajo. Sus casas son elaboradas por ellos mismos con tabiques y láminas de zinc y son alumbradas de noche con bombillas de petróleo (Tuz, 2009). Cabe mencionar que han mostrado una mayor relación con el gobierno, solicitando recursos para la compra de equipo para laborar sus tierras, ya que se presentan como un ejido con producción agraria.

Este asentamiento en Salamanca está basado fundamentalmente en sus principios religiosos, mantienen su distancia con el resto de la sociedad ya que solo socializan a la hora de comercializar, tienen control sobre el territorio donde radican, además de contar con sus propias instituciones para la educación y la atención a la salud, estas son claves para asegurar su autonomía, ya que no ejercen su derecho al voto, y están exentos de realizar el servicio militar. Esta comunidad se ve a sí misma como conservadora y tradicional, en comparación con otras comunidades los cuales si se han modernizado y han ido innovando en la actualidad (Vargas Godínez & García Ortega, 2018).

La historia menonita señala que el trabajo en el campo es la actividad habitual que los hace vivir de acuerdo a su cultura, sin embargo, las actividades agropecuarias ya no son las únicas alternativas para trabajar, ya que existen otros tipos de trabajo como son en la operación de maquinaria, arreglo de carrocería, y el comercio maderero. Estas son algunas opciones que tienen para producir ingresos para el hogar.

**Ilustración 4** Ubicación del ejido de Nuevo Salamanca en Quintana Roo



Fuente: INEGI, 2018; CONABIO, 2019; (Vargas Godínez & García Ortega, 2018).

Al interior de la colonia se ofrecen empleos de maestros, trabajadores en bodega de grano, construcción de casas y ocasionalmente algunas jóvenes trabajan como ayudantes en las labores del hogar con otras familias. Al exterior en la localidad trabajan como operario de maquinaria y perforación de pozos.

La comunidad tiene un comisario ejidal y suplentes quienes se ocupan de los temas de la política a las afueras de la comunidad, con las personas menonitas, sobre todo en el cumplimiento a la ley agraria. Los dirigentes que están al servicio de la colonia son el gobernador, el agente de caminos (ambos con sus respectivos suplentes) y los jefes de campo, el gobernador es la figura máxima para los debates organizacionales de interés comunitario, se encarga del reparto de compra venta de terrenos, funge como representante de la comunidad ante situaciones externas que involucren organismos privadas o públicas. Los menonitas se han estructurado para formar cooperativas por las cuales adquieren recursos públicos provenientes del Fideicomiso Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Esta entidad ha motivado y recompensado el trabajo agrícola (Pacheco, y otros, 2017).

En Cuauhtémoc, Chihuahua, los primeros asentamientos menonitas en México se dieron en 1922 y provinieron de Canadá, como resultado de acuerdos con el gobierno mexicano de ese entonces (Taylor Hansen, 2005) arribaron a San Antonio de los Arenales, actualmente Ciudad Cuauhtémoc, al desierto del norte de la república mexicana en la ciudad de Chihuahua alrededor de 9263 personas, distribuidas en 36 carros de ferrocarril, tras largos caminos de tierra entre montañas, cerros y pastizales. Venían en grupos cargando sus cosas personales, materiales para la construcción, sus tradiciones, así como también animales, semillas, herramientas y maquinaria agrícola. Santa Clara fue el lugar en donde se asentaron, a unos 60 km de la ciudad, lugar donde se repartieron cada familia los lotes correspondientes, restringiendo el terreno, construyeron sus casas y pusieron manos a la obra a la tierra ya que los menonitas se caracterizan por su vocación al trabajo en el sector agropecuario y con el paso del tiempo tuvieron un

desarrollo económico que se amplió a varias zonas de la entidad (Douglas-Tylor, 2005).

En términos socioeconómicos y culturales se puede establecer que esta comunidad ubicada en la región central-serrana del estado de Chihuahua ha jugado un papel importante como centro de comunicación y transporte de materia prima minera y agrícola, desde su establecimiento en 1833 como Rancho San Antonio de Arenales, Cuauhtémoc es un centro urbano de tamaño medio que continua siendo un centro de comunicación y transporte con orientación hacia la agroindustria y el comercio (Llera Pacheco, López Nórez, & Hernández, 2016).

El 98% de la población menonita trabaja en las labores agrícolas, en la producción de algodón, cereales, frutas y hortalizas. Asimismo, con la preparación de conservas de frutas y vegetales, en el embutido de carnes frías, saladas y ahumadas. Aunque teniendo en cuenta el carácter tradicionalista de los menonitas, de cierta forma se ha ido modernizando, sin embargo, existen grupos que mantienen sus costumbres originales.

La mayor parte de las familias menonitas son abundantes, ya que una familia numerosa, siempre tendrá mano de obra libre. Al visitar estas comunidades se puede lograr un viaje en el tiempo ya que por las costumbres que tienen en su estilo de vida se puede remontar fácilmente al siglo XIX, donde no hay carros en constante movimiento, el ruido de los celulares, ni la presión de la gente en la calle, ya que en estos lugares todo sucede con tranquilidad (Universal, 2014).

Esta comunidad es regida por un jefe, puesto que es cubierto durante dos años, y consiste en representar a la población ante las comunidades vecinas y cuando se necesita notificar con las autoridades para solucionar diferentes problemáticas. Tienen un ministro, que es un pastor seleccionado por su reputación que le procede y debido a su amplia solvencia moral, es el encargado de dirigir ritos religiosos. Este puesto es vitalicio.

Conforme se iban alojando, construyeron molinos de viento para poder extraer agua de los pozos (Triedo, 2019), en ese momento no usaban la energía eléctrica hasta que con el paso del tiempo fueron innovando y de la misma forma adoptando las tecnologías y modernidades que los años 80's les ofrecían, hasta el día de hoy los menonitas sobre todo aquellos que son liberales se han ido flexibilizando y han utilizado todo lo que la vida moderna ofrece en la actualidad.

Por una parte, algunas familias menonitas asentadas en el Sabinal, siendo más tradicionales con sus costumbres conservadoras rechazaron la modernidad, y la energía eléctrica trabajando con motores de combustión interna y ruedas de hierro, por otro lado, la colonia el Capulín aún conserva sus costumbres, el idioma y la vestimenta que los caracteriza tolerando el uso de la electricidad y el transporte motorizado para poder hacer más eficiente el trabajo, y la colonia el Valle destacó de gran manera por permitir la tecnología y maquinarias agrícolas de vanguardia para así generar riquezas y desarrollo siendo que de esta forma pasaron a ser competitivas en el mercado. Por lo que se puede observar una enorme diferencia entre las familias que optaron por modernizarse y las que prefirieron quedarse con la vida austera que siguen de acuerdo a sus costumbres (Llera & Löwen Sahr, 2013).

