

## Comparativo por regiones de estrategias de competitividad desarrolladas por las localidades incorporadas al Programa Pueblos Mágicos de México.

**Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez<sup>1</sup>**

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*

[rossyshaadi@yahoo.com.mx](mailto:rossyshaadi@yahoo.com.mx)

**Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez<sup>2</sup>**

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*

[lshaadi@hotmail.com](mailto:lshaadi@hotmail.com)

**Ismael Manuel Rodríguez Herrera<sup>3</sup>**

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*

[imrodri@correo.uaa.mx](mailto:imrodri@correo.uaa.mx)

**Elena Patricia Mojica Carrillo<sup>4</sup>**

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*

[epmojica@correo.uaa.mx](mailto:epmojica@correo.uaa.mx)

**Juan Ignacio Pulido-Fernández<sup>5</sup>**

*Universidad de Jaén*

[jipulido@ujaen.es](mailto:jipulido@ujaen.es)

**Astrid Vargas Vázquez<sup>6</sup>**

*Universidad Autónoma de Aguascalientes*

[astrid.vargas@edu.uaa.mx](mailto:astrid.vargas@edu.uaa.mx)

### RESUMEN

La diversificación de la oferta turística en México, desea a través del Programa Pueblos Mágicos, presentar una opción que distinga a comunidades con características especiales vinculadas al turismo. Las localidades incorporadas a este Programa buscan generar estrategias que les permitan impactar en el crecimiento de su competitividad. Resulta de interés en este estudio, identificar estrategias de los Pueblos Mágicos, con base en las dimensiones propuestas por algunos modelos de competitividad turística. A través de un diseño metodológico no experimental, y una muestra probabilística aleatoria estratificada, los resultados indican que las estrategias implementadas se relacionan con la gestión, los atractivos, la infraestructura y la mercadotecnia principalmente en las regiones Centro y Norte, lo cual indica la existencia de una relación entre estrategias y factores de competitividad.

**Palabras clave:** Estrategias, competitividad, comparativo regional, Programa Pueblos Mágicos, México

---

<sup>1</sup> Doctora en Sociales y Jurídicas por la Universidad de Jaén. Maestra en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesora investigadora de tiempo completo, Departamento de Turismo, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

<sup>2</sup> Doctora en Sociales y Jurídicas por la Universidad de Jaén. Maestra en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesora investigadora de tiempo completo, Departamento de Turismo, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

<sup>3</sup> Doctor en Turismo por la Universidad Antonio de Nebrija. Máster en Ecoturismo y Manejo de Áreas Protegidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial de Ecuador. Profesor investigador de tiempo completo, Departamento de Turismo, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

<sup>4</sup> Doctora en Ciencias Administrativas y Maestra en Administración por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesora investigadora de tiempo completo, Departamento de Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

<sup>5</sup> Doctor Cum Laude en Ciencias Económicas por la Universidad de Jaén (con Premio Extraordinario). Máster en Unión Económica y Monetaria Europea por la UNED. Director del Laboratorio de Análisis e Innovación Turística (LAIInnTUR), Departamento de Economía de la Universidad de Jaén, España.

<sup>6</sup> Máster en Gestión del Turismo Sostenible por la Universidad para la Cooperación Internacional de San José, Costa Rica. Profesora de medio tiempo, Departamento de Turismo, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

## **1. Introducción**

Para diversos países en la actualidad, resulta ser de interés el involucrarse en el ámbito del turismo, por ser esta una actividad que proporciona beneficios variados y en distintos aspectos, tales como la contribución al desarrollo económico de una localidad o como potenciador para mejorar la condición social de una comunidad. Por ello, los destinos con cualidades turísticas buscan brindar a los visitantes la calidad que estos demandan para la satisfacción de sus necesidades como turistas, siendo esto el punto de partida para iniciar la búsqueda de una competitividad progresiva (Oyarzún y Szmulewicz, 2009).

Se puede observar hoy en día, que algunos destinos maduros desarrollan innovación en su función dentro del turismo y otras muchas localidades se apegan a esta actividad como destinos turísticos emergentes, provocando el surgimiento de un escenario de competencia entre destinos. Este escenario representa, para los distintos tipos de destinos turísticos que existen, el reto de conquistar una posición dentro del mercado turístico respecto de sus propios competidores y para los turistas representa la oportunidad de poder elegir entre las mejores alternativas que el mercado ofrezca. Y es aquí donde entra en juego la competitividad, es decir, la capacidad que los territorios turísticos, sean maduros o emergentes, desplieguen para coordinar de manera efectiva los recursos con los que cuentan y sus esfuerzos, para generar progreso y éxito dentro del ámbito del turismo (Rodríguez, 2001).