En la actualidad se pueden visualizar los huertos con manzanas, queserías y algunas empresas como la industria metalúrgica, así mismo han ido incursionando en diferentes giros comerciales como son: la construcción, mueblería, plazas comerciales, hoteles, pizzerías, restaurantes y en la venta de maquinaria agrícola. Todo esto existiendo en el famoso corredor industrial y comercial que lleva por nombre "Álvaro Obregón" (Triedo, 2019).

Aunado al corredor industrial aún se pueden observar las casas tradicionales, entre todas ellas destaca una fabricada en el año 1922, del mismo modo cuentan con su escuela tradicional donde los niños estudian hasta los 13 años, luego se

incorporan al trabajo familiar o si lo quieren pueden acceder a estudiar el bachillerato y acceder a un intercambio con universidades en el extranjero. Cuenta con un mirador donde se pueden observar distintas áreas de la región, los campos menonitas, la Laguna Bustillos, La sierra Azul y las huertas de manzanas, árboles muy populares en el área.

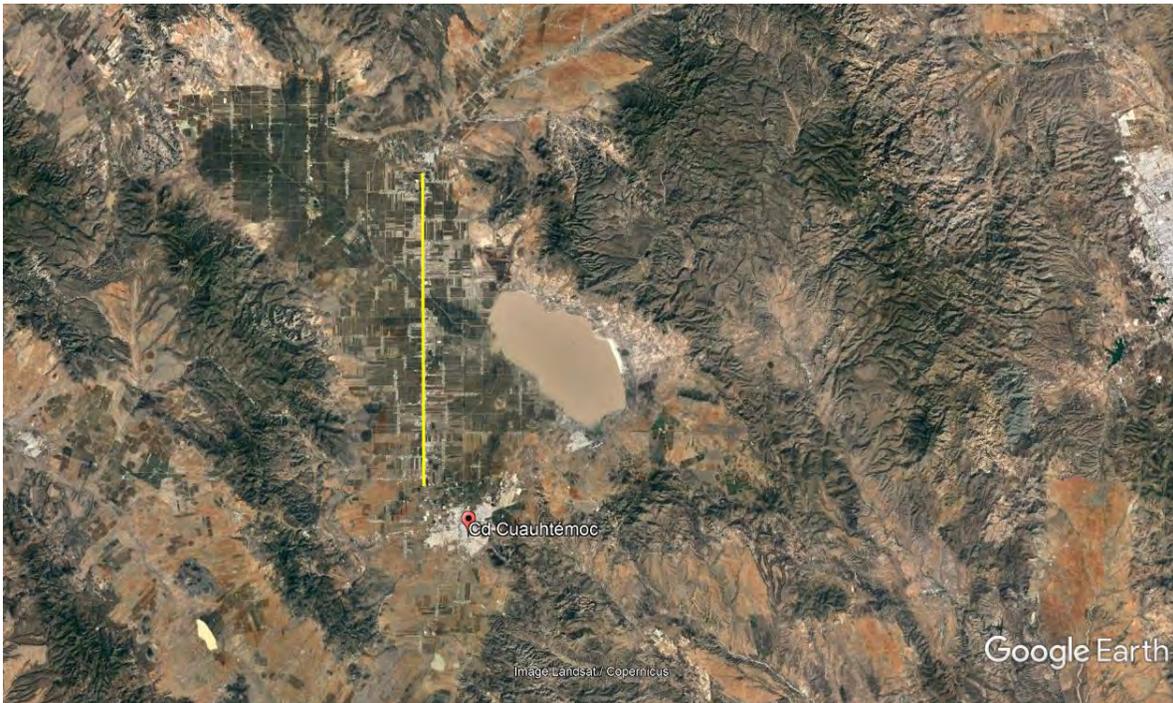
En Ciudad Cuauhtémoc se puede visitar el “Museo Menonita”, una casa típica con un estilo holandés y alemán, los objetos que ahí se pueden encontrar son los más antiguos de origen ruso: ropa, mueble y los utensilios que usaban en esa época (México, 2019). El idioma tradicional es el bajo alemán, y pasa que en el caso de las mujeres al ocuparse a las labores del hogar tienen poca relación con otras personas más allá de la propia comunidad, a diferencia de los hombres que por razones laborales comerciales tienen más acercamiento a gente que pertenece a la comunidad, aunque en la actualidad hablan español, alemán alto incluso inglés y francés.

El clima es fundamental para los menonitas que viven en el desierto, cuyas temperaturas oscilan desde los 42° C a los -12° C, por eso los adolescentes de esa región buscan la manera de adoptar el uso de la televisión, el internet y los celulares (Martínez, 2018)

La clave del crecimiento en los campos menonitas se debe a la habilidad que tienen para integrar la agricultura y la ganadería teniendo como resultado el campo y la industria, de esa manera hoy en día sus campos y colonias son un ejemplo de la perseverancia, disciplina y trabado arduo que los precede. No se les obliga a prestar el servicio militar, y se les otorgó el derecho de ejercer su religión, dirigir la educación de sus hijos y disponer de sus posesiones y capital económico.

## Ilustración 5

## Corredor industrial menonita Chihuahua



Fuente: Google Earth, 2018.

Para los grupos menonitas del Noroeste de Chihuahua, la aplicación de la tecnología no implica perder su identidad colectiva o religiosa, mantienen su apego a la tierra, la dedicación al trabajo y siguen con sus creencias religiosas. Sin embargo, la condición de grupo social aislado de la población hace que reflejen carencias educativas y sociales (Bautista Flores & Sánchez , 2018).

### 3.2 Factores de competitividad turística y comercial

La diversidad cultural existente entre los empleados es un elemento que beneficia a la empresa y la ayuda a ser competitiva. En el aspecto de los menonitas se destacan las costumbres que poseen en el ámbito laboral. Aunque son muchas las diferencias que se pueden encontrar entre las dos comunidades Nuevo Salamanca en Bacalar y Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua.

Se puede mencionar que la población residente en Nuevo Salamanca está aún dedicada solamente a la agricultura y al cultivo de sus tierras y sigue conservando sus hábitos y vida tradicional. Trabajan la tierra, siembran granos y cereales para su propio consumo y del ganado. La iglesia mantiene el control de la educación, parte importante en su tradición, ya que esta misma no les permite utilizar lujos ni modernidades de la vida actual, así como la tecnología, bailar, ingerir alcohol o fumar. Se les enseña a leer y a escribir, tienen la creencia religiosa donde se les señala que el hombre vino a trabajar y lo que estudian es la Biblia, historia, geografía y un poco de aritmética.

El empresario nace con determinadas peculiaridades que lo ayudan a obtener el éxito, pero puede desenvolver otras aptitudes que le serán de igual ayuda (Domínguez, 2014) estas son las peculiaridades que logran distinguir a los empresarios que consiguen el éxito de los que no. Haciendo mención a la comunidad en Ciudad Cuauhtémoc los menonitas asentados en el norte del país poseen de igual forma el hábito del trabajo en jornadas largas y desde muy temprana edad, sin embargo, ellos de cierta forma supieron adoptar su forma de vida y costumbres a lo que el lugar les ofrecía, por lo que muchas familias pusieron manos a la obra y se abrieron paso en el mundo comercial, pasando de vender sus productos a la venta de otros servicios para la gente interesada en conocer la comunidad. Por ello en este lugar se puede encontrar hoteles, restaurantes, pizzerías y queserías.

Las cualidades personales para poder liderar una organización con éxito según Daft (2006) son natas o desarrolladas con el tiempo se pueden distinguir cuatro de ellas: tener una visión personal de largo alcance que reconozca y apoye una comunidad organizacional diversa, la segunda es tener un amplio conocimiento de las dimensiones de la diversidad y una conciencia de las cuestiones multiculturales, la tercer tener disposición para cambiar y la cuarta es guiar a los empleados y enseñarles a tomar decisiones delegando autoridad y responsabilidad, es así como los menonitas han llevado a tener un éxito en el

ámbito laboral, sabiendo mezclarse entre las personas que no corresponden a su comunidad pero, sin embargo, añaden un bien común.

Muchos padres menonitas han enviado a sus hijos a cumplir con sus estudios de educación media, media superior y superior, aun ante el desacuerdo de las familias más tradicionales. En la parte laboral han alcanzado la modernidad ya que en las labores de campo han introducido la maquinaria agrícola con tecnologías totalmente actuales, cambiaron su estilo de construcción modernizando sus casas al estilo americano, hacen uso de vehículos con los modelos más actuales y en sus empresas han implementado equipos modernos y vanguardistas.

En este momento los menonitas han llegado a una cuestión en que el mantenimiento de sus costumbres desafía su propia subsistencia material. Existen disputas entre los menonitas que protegen sus tradiciones ancestrales y los miembros que favorecen el crecimiento, y será muy complicado, elaborar un plan que incorpore el cambio y a la vez mantenga la entidad de su cultura. Varios ya se han apartado de sus hábitos religiosos y se han ido incorporando al resto de los residentes, la tecnología y la actualidad los ha aprehendido de tal forma que los jóvenes consumen sustancias ilícitas, fuman, acuden a los centros nocturnos y participan en certámenes de belleza, representando a la Cd. de Cuauhtémoc en el de Señorita Chihuahua y al estado de Chihuahua en el concurso Miss México (Méxicodesconocido.com.mx, Pasado y presente de los menonitas mexicanos, Chihuahua., 2010).

Ruiz Rivera & Delgado Campos (2008) mencionan que el difícil trabajo de la comunidad menonita, de los últimos años, los ha llevado a beneficiarse de un alto nivel económico, a causa del crecimiento del Corredor Comercial Cuauhtémoc – Álvaro Obregón, que conforme el Fomento Económico del Municipio de Cuauhtémoc (2007), es el más largo de Latinoamérica, con una amplitud de 35 km aunque la mayor parte se concentra en los primeros diez kilómetros, se pueden encontrar diversas y variadas empresas de comercialización, industrias, fábricas

de muebles de madera, hoteles, bancos, restaurantes, industrialización de lácteos, dentro de las cuales se relacionan tanto menonitas como lugareños pertenecientes a la localidad de Cuauhtémoc y su región (Llera Pacheco, López Nórez, & Hernández, 2016).

Gran parte de estas compañías del Corredor Comercial, proviene de capital menonita, fueron establecidas por ellos y actualmente están lideradas por empresarios menonitas, algunas de ellas cuentan con los servicios profesionales de residentes externos a su comunidad, así como con la mano de obra mixta entre menonitas y “mestizos” (mexicanos locales), y en algunos pocos casos también laboran tarahumaras. Por lo cual, la región de Cuauhtémoc, cuenta con una coexistencia multirracial, teniendo un rendimiento recíproco entre ellas, ya que una cultura necesita de las otras y a la inversa. En el caso de los menonitas, cuentan con el patrimonio económico, pero no poseen el nivel de educación necesario para poder desempeñar algunas de las áreas de su empresa, por lo que se apoyan de los conocimientos de los mestizos de la región (Quintana & Echavarría, 2016).

El trabajo constituye el alma de la cultura menonita en esta ciudad, la cual está sistematizada y vigilada por la iglesia, las autoridades civiles y religiosas concuerdan en la forma de manejar a la comunidad, para la cual el interés común está por encima del individual. Actualmente ya han considerado que la educación tradicionalista no les es suficiente por el hecho de que año con año la tecnología va innovando y va de la mano con la economía, por lo que se han afiliado a la Secretaría de Educación Pública donde se les enseña español, alemán e inglés (Enríquez, González, Enríquez, & Domínguez, 2015)

Actualmente la comunidad de Chihuahua está organizada por aproximadamente 50'000 miembros, que se dividen en unos 80% conservador y 20% liberal, ambos grupos interactúan acordando que sus diferencias no les impiden trabajar juntos. Ellos trabajan para su comunidad y los frutos de las labores son repartidos entre

sus miembros y debido a esto a nadie le debe faltar nunca alimento ni vestido (Morales, 2018).

En Chihuahua ya se ofertan recorridos turísticos a la comunidad en Cuauhtémoc, los guías llevan a los turistas a un paseo por los campos menonitas, al “Museo Menonita” y para concluir se les ofrece la oportunidad de disfrutar una típica comida menonita (queso y carne frías, preparados personalmente por los menonitas) y del mismo modo comprar suvenires, por lo que cada año turistas visitan la zona menonita y más aún el famoso “Corredor Industrial”. (Price, 2019).

### **3.3 Diferencias entre ambas comunidades menonitas**

La manera en la que los pobladores de la comunidad Nuevo Salamanca han decidido vivir parece de forma precaria, cubriendo las necesidades básicas, para ellos sus creencias religiosas es la característica base, por lo que solo cuentan con lo necesario para vivir.

Durante el año 2018 esta comunidad fue noticia ya que logró elevar la producción de sorgo superando en un 39% el año anterior, el sorgo es utilizado para el consumo humano, en bebidas alcohólicas y como alimento para el ganado (Ortiz, 2018).