El destino turístico deberá enfrentar el desafío de la competitividad en sus atractivos y servicios, mediante la conformación de productos adaptados a las demandas y expectativas del mercado y diseñando políticas públicas que promuevan la concepción e implementación de estrategias adecuadas que lo lleven a mantener y aumentar su presencia en el mercado y a lograr su consolidación como destino. Al estar sumergido en una diversidad de tipologías y en un ambiente afectado por diferentes tendencias, un destino turístico debe apoyarse en las aportaciones teóricas existentes para lograr generar estrategias que no estén improvisadas, sino basadas en factores que marquen la diferencia entre un sitio y otro.

A través del *Programa Pueblos Mágicos*, la Secretaría de Turismo del gobierno federal de México, ha buscado aportar una oferta diferenciada de localidades peculiares pequeñas, algunas rurales u otras semiurbanas, en las que se identifican características propicias y que poseen (...) “una personalidad -magia- distintiva, susceptible de ser promovida en una perspectiva turística que pretende, como resultado final, una mejora de las condiciones de vida de los habitantes de estas comunidades” (Madrid, 2014:198).

Las distintas localidades que han sido incorporadas a este Programa buscan, desde el momento de su nombramiento, generar e implementar estrategias que conlleven al desarrollo de acciones propicias que les permitan un desenvolvimiento exitoso como destinos turísticos, procurando impactar con ellas en competitividad y posicionamiento dentro del mercado turístico.

Con base en lo anterior, el objetivo del presente estudio, ha sido identificar estrategias que han desarrollado las localidades Pueblos Mágicos, con base en las dimensiones propuestas por algunos modelos de competitividad turística y realizar un comparativo de la preeminencia de estrategias y dimensiones por regiones en las cuales se ubican las localidades estudiadas. Para ello, se partió del enfoque teórico de Modelos de Competitividad Turística distinguidos mediante la revisión de literatura, retomando varias de las dimensiones que estos modelos proponen en común, para ubicar las estrategias que las localidades de la muestra han creado e implementado.

## **2. Revisión de la Literatura**

La competitividad en relación a destinos turísticos ha sido motivo de estudio desde distintas perspectivas por diversos autores. En el ámbito mercadológico, la competitividad se enmarca con vínculos relativos a la marca (Ekinci y Hosany, 2006; Pike, 2009), el posicionamiento (Gonçalves-Gândara et al., 2013), el precio (Dwyer et al., 2000) y con la imagen (Andrades et al., 2013; Muñoz, 2002; Pike, 2009). Otros más se adentran en estudiar la competitividad en cuanto a su conceptualización y su medición (Enright y Newton, 2005; González y Mendieta, 2009; Ibañez, 2011; Kozak y Rimmington, 1999), o

en referencia a determinadas variables como la innovación, la comercialización o la creatividad (Buhalis, 2000; García y Pulido, 2015; Puccio y Grana, 2008).

Las tendencias mundiales como la sostenibilidad, han generado interés en efectuar estudios que profundicen en su relación con el nivel de competitividad que puede guardar un destino, al hacer uso de sus recursos mediante buenas prácticas sustentables (D´Hauteserre, 2000; Hassan, 2000; Mihalic, 2000) y otros más se concentran en “(...) examinar el vínculo entre la prosperidad de la sociedad y el turismo utilizando un marco de competitividad, ya que el turismo puede fomentar la comprensión internacional, la paz y la buena voluntad, pero en el largo plazo, el bienestar económico de los residentes debe ser una preocupación central de la noción de competitividad del destino” (Crouch y Ritchie, 1999: 139).