En cuanto al tipo de clima tropical y lluvioso con una temperatura entre los 24° y 26° (Garrido, 2008) donde la comunidad se permite tener cuatro tipos de cultivos los cuales son, maíz, frijol, sorgo y soya. Ya que a lo que se dedican es al cultivo de las tierras y a su ganado. De igual manera tienen apoyos económicos para la compra de maquinaria, construcción de un silo para almacenar grano por lo que la actividad agrícola tuvo un puntaje alto esto gracias a la Secretaria de Desarrollo Agropecuario, Rural e Indígena (SEDARI) y a la ayuda de instancias federales como el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) (Arroyo, Segrado P., & Amador S., 2016).

La religión es el motor que mueve a la comunidad menonita y constituye una barrera cultural fundamental para tener una interacción social con los pobladores no menonitas, y no es que su religión les prohíba hablar con personas que no son de su misma doctrina, pero siendo los menonitas unas personas con las tradiciones y costumbres muy austeras esta forma y estilo de vida no les hace mirar y querer progresar hacia el futuro enfocándose en todo lo que ellos pueden ofrecer a los demás y no solo a la comunidad en sí (Dick, 2012).

A diferencia de otras comunidades menonitas asentadas en diferentes estados de la república incluso en diferentes países, esta comunidad sigue cerrada y cumpliendo al pie de la letra lo que sus enseñanzas le señalan.

En el año 2017 cuando se proclama a Bacalar “Pueblo Mágico”, buscando de esta manera ser más atractivo para los turistas y de esta forma acceder a recursos de infraestructura y promoción turística internacional. Aunque la comunidad de Salamanca no entra en esta promoción (Andreu & Font, 2017).

La población menonita ubicada en este municipio es un soporte importante en la economía, ya que gracias a la producción agrícola y a la comercialización de sus productos se pueden ofertar a mejores precios entre la gente que ahí radica favoreciendo la economía de la población local (Arroyo, Segrado P., & Amador S., 2016).

Al crecer las familias surge la necesidad de encontrar nuevas tierras y los grupos que estaban al norte en Chihuahua se desplazan hacia el sur, ahora conocidos como la comunidad en Nuevo Salamanca. Este grupo es conservador en comparación con las comunidades menonitas del norte. En el año 2002 comienzan la negociación para la compra de tierras y después de varios inconvenientes logran la compra de cinco mil hectáreas para empezar el poblamiento del lugar y con ello la siembra de cultivo. Para obtener la tierra de

manera legal se iniciaron los trámites ante el Registro Agrario Nacional (RAN) (Arroyo, Segrado P., & Amador S., 2016).

La base de la unión social en esta comunidad es la religión protestante anabaptista, es decir, que el bautizo se realiza al cumplir la mayoría de edad a los 18 años, tienen una vida austera y sin lujos, su única obligación es seguir las enseñanzas de la biblia. La existencia religiosa es un factor sin el cual el éxito de estas comunidades no podría explicarse. Los menonitas de la familia desde muy temprana edad ayudan en las labores del campo, una tradición muy grande que tienen es amar a la tierra, se les enseña a trabajar y a comercializar sus productos para que tengan una conciencia de la autosuficiencia alimentaria y la comercialización de la producción.

Este grupo que radica en Nuevo Salamanca, aun en años actuales, siguen teniendo el mismo estilo de vida y no optaron por hacer crecer el negocio utilizando sus conocimientos ya que en el lugar donde se encuentran llega el turismo de todos lados y sería una forma de que la gente extranjera o nacional conociera sus costumbres y tradiciones así como su manera de vivir y ver la vida, sin embargo, esto aún no es posible, ya que están negados a actualizarse en el mundo moderno y tomar las ventajas que se les ofrece y explotarlas a su conveniencia de la forma como lo hizo la comunidad asentada en Chihuahua (Arredondo, 2010).

Bacalar se relaciona básicamente con los atractivos como la laguna de siete colores, el fuerte san Felipe, mucha gente visita este lugar sin tener conocimiento alguno sobre la comunidad de menonitas radicando en el municipio, ya que existe nula información turística sobre este asentamiento y los mismos menonitas no están interesados en recibir gente extraña en su comunidad ni mostrar cómo viven ni dar a conocer sus tradiciones.

Su sistema de trabajo es colectivo lo que ha logrado buenos resultados, mantienen una rutina de trabajo de lunes a sábado y el domingo acuden a la iglesia, la economía y comercialización que manejan es solo enfocada en la venta de quesos, carbón, cereales y leche entera, tanto para ellos como para los pobladores que viven en los alrededores (Arroyo, Segrado P., & Amador S., 2016).

En relación al capital se concluye que la acumulación de éste no es la motivación fundamental del grupo, para ellos lo primordial es cumplir el mandato de Dios que pide a los hombres trabajar la tierra y vivir austeramente y la organización económica es apenas un complemento de la vivencia de la tierra.

A casi un siglo de la llegada de los menonitas a México la percepción social los representa como un grupo económico significativo en el estado de Chihuahua, a través de las actividades que desarrollan en el sector agrario en el cultivo de trigo, maíz, frijol, chile y algodón, unido a los diversos productos derivados del ganado, vacuno y porcino que han logrado posicionar en el mercado, así como también incursionaron en el ámbito turístico con hoteles, restaurantes, venta de maquinaria agrícola y refacciones, un Museo representativo, pizzerías y queserías donde comercializan sus productos con personas extranjeras y nacionales que visitan sus localidades. Cabe mencionar que esta comunidad aún conservan la esencia de sus tradiciones (Loreto Quintana & Echavarría, 2016).

El mundo de los menonitas es un resultado de las transformaciones sociales de la modernidad mencionando el asentamiento ubicado en Ciudad Cuauhtémoc, Chihuahua, este grupo ya no se preocupa solamente por sus convicciones religiosas si no que ya realizan a lo largo de su trayectoria avances e ideales sociológicos los cuales han ido modificando su forma de trabajar, favoreciendo a su economía y las relaciones interpersonales, logrando enfatizar los valores que poseen, sus tradiciones logrando así el éxito empresarial (Sahr & Segrado Pavón, 2016).

La adaptabilidad al entorno y los valores de honestidad y confianza son claves para comprender el éxito de las comunidades menonitas, donde el trabajo es la parte más importante. Para los menonitas la actitud social es clave para la consolidación de su calidad de vida, considerando que son ellos los únicos responsables de su desarrollo socio económico a comparación con los habitantes mexicanos que consideran al gobierno como único responsable de su desarrollo socio económico (Löwen Sahr, Segrado Pavón, & Llera Pacheco, 2016).

En el área desértica de Chihuahua la tecnología moderna se volvió una necesidad por las zonas desfavorables en las que se encontraban, esto no fue un problema para ellos ya que lograron adaptarse, y siendo así no implicó que estas comunidades tengan que perder su identidad colectiva o religiosa, aún mantienen su apego a la tierra, la dedicación al trabajo y siguen fielmente la palabra de Dios (Llera Pacheco, López Nórez, & Hernández, 2016).

En relación con el reparto social se sustenta que el turismo se ha incorporado a la comunidad de Ciudad Cuauhtémoc como una táctica de alta relevancia para conservar a los jóvenes en la congregación y de esa forma, ampliar las oportunidades, la promoción de los atractivos turísticos menonita y su identidad, costumbres, y tradiciones como tal favorecen no solamente a la economía local, sino que también fomentan una versión posmodernista del ser menonita, descubriendo un horizonte de interacción con el exterior (Llera Pacheco, López Nórez, & Hernández, 2016).

Estas comunidades que se han modernizado en el aspecto laboral utilizan energía eléctrica y usan paneles solares para el uso de refrigeradores, electrodomésticos y aires acondicionados. Aunque esta decisión no fue fácil ni del agrado de muchas familias, después de varias pláticas y basados en el único motivo que es la eficiencia en el tiempo, los costos y considerando que este tipo de innovación no ofendía a Dios (Gentger, 2013).

Actualmente cuentan con una fábrica de quesos que perdió la esencia artesanal porque ahora tiene que estar bajo las disposiciones sanitarias indicadas por la Comisión Estatal contra Riesgos Sanitarios (COESPRIS) algunas casas agregaron puertas eléctricas al hacer uso de los automóviles. Se acepta que en estas comunidades vivan mexicanos ya que tienen puestos de trabajo en diferentes empresas menonitas (Loreto Quintana & Echavarría, 2016).

Como se mencionó anteriormente la educación es impartida por ellos mismos, sin embargo, a las nuevas generaciones no se les niega la educación más allá de la que ya tienen implementada, y de esa forma si quieren seguir estudiando pueden hacerlo ya que ellos necesitan gente preparada para sus empresas, contadores, administradores, maestros, ingenieros, entre otros, actualmente contratan mexicanos para la realización de esas tareas (Loreto Quintana & Echavarría, 2016).

Los menonitas de esta comunidad han logrado establecer contratos sobre la venta de algodón a empresas internacionales (algunas Europeas), se distinguen por el uso de la tecnología y automóviles no les es posible quedarse afuera de esto porque representa el progreso que genera la calidad de vida y esa es la intención y saben que Dios no se va a enojar por eso (Loreto Quintana & Echavarría, 2016).

Toda su vida está basada en el Biblia con la conclusión de que en el mundo hay pecado y viven de acuerdo al camino del bien, lo cual no influye en la vestimenta, su estilo de vida es más por convicción por lo que ellos deciden la forma en la que viven sin perder su religión y a los valores inculcados por sus antecesores.

Una actividad más significativa para la integración de los menonitas con los pobladores ha sido la apertura de sus instituciones escolares para la población no menonita de igual forma para lograr un crecimiento en la comunidad, han participado en la política, este cambio representa un cambio significativo ya que no ha sido considerada o aceptada históricamente por su religión. Participando de

esta manera se pueden tomar en cuenta sus opiniones y decisiones para la solución de problemas de la región. El crecimiento económico y político a la par con los habitantes no menonitas coadyuvan como actores de cambio y mejoramiento (Llera Pacheco, López Nórez, & Hernández, 2016).

Los menonitas han respondido favorablemente a los proyectos del gobierno y por lo tanto ha facilitado la incorporación del plan “Chihuahua vive con menonitas” ayudándolos con la corrección de documentos (Llera Pacheco, López Nórez, & Hernández, 2016). Aunque cuenten con algunos privilegios de parte de las autoridades gubernamentales, son un ejemplo de progreso, constancia, trabajo y unión familiar (Chihuahua, 2010-2016).

La colonia ubicada en ciudad Cuauhtémoc es la más considerable, innovadora, prospera y actual de todo el país mexicano, gracias a esto ha logrado una gran generación de empleo, el hecho de que el 82 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del municipio provenga de las comunidades menonitas y el turismo que han atraído a la zona, son parte de sus grandes contribuciones (López, 2019).

## Discusión

En el año 2011 se realizó el viaje al municipio de Bacalar a conocer la comunidad de Nuevo Salamanca, en donde se realizaron las entrevistas al Gobernador menonita, que es el adjetivo con el cual se identifica a la mayor autoridad del grupo y a personas claves de la misma comunidad para obtener la información para la investigación. El estudio fue cualitativo y exploratorio, la pregunta de la investigación fue la siguiente: ¿En cuál actividad comercial y turística se destacan los factores de competitividad de los menonitas? El viaje a la comunidad de Chihuahua, Ciudad Cuauhtémoc se efectuó en el año 2012, aplicando el mismo instrumento que se aplicó en la comunidad de Nuevo Salamanca y realizando las entrevistas a los jefes de colonia y a las personas claves señaladas.

Una respuesta simple sería que la cooperación y la religión son los factores fundamentales, pero es posible elaborar una respuesta más amplia y detallada, que considera más aspectos, donde también destacan las diferencias entre estas comunidades menonitas. No obstante, ambas tengan las costumbres y tradiciones similares, para una comunidad hubo una notoria transformación en lo laboral, ya que optó por trabajar en ámbitos totalmente diferentes a los que estaban acostumbrados, y supieron adaptarse a la región incursionando en otras áreas laborales y empresariales posicionándose como una de las comunidades con mayor competitividad. Hoteles, restaurantes, banco, tour operadoras, industrias queseras, museo, fábricas y materiales para la construcción son algunos de los servicios que ofrecen, de igual forma son ofertados vía internet.

Los menonitas en Ciudad Cuauhtémoc, aparte de dedicarse a la ganadería y agricultura, se han adentrado en la innovación y modernidad destacándose en las industrias queseras, hotelero, restaurantero y ofreciendo paseos para que los turistas extranjeros o nacionales conozcan sus comunidades y su forma de vivir. Han adoptado el uso de las tecnologías para el ámbito laboral, sacando el mayor

provecho y dándose a conocer turísticamente. En la contraparte, la comunidad de Nuevo Salamanca, con un espíritu ortodoxo, se dedica a la agricultura, con las técnicas anteriores a 1900, no obstante, su nivel de productividad es superior al resto de la Península de Yucatán.