No han faltado estudios en los que, las propuestas acerca de modelos de competitividad aplicables a distintos áreas, o modelos teóricos de aplicación en el campo del turismo, o para la determinación de estrategias competitivas tomando en cuenta variados factores clave, han sido llevados a cabo (Díez, 2011; Dwyer y Kim, 2003; Jiménez, 2006; Jiménez y Aquino, 2012; Mazaro y Varzin, 2008; Porter, 1990; Ritchie y Crouch, 2003). La calidad del lugar visitado, es considerado otro factor de importancia que, al ser analizado y valorado, contribuye en gran medida a la competitividad del mismo (Andrade, 2012; Baloglu y Mangaloglu, 2001; Barnes et al., 2014; Bigné et al., 2001; Zhang et al., 2014).

Respecto al Programa Pueblos Mágicos, se encontraron estudios realizados en relación a las consecuencias que se han generado a raíz del surgimiento de este programa de política pública federal (Loredo, 2012; Velázquez, 2013) o en relación a la percepción y satisfacción que tienen los residentes en comunidades incorporadas al programa, respecto a los efectos del turismo en su localidad (Covarrubias, Vargas y Rodríguez, 2010),) o con referencia a la caracterización del producto turístico que ofrecen estas poblaciones, valorando los atributos que lo conforman y que pueden conceder competitividad a las mismas (Shaadi, Pulido y Rodríguez, 2016).

## **2.1 Competitividad y Estrategias Competitivas**

El conocimiento acerca de la competitividad surge con la teoría económica clásica y desde entonces ha pasado por una serie de intervenciones diversas hasta llegar a las contribuciones de Porter al inicio de la década de los 80, aportando utilidad, operatividad y dinamismo al concepto (González y Mendieta, 2009). Michael Porter (1990) señala que la competitividad está determinada por la productividad con la que una nación, o una región o inclusive un cluster, hacen uso de los recursos naturales, humanos y de capital con los que cuentan.

Otras definiciones que se han creado con respecto al concepto de competitividad son las siguientes:

- Capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar el bienestar nacional, mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social (Ritchie y Crouch, 2000).

- Capacidad que tiene una empresa o territorio para insertarse en nuevos mercados al tiempo que conserva las cuotas de mercado obtenidas en el pasado, en forma eficaz, alcanzando con ello un aumento de productividad y la rentabilidad (Puccio y Grana, 2008)

La capacidad para ser productivos y hacer uso adecuado de los recursos creando valor añadido y generando rentabilidad, son elementos que las tres exposiciones anteriores engloban en sí mismas. También es importante considerar que actualmente la competitividad es un concepto que se considera plural, ya que debe abarcar varias dimensiones tales como la competencia, el diálogo, la toma conjunta de decisiones y a grupos importantes de actores (Esser et al., 1992).

Los aspectos anteriores implican la necesidad de desarrollar estrategias, las cuales vendrán a ser acciones bien definidas mediante la inteligencia y el raciocinio, es decir, la generación de ideas que permitan acceder a una mejora en la competitividad, para obtener resultados específicos y benéficos.

## **2.2 Modelos de Competitividad Turística**

Las variadas conceptualizaciones sobre competitividad han dado pauta para la creación de modelos de competitividad en los que se hacen propuestas para destacar la influencia de

factores y variables que intervienen en la eficacia de acciones llevadas a cabo para lograr ciertos objetivos.

Partiendo del modelo de competitividad propuesto por Michael Porter (1990), se han planteado algunos modelos de competitividad enfocados en una aplicación dentro del ámbito turístico, ya sea en empresas, en productos o en un destino.

En la Tabla 1 se muestran las dimensiones de tres de los modelos de competitividad turística, a considerarse para efectos de este estudio.

**TABLA 1. DIMENSIONES EN MODELOS DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA**

<b>AUTOR</b>	<b>MODELO</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Dwyer y Kim (2003)	Integrado de competitividad de un destino turístico	Recursos: creados, heredados, generales, intangibles. Entorno: geográfico, económico, político, mercadológico. Competitividad Turística.
Ritchie y Crouch (2000 y 2003)	Competitividad de Destinos	Recursos innatos y atractivos esenciales; recursos de soporte; administración del destino; planeación y desarrollo; calificadores y potenciadores determinantes.
Foro Económico Mundial (2007)	Índice de Competitividad de Turismo y Viajes	Competitividad de precios, factor humano, tecnología, infraestructura, medioambiente, desarrollo social.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mazaro (2007), Amaya, Conde y Covarrubias (2008) y Jiménez y Aquino (2012).