En la comunidad de Nuevo Salamanca la única actividad que realizan los menonitas es la agricultura, la siembra de trigo, frijol, sorgo, soya y en la ganadería en la cría de vacas, becerros, puercos, llevan una vida casi totalmente austera y enfocada al cien por ciento en su religión y la que está les dicta. En el ámbito comercial los productos son comercializados entre su misma comunidad y una parte es destinada a la venta para los habitantes que viven en Bacalar y sus alrededores. Básicamente de la actividad agrícola y ganadera es donde obtienen sus ingresos, mientras que el turismo es una actividad totalmente rechazada, contraria a sus creencias, además de la falta de personal calificado para todo tipo de actividades relacionadas con la actividad turística.

De acuerdo al marco referencial en donde se menciona un conjunto de estudios similares se puede señalar que en México los empresarios no menonitas tienden a crear empresas individualistas y eso de cierta forma ha mostrado un retraso para su propio éxito y del lugar donde viven de cierta manera es la misma forma de laboral que tienen los menonitas en la comunidad de Nuevo Salamanca, ya que tomando en cuenta sus costumbres, tradiciones y religión no se atreven a querer indagar más en el mundo laboral y aunado a ello obtener un crecimiento que favorezca tanto a las personas que viven en la comunidad como a las que no. Los menonitas de esta área se encuentran estancados en lo mismo, no sienten la ambición de crear empresas que favorezcan su economía, y prefieren quedarse en lo que los hace sentir cómodos y en lo que ya están acostumbrados, teniendo en cuenta sus habilidades en el área agricultor y ganadero, ellos tienen las maneras y herramientas de lograr un alto impacto en el sector empresarial. Siendo una comunidad en donde lo primordial es el bien común y no solo el favorecimiento de unos cuantos.

A diferencia, la comunidad menonita radicada en Chihuahua, Ciudad Cuauhtémoc permitió el paso de la tecnología, la innovación en su vida y en lo laboral, teniendo en cuenta que esto no afectaba en lo más mínimo su religión, respetando siempre sus creencias. Para ellos el trabajo cambió, ya que trabajando en la agricultura y ganadería se dieron cuenta que podían incursionar en otros ambientes laborales, siempre y cuando se respete el trabajo, el bien común, trabajando de forma colectiva se dieron cuenta que existían otros sectores laborales los cuales podían explotar logrando buenos resultados, volviéndose una comunidad competitiva antes otras comunidades y ante las empresas de las personas locales de la región.

## Conclusión

La presente investigación realizó un estudio para comparar la competitividad entre dos comunidades menonitas, Nuevo Salamanca en Bacalar y Ciudad Cuauhtémoc en Chihuahua. Se pudo demostrar que la comunidad de ciudad Cuauhtémoc es más competitiva, aunque ambas comunidades tienen las mismas costumbres, tradiciones y practican la misma religión, hubo un crecimiento notorio en una comunidad más que en la otra, esto es debido a que permitieron el uso de la tecnología y la interpretación de la Biblia permitió diversas actuaciones económicas, pero solo en el ámbito laboral, por lo que su vida cambió muy poco, ya que siempre llevan una vida sin lujos.

Incursionando en áreas en los que otras comunidades jamás se atreverían, fue lo que llevó a los menonitas a salirse de su zona de confort laboral e indagar en otros sectores, sin perder la esencia que los caracteriza, supieron tomar las oportunidades y entrar al mundo laboral, volviéndose muy importantes en la economía de la región. Esto dio paso a que esta comunidad se volviera competitiva ante otros comercios, teniendo como clave del éxito, el trabajo colectivo y el bien comunal.

Nuevo Salamanca está en un área turista como es Bacalar, existe información sobre este lugar, pero no menciona en ningún lado la comunidad, esto es porque a la comunidad en esta área no le interesa que el turismo entre como otra forma de obtener ingresos. En comparación con la comunidad en Ciudad Cuauhtémoc, buscaron diversificar en los negocios y crearon nuevas empresas entrando en el sector hotelero, industrial, restaurantero, en la venta de maquinaria y herramientas para el trabajo, incursionando de igual forma en el sector turístico, ofreciendo tours a la comunidad, suvenires, hospedaje y alimentos, tours que se publicitan en páginas web en internet, de esta forma adaptándose e innovando.

La religión de los menonitas ha influenciado bastante, es la base para el éxito laboral, tiene un rol central en la promoción de hábitos y valores, para ellos el trabajo es sagrado, poseen una visión común el trabajo colectivo y la solidaridad les ayuda a crecer, a diferencia de los no menonitas que no poseen estas bases ni la confianza que se necesita para laborar siendo que sus empresas son individualistas y solo ven por el bien del dueño y no de los que trabajan con él.

Finalmente, cada comunidad, aunque teniendo muchos aspectos en común, tienen otros que los diferencian grandemente, pero recalcando solo en el aspecto laboral una comunidad se volvió más competitiva que otra. Al respecto, según Dale Carnegie “El hombre que llega más lejos es, generalmente, el que quiere y se atreve a hacerlo” (Carnegie, 1997)

## Bibliografía

- Aboites Aguilar, L. (1995). *Norte precario poblamiento y colonización en México*. México : Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Andreu, M. G.-L., & Font, B. A. (2017). Temas pendientes y nuevas oportunidades de cooperación en Turismo . *ANUDAR RED*, 36.
- Antich, J., Montaner, J., & Arcarons, R. (1998). *Diccionario de Turismo*. Madrid: Síntesis.
- Arredondo, A. (30 de Junio de 2010). *Pasado y presente de los menonitas mexicanos, Chihuahua*. Obtenido de México Desconocido: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/pasado-y-presente-de-los-menonitas-mexicanos-chihuahua.html>
- Arroyo, A. L., Segrado P., R. G., & Amador S., K. (2016). Estructura Social y Colaboración en la comunidad Menonita de Nuevo Salamanca Bacalar, México. En P. F. Llera, R. G. Segrado P., & C. L. Löwen Sahr, *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones*. (págs. 85-101).
- Baños, P. J., & Jiménez, F. K. (2012). *Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo*. (4 ed., Vol. 21).
- Barbosa, L. G., Oliveira, C. F., & Rezende, C. (2010). Competitiveness of tourist destinations: the study of 65 key destinations for the development of regional tourism. (5, Ed.) *Administración Pública.*, 44, 1067-1095.
- Bautista Flores, E., & Sánchez , C. Ó. (2018). Diáspora transnacional de comunidades entre menonitas de México y Brasil. *Revista mexicana da sociología.*, 80(4), 739-765.
- Blanke, J. (2007). *The travel & tourism competitiveness report 2007: furthering the process of economic development*. World Economic Forum.
- Cabrero Mendoza, E., Jurado, I. O., & Contigiani, A. Z. (2007). *Competitividad de las ciudades mexicanas. La nueva agenda de los municipios urbanos, Secretaria de Economía y CIDE*. México.