Aunque con nombres diferentes, se identifican en las dimensiones expuestas en la Tabla 1, factores precisos que los modelos tienen en común y dentro de los cuales puede darse un ámbito de actuación para la generación de estrategias que conduzcan al crecimiento de la competitividad en un destino turístico.

### **2.3. Programa Pueblos Mágicos**

La Secretaría de Turismo Federal de México decidió generar una política de promoción al turismo, creando para ello diversos programas, de entre los cuales destaca el Programa Pueblos Mágicos creado en 2001, con la finalidad de fomentar el desarrollo sustentable de las localidades poseedoras de atributos de singularidad, carácter y autenticidad a través de

la puesta en valor de sus atractivos, representados por una marca de exclusividad y prestigio teniendo como referencia las motivaciones y necesidades del viajero actual. Los Pueblos Mágicos son localidades que requieren orientarse para mejorar y optimizar el aprovechamiento racional de sus recursos y atractivos naturales y culturales, fortalecer su infraestructura, la calidad de los servicios, la innovación y desarrollo de sus productos turísticos, el marketing y la tecnificación, en suma acciones que contribuirán a detonar el crecimiento del mercado turístico.

Debido a lo anterior, la dependencia federal estableció para el Programa Pueblos Mágicos los siguientes objetivos:

- Estructurar una oferta turística complementaria y diversificada hacia el interior del país, basada fundamentalmente en los atributos histórico - culturales de localidades singulares.

- Aprovechar la singularidad de las localidades para la generación de productos turísticos basados en las diferentes expresiones de la cultura local; artesanías, festividades, gastronomía, y tradiciones, entre otras.

- Aprovechar la singularidad de las localidades para la generación de otros productos turísticos tales como la aventura y el deporte extremo, el ecoturismo, la pesca deportiva, y otros que signifiquen un alto grado de atractivo dentro del territorio de la localidad participante.

- Poner en valor, consolidar y/o reforzar los atractivos de las localidades con potencial y atractivo turístico, fomentando así flujos turísticos que generen:

- Mayor gasto en beneficio de la comunidad receptora

- La creación y/o modernización de los negocios turísticos locales.

- Que el turismo local se constituya como una herramienta del desarrollo sustentable de las localidades incorporadas al programa, así como en un programa de apoyo a la gestión municipal.

- Que las comunidades receptoras de las localidades participantes aprovechen y se beneficien del turismo como actividad redituable como opción de negocio, de trabajo y de forma de vida (SECTUR, 2014a)

La Secretaría de Turismo, durante 2014, realizó una revisión y actualización de los lineamientos de operación del programa de manera que se regule en forma clara y transparente el procedimiento para la incorporación y permanencia de localidades en el Programa Pueblos Mágicos de México, y así lograr (...)“una mejor optimización de recursos con proyectos que permitan la atracción de nuevos mercados y la generación de un mayor flujo de visitantes en las mismas, mediante la preservación de su identidad” (SECTUR, 2014a: 3). En estas nuevas reglas de operación permanecen la mayoría de los objetivos establecidos para el programa. Sólo fueron incluidos elementos como la profesionalización de recurso humano y la certificación de los servicios proporcionados.

El Programa cuenta actualmente con 111 localidades incorporadas a él, distribuidos en 31 entidades federativas del país, las cuales han sido divididas en cinco regiones a través del Consejo de Promoción Turística de México: Norte, Pacífico, Golfo, Centro y Sur.

### **3. Metodología**

Esta investigación es un estudio de tipo exploratorio en la que se ha pretendido identificar estrategias implementadas por localidades mexicanas incorporadas al Pueblos Mágicos, para alcanzar o mejorar su condición de competitividad, señalándose, a su vez, con qué tipo de dimensiones de modelos competitivos guardan relación.

El diseño metodológico establecido es de tipo no experimental, ya que la información se obtiene en fuentes secundarias y el estudio presenta un diseño transversal de tipo exploratorio y descriptivo, ya que la información se indaga en un solo momento de la investigación.

La unidad de análisis son las localidades Pueblo Mágico, incorporadas al Programa por la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR). La población considerada para el estudio son las 83<sup>1</sup> localidades que habían sido inscritas en este programa hasta antes del 25 de septiembre de 2015. Se trabajó con una muestra probabilística aleatoria estratificada, de modo que todas las poblaciones con este nombramiento tuvieran igualdad de oportunidad para ser elegidas, utilizándose como estratos las cinco regiones (Norte, Pacífico, Golfo, Centro y Sur) que identifica la SECTUR, a través del Consejo de Promoción Turística de

---

<sup>1</sup>En este trabajo, no se consideran como parte de la población los 28 municipios que fueron inscritos al Programa Pueblos Mágicos el 25 de septiembre de 2015, ya que, debido a su reciente incorporación al programa, se carece de información sobre ellos respecto al objetivo de investigación de este estudio.