- Carnegie, D. (1997). *Cómo hablar bien en público*. Edhasia.
- Castrillón, I. D. (2015). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. (5, Ed.) *CULTUR-Revista de Cultura y Turismo*, 101-124.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge. Mass MIT Press. (14, Ed.)
- Chenaut, V. (1989). *Migrantes y aventureros en la frontera sur*. Ciesas.
- Chihuahua, G. d. (2010-2016). Programa Sectorial Chihuahua Vive con los Menonitas. Gobierno de Chihuahua. Chihuahua, Chihuahua.
- ChihuahuaMéxico.com. (2008). *Turismo*. Obtenido de ChihuahuaMéxico.com: [http://www.chihuahuamexico.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=732&Itemid=64](http://www.chihuahuamexico.com/index.php?option=com_content&task=view&id=732&Itemid=64)
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, Competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research.*, 3, 137-152.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*. 3, 137-152.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. B. (2000). *The competitive destination: A sustainability perspective*. *Tourism management*. (Vol. 1). 21.
- Cuellar, A. A. (2012). *Sostenibilidad y competitividad, mirada al futuro de la urbe*. *Portafolio*. Co. .
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Thompson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación,.
- Dick, A. (11 de Septiembre de 2012). Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones. (F. Llera, A. López, & E. Bautista, Entrevistadores)
- Domínguez, F. J. (2014). *Creación de empresas*. Pirámide.
- Douglas-Taylor, L. (2005). *Las migraciones Menonitas al Norte de México entre 1922 y 1940*. *Migraciones Internacionales*. (Vol. 3).

- Dwyer, L. &, & Kim, C. (2003). *Destination competitiveness: determinants and indicators. Current issues in tourism.* (5, Ed.) 6.
- Enciclopedia de Municipios y delegaciones México. (2010). *Enciclopedia de los Municipios y delegaciones de México.* Obtenido de siglo.inafed.gob.mx: <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM08chihuahua/municipios/08017a.html>
- Enríquez, M., González, L., Enríquez, K., & Domínguez, C. (2015). *Líderazgo empresarial menonita en la región de Cuauhtémoc, Chihuahua. In Memorias Congreso Internacional de Investigación Científica Multidisciplinaria.*
- Ferreras, V. H. (2010). *factores criticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. Estudios y perspectivas en turismo* (Vol. 19).
- Garay, A. V., Rindermann, R. S., & Chávez, B. C. (2012). Hortalizas en México: competitividad frente a EE. UU. y oportunidades de desarrollo. *Revista de Glogalización, Competitividad y Gobernabilidad.*, 6(3), 70-88.
- Garrido, S. M. (2008). *Bacalar y su desarrollo turístico en el Municipio de Othón P. Blanco, y su actividad turística enfocada al turista mexicano.*
- Garzón Beckmann, A. (2010). *Condicionantes de la competitividad turística gran Canaria.* . Sevilla: Circulo Rojo. .
- Gentger, E. (17 de Enero de 2013). Una mirada a los Campos Menonitas de la Región Noroeste de Chihuahua. (M. Quintana, & G. Echavarría, Entrevistadores)
- H. Schmitt., G. M. (20 de Diciembre de 2012). Núcleo de Estudios Menonitas UACJ/UQRoo/UEPG/UFPR.
- Hjalager, A. M. (1996). *Hortalizas en México: competitividad frente a EE. UU. y oportunidades de desarrollo* (Vol. 17).
- INEGI, S. (2003). *Cuenta Satélite del turismo en México.* México: INEGI, Sector.
- Intercensal, E. (2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía.*
- Llera Pacheco, F. J., López Nórez, A., & Hernández, J. E. (2016). Desarrollo Regional en Comunidades Colectivizadas: Análisis Comparativo entre Grupos Menonitas y No Menonitas en Cuauhtémoc, Chihuahua, México. En

- C. L. Löwen Sahr, R. G. Segrado Pavón, & F. J. Llera Pacheco, *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones*. (págs. 15-39).
- Llera, F. J., & Löwen Sahr, C. L. (2013). *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones*. (segunda ed.).
- López, B. A. (5 de Noviembre de 2019). *Conoce la historia de los menonitas en México*. Obtenido de Vanguardia.com.mx:  
<https://vanguardia.com.mx/articulo/menonitas-en-mexico>
- Loreto Quintana, N., & Echavarría, A. G. (2016). Una mirada a los campos menonitas de la Región Noroeste de Chihuahua. En C. L. Löwen Sahr, R. G. Segrado Pavón, & F. J. Llera Pacheco, *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones*. (segunda ed., págs. 71-98).
- Löwen Sahr, C. L., Segrado Pavón, R. G., & Llera Pacheco, F. J. (2016). *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones*. (Segunda ed.).
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). *Essentials of research design and methodology*. John Wiley & Sons Inc.
- Maroto, J. C. (2010). *Estrategia competitiva*. ESIC.
- Martínez, H. (18 de Octubre de 2018). *Menonitas de Chihuahua: entre la tradición y la modernidad*. Obtenido de Informador.mx:  
<https://www.informador.mx/Menonitas-de-Chihuahua-entre-la-tradicion-y-la-modernidad-l201810150003.html>
- McClinchey, K., & Carmichael, B. A. (2010). Countryside capital, changing rural landscapes, and rural tourism implications in Mennonite country. *Journal of Rural and Community Development*, 5(1).
- Meixueiro-Najera, G., Moreno-Perez, S., & Martín-Lopez, C. (2012). *Desarrollo regional y competitividad en México*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Cámara de Diputados/LXI Legislatura. México.
- Melitz, M. (2003). *The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity*. (Vol. 71). Econometrica.