México en el territorio nacional, para que las poblaciones puedan ser ubicadas con mayor exactitud. Tomándose la muestra de las 83 localidades de la población, ésta se determinó utilizando el programa STATS y su selección aleatoria se efectuó también por medio de dicho programa.

Las 39 localidades que conformaron la muestra se presentan en la Tabla 2, por la región en la que se encuentran ubicadas y con su año de incorporación al Programa Pueblos Mágicos.

**TABLA 2. LOCALIDADES DE LA MUESTRA POR REGION.**

<b>REGIÓN NORTE</b>	
2012	Loreto, B.C.S.
2006	Todos Santos, B.C.S
2004	Parras, COAH.
2012	Viesca, COAH.
2012	Batopilas, CHIH.
2007	Creel, CHIH.
2005	Cosalá, SIN.
2012	El Rosario, SIN.
2005	Álamos, SON.
<b>REGIÓN GOLFO</b>	
2010	Tapijulapa, TAB.
2007	Mier, TAMPS.
2011	Xico, VER.
<b>REGIÓN PACÍFICO</b>	
2002	Taxco, GRO.
2011	San Sebastián del Oeste, JAL.
2006	Cuitzeo, MICH.
2002	Pátzcuaro, MICH.
2012	Tacámbaro, MICH.
2005	Tlalpujahuá, MICH.
2007	Jala, NAY.
2012	Capulálpam, OAX.
<b>REGIÓN CENTRO</b>	
2006	Real de Asientos, AGS.
2011	El Oro, EDO.MEX.
2012	Metepec, EDO.MEX.
2002	Dolores Hidalgo, GTO.
2012	Mineral de Pozos, GTO.
2012	Salvatierra, GTO.
2012	Yuriria, GTO.
2011	Mineral del Chico, HGO.
2022	Cuetzalan, PUE.

2012	Chignahuapan, PUE.
2012	Xicoteppec, PUE.
2005	Bernal, QRO.
2012	Tequisquiapan, QRO.
2007	Huamantla, TLAX.
2007	Jerez, ZAC.
2012	Nochistlán, ZAC.
<b>REGIÓN SUR</b>	
2010	Palizada, CAMP.
2012	Chiapa de Corzo, CHIS.
2002	Izamal, YUC.

Fuente: Elaboración propia

Los Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos (SECTUR, 2014b) fueron la principal fuente secundaria consultada, documentos con validez científica, ya que su diseño fue una investigación descriptiva no experimental y transeccional, llevada a cabo con el involucramiento de los Gobiernos Estatales y autoridades locales responsables de la conducción del sector, así como de la participación de diversas Instituciones de Educación Superior, para asegurar la calidad de los estudios. Los Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad se elaboraron en base a la metodología indicada por la SECTUR, en la cual se solicitó el estudio de 61 variables agrupadas en dos dimensiones: competitividad y sustentabilidad, que, a su vez, se subdividían en sus respectivas áreas de atención.

Para conformar la identificación de las estrategias primeramente, se llevó a cabo la recolección de los Diagnósticos sobre Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos de la muestra. La identificación de las estrategias se realizó mediante el análisis de los apartados de conclusiones, propuestas y portafolio de proyectos, ubicados dentro de los mismos Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos (SECTUR, 2014b). De las dimensiones que la revisión de la literatura plantea en los modelos de competitividad de Dwyer y Kim, Ritchie y Crouch y Foro Económico Mundial, fueron seleccionadas las diez dimensiones que en común, manejan estos modelos y en las que se ubicaron las estrategias competitivas implementadas: Gestión, Atractivos esenciales, Factor humano, Tecnología, Marketing Mix: Precio, Promoción y Producto, Medio Ambiente, Desarrollo Social, Recursos de soporte (infraestructuras).

Seguidamente, se elaboró una tabla en la que se enlistaron las principales estrategias por dimensión que en promedio han desarrollado las localidades Pueblo Mágico, terminándose con un comparativo regional en el que se identifican las regiones que han desarrollado un mayor número de estrategias con la finalidad de impactar su competitividad dentro de este programa.

#### 4. Resultados

La información de la Tabla 3, presenta los resultados referentes a la identificación de las principales estrategias competitivas que las localidades de la muestra han desarrollado e implementado en cada una de las dimensiones que coincidieron en común en los modelos de competitividad identificados en la revisión de la literatura.

**TABLA 3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN PUEBLOS MÁGICOS**

DIMENSIÓN	ESTRATEGIAS
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de planes estratégicos y operativos para potencializar el turismo.</li> <li>-Vinculación con instituciones de educación superior para investigación sobre prevención social y seguridad local.</li> <li>-Ampliación de infraestructura vial, estacionamientos y sanitarios.</li> <li>-Rescate, restauración y mantenimiento permanente de edificios antiguos como atractivos culturales.</li> <li>-Vinculación entre dependencias gubernamentales para obtención de presupuesto para promoción y para proyectos de señalética.</li> <li>-Regularización del comercio semifijo y ambulante.</li> <li>-Desarrollo de productos por innovación y diferenciación.</li> </ul>
Atractivos esenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realización de inventarios turísticos.</li> <li>-Valoración de las condiciones y estado físico de los recursos para su utilización.</li> <li>-Rescate, restauración y mantenimiento permanente de edificios antiguos como atractivos culturales.</li> <li>-Creación de productos turísticos diferenciados mediante el aprovechamiento de la riqueza de atractivos culturales y naturales del lugar.</li> <li>-Desarrollo de programas de actividades turísticas y recreativas.</li> <li>-Desarrollo de programas de conservación, rehabilitación y equipamiento de sitios de interés turístico.</li> <li>-Desarrollo de productos por innovación y diferenciación.</li> </ul>
Factor humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Agrupación de capital humano capacitado como fuerza laboral que brinde servicios de calidad.</li> <li>-Brindar subsidios para acciones de capacitación, consultoría y</li> </ul>

	<p>certificación en empresas turísticas del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacitación de guías de turistas.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso práctico de la tecnología para generar otros canales de distribución.</li> <li>-Rehabilitación, infraestructura, equipamiento y apoyo a sistemas y materiales de información turística.</li> <li>-Creación de páginas WEB</li> <li>-Uso de redes sociales</li> <li>-Realización de videos que muestren la esencia del Pueblo Mágico.</li> </ul>
Marketing Mix: Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de productos que permitan la mezcla costo-precio-beneficio.</li> <li>-Desarrollo de productos iniciales con precios promocionales.</li> </ul>
Marketing Mix: Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción efectiva y de alcance a través del desarrollo de campañas publicitarias.</li> <li>-Creación de páginas WEB</li> <li>-Uso de redes sociales</li> <li>-Realización de videos que muestren la esencia del Pueblo Mágico.</li> <li>-Vinculación entre dependencias gubernamentales para obtención de presupuesto para promoción y para proyectos de señalética.</li> <li>-Rehabilitación, infraestructura, equipamiento y apoyo a sistemas y materiales de información turística.</li> <li>-Generación de proyectos efectivos de promoción y comercialización del destino.</li> </ul>
Marketing Mix: Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de productos turísticos diferenciados mediante el aprovechamiento de la riqueza de atractivos culturales y naturales del lugar.</li> <li>-Desarrollo de programas de actividades turísticas y recreativas.</li> <li>-Desarrollo de productos por innovación y diferenciación.</li> <li>-Desarrollo de nuevos productos por diferenciación y diversificación.</li> </ul>
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rescate, restauración y mantenimiento permanente de edificios antiguos como atractivos culturales.</li> <li>-Desarrollo de programas de conservación, rehabilitación y equipamiento de sitios de interés turístico.</li> <li>-Diseño de buenas prácticas en recursos de naturaleza.</li> </ul>
Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vinculación con instituciones de educación superior para investigación sobre prevención social y seguridad local.</li> <li>-Medición de índices de satisfacción del usuario para planificación y toma de decisiones.</li> <li>-Participación incluyente de la ciudadanía en desarrollo de propuestas de productos turísticos.</li> <li>-Generación de ideas para nuevos negocios PyMES.</li> <li>-Desarrollo por etapas de programas de cultura turística.</li> </ul>
Recursos de soporte (Infraestructura)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliación de infraestructura vial, estacionamientos y sanitarios.</li> <li>-Modernización de áreas adecuadas y necesarias para el desarrollo</li> </ul>