- Méndez, M. F., & Martínez, A. P. (2002). El papel del cooperativismo en el turismo rural de la Comunidad Valenciana. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*.(41), 183-212.
- México, S. d. (23 de Agosto de 2019). *Sistema de Información cultural México*. Obtenido de sic.cultura.gob.mx:  
[https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table\\_id=1297](https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1297)
- Méxicodesconocido.com.mx. (30 de Junio de 2010). *Pasado y presente de los menonitas mexicanos, Chihuahua*. Obtenido de Méxicodesconocido.com.mx:  
<https://www.mexicodesconocido.com.mx/pasado-y-presente-de-los-menonitas-mexicanos-chihuahua.html>
- Méxicodesconocido.com.mx. (30 de Junio de 2010). *Pasado y presente de los menonitas mexicanos, Chihuahua*. Obtenido de Méxicodesconocido.com.mx:  
<https://www.mexicodesconocido.com.mx/pasado-y-presente-de-los-menonitas-mexicanos-chihuahua.html>
- Mitchell, C. J., & De Waal, S. B. (2009). Revisiting the model of creative destruction: St. Jacobs Ontario, a decade later. *Journal of Rural Studies*., 25(1), 156-167.
- Morales, H. (09 de mayo de 2018). *Menonitas, lo que no sabías de ellos*. Obtenido de Mexicodesconocido.com.mx:  
<https://www.mexicodesconocido.com.mx/menonitas-lo-que-no-sabias-de-ellos.html>
- Ortiz, J. (18 de Febrero de 2018). *sipse.com*. Obtenido de <https://sipse.com/novedades/produccion-sorgo-quintana-roo-municipio-bacalar-324771.html>
- Pacheco, F. J., Nores, Á. L., Arroyo, L., Bautista, E., Valdez, G., & Amaya, T. (2017). *Cultura de Trabajo Colaborativo y Desarrollo Local. Análisis sobre las Actividades Emprendedoras Colaborativas en Grupos Menonitas y No-Menonitas en Chihuahua, México. Cultura Científica y Tecnológica*.

- Perez, A., & Bermúdez, M. A. (2012). *Índices de competitividad internacional. Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 170.
- Pérez, A., & Bermúdez, M. A. (2012). *Índices de la competitividad internacional. Observatorio de la Economía Latinoamericana*,.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Sevilla-Jiménez, M. (2014). *La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: sentido y limitaciones. Cuadernos de turismo* (Vol. 34).
- Piñeiro, M., Jaffe, W., & Muller, G. (1993). *Innovation, Competitiveness and agroindustrial development (No. IICA-E71 P661in). IICA, San José. Costa Rica*.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva, México. Mercado y Competitividad*. (Vol. 46). México.: Exportadora México.
- Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA México.
- Porter, M. (2004). *Cadena de Valor*. México.: CECSA.
- Porter, M. (2005). *¿Qué es la competitividad? Apuntes de Globalización y Estrategia*. (Vol. 1). IESE Business School.
- Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo editorial patria*.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Price, T. (2019). *Price Travel- Tour a los campos Menonitas*. Obtenido de [pricetravel.com.mx: https://www.pricetravel.com.mx/los-campos-menonitas-viajes-dorados-de-chihuahua/tour-detalle](https://www.pricetravel.com.mx/los-campos-menonitas-viajes-dorados-de-chihuahua/tour-detalle)
- Quintana, L. N., & Echavarría, A. G. (2016). Una Mirada a los Campos Menonitas de la Región Noroeste de Chihuahua. En C. L. Löwen Sahr, R. G. Segrado Pavón, & F. J. Llera Pacheco, *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones*. (págs. 71-82).
- Risi, M. (2011). *Organización Mundial de Turismo*. (Vol. 28).
- Rodríguez, J. A., & Visús, S. B. (1999). Retorno a la competitividad: nueve desarrollos. *Ekonomiaz: Revista vasca de Economía*, 44, 16-51.

- Ruiz Rivera, N., & Delgado Campos, J. (2008). *Territorio y nuevas ruralidades: un recorrido teórico sobre las transformaciones de la relación campo-ciudad*. (Vol. 34). Santiago.
- Sahr, W.-D., & Segrado Pavón, R. G. (2016). Trabajo Cooperativo en Comunidades Menonitas de Brasil y México Breves conclusiones. En C. L. Löwen Sahr, R. G. Segrado Pavón, & F. J. Llera Pacheco, *Comunidades Menonitas de México y Brasil: Influencia y Aportaciones* (Segunda ed., págs. 303-311).
- Salinas, P., & Nevárez M., O. T. (2016). *Hombres y mujeres menonitas destacados: caminos Inspiradores*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Sánchez, M., & Fajardo, M. (2004). *La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos*. Obtenido de Aplicación a los municipios extremeños. Trabajo presentado en Jornada de Economía y Turismo, Palma de Mallorca.: <http://goo.gl/eFUP9T>
- Schüren, U. (2007). *Menonitas y ejidatarios en Campeche: una comparación de diferentes estrategias económicas*. W. Dresler et al., *Culturas en movimiento. Contribuciones a la transformación de identidades étnicas y culturas en América*. México.
- Segrado, R. G., Serrano, S. R., Juan, J. I., Amador, K. S., & Arroyo, L. A. (2013). *Capital social y turismo en destinos rurales de Quintana Roo*. México. *Gestión Turística*. (Vol. 20).
- Solleiro, J. L. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. (5, Ed.) *Iberoamericana*, 165-197.
- Tamayo, M. (2006). *Diccionario de la investigación científica*. .
- Taylor Hansen, L. D. (2005). *Las migraciones menonitas al norte de México entre 1922 y 1940*. *Migraciones internacionales*. (Vol. 3).
- Tello, C. M., & Vargas-Hernández, J. G. (2012). *Ecoeficiencia y Competitividad: Tendencias y Estrategias con metas comunes*. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*. (Vol. 11).

- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1999). *Strategic management: Cases and concepts*.
- Triedo, N. (06 de Febrero de 2019). *La historia de los menonitas de Chihuahua*. Obtenido de Méxicodesconocido.com.mx:  
<https://www.mexicodesconocido.com.mx/historia-menonitas-de-chihuahua.html>
- Tuz, G. L. (13 de Julio de 2009). *Menonitas en el ejido Nuevo Salamanca, Bacalar*. Obtenido de matuzik.wordpress.com:  
<https://matuzik.wordpress.com/2009/07/13/menonitas-en-el-ejido-nuevo-salamanca-bacalar/>
- Uh, J. (2013). *Organización Social de los Menonitas de Salamanca Quintana Roo (Doctoral dissertation, Tesis de Licenciatura en Antropología Social)*. México. Universidad de Quintana Roo. Chetumal Quintana Roo.
- Universal, E. (28 de Abril de 2014). *Menonitas de Quintana Roo, un viaje al siglo XIX*. Obtenido de Vanguardia.com.mx:  
<https://vanguardia.com.mx/menonitasdequintanarooounviajealsigloxix-2008820.html>
- Vargas Godínez, C., & García Ortega, M. (2018). *Vulnerabilidad y sistemas agrícolas: Una experiencia menonita en el sur de México. Sociedad y Ambiente*. (Vol. 16).
- Veiga, L. (2013). El índice de competitividad global del Foro Económico Mundial. *IEEM Revista de Negocios.*, 16(6), 80-81.
- Zúñiga, R. P., & Cervantes, G. A. (2013). El incremento de la productividad y competitividad en México: Innovación, conocimiento y desarrollo. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad.*, 5.