	<p>del turismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rescate, restauración y mantenimiento permanente de edificios antiguos como atractivos culturales.</li> <li>-Mejoramiento de imagen urbana y espacios públicos.</li> <li>-Rehabilitación, infraestructura, equipamiento y apoyo a sistemas y materiales de información turística.</li> <li>-Mejoramiento de espacios públicos por etapas.</li> <li>-Desarrollo de inversión en infraestructura para servicios públicos.</li> <li>-Desarrollo de inversión para infraestructura carretera que mejore la conectividad al lugar.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de SECTUR (2014).

La Tabla 4 muestra un comparativo regional en el que se indican el número en promedio de las principales estrategias competitivas que cada región ha buscado generar en implementar en cada dimensión en sus localidades, con la finalidad de acceder a un crecimiento competitivo como destinos Pueblos Mágicos.

**TABLA 4. COMPARATIVO REGIONAL DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN PUEBLOS MÁGICOS**

	NORTE	GOLFO	PACÍFICO	CENTRO	SUR
Gestión	7	4	6	8	6
Atractivos Esenciales	7	5	6	7	7
Factor Humano	3	1	2	4	2
Tecnología	5	3	5	5	3
Precio	1	0	0	1	0
Promoción	6	2	4	6	5
Producto	4	1	3	4	3
Medio Ambiente	2	0	1	3	1
Desarrollo Social	5	3	4	5	3
Recursos de Soporte	7	3	6	7	4
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>34</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **5. Conclusiones**

Los resultados obtenidos indican que la creación e implementación de estrategias en localidades con este nombramiento, si guarda relación con factores o dimensiones que tienen en común los modelos de competitividad turística tomados como referente teórico y que las dimensiones en las que principalmente se ha concentrado la generación de estrategias son la de Gestión, la de Atractivos Esenciales, la de Recursos de Soporte o Infraestructura y la de Mezcla de Mercadotecnia (Producto, Precio y Promoción). En cuanto al comparativo regional, los resultados señalan que son las regiones Centro y Norte las que han generado e implementado mayor número de estrategias en la búsqueda por impactar el crecimiento de su competitividad como destinos turísticos incorporados al Programa Pueblos Mágicos, siendo la región del Golfo la que presenta menores resultados al respecto.

Un destino turístico podrá mantener un lugar en el mercado, conforme desarrolle estrategias y condiciones propicias para ser competitivo y enfrentarse a su competencia real o potencial. La llegada de visitantes a un destino turístico está respaldada por la competitividad que éste posee, para responder con calidad a las necesidades de su demanda.

Los resultados permiten ver que las localidades con la categoría de Pueblo Mágico, han desarrollado esfuerzos conforme a sus posibilidades e intereses por llevar a cabo la implementación de estrategias alrededor de factores clave de competitividad, que a su vez las lleven a realizar acciones que les permitan un posicionamiento de éxito en la mente del visitante.

Es importante señalar que algunos territorios que recibieron su nombramiento en los inicios de este programa no se han detenido en su progreso y han buscado aquellas estrategias que les permitan sobresalir de entre la competencia cercana a ellas.

## **6. Referencias**

Andrade, M. J. (2012): "La generación de la imagen del destino a través de las fuentes de información y comunicación turística: El caso Gallego". Revista de Estudios Regionales, n°. 93, pp. 17-41

Andrades, L., Sánchez, M. y Pulido, J.I. (2013). Differentiating Competitiveness through Tourism Image Assessment: An Application to Andalusia (Spain), *Journal of Travel Research*, 52(1), 68-81.

Amaya, C.M., Conde, E.M. y Covarrubias, R. (2008). La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima, *Teoría y Praxis*, 5, 17-32.

Baloglu, S. y Mangaloglu, M. (2001): "Tourism destination images of Turkey, Egypt, Greece and Italy as perceived by US based tour operators and travel agents". *Tourism Management*, n° 22, pp. 1-9.

Barnes, S. J., Mattson, J. y Sorensen, F. (2014): "Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context". *Annals of Tourism Research*, n° 48, pp. 121-139.

Bigné, J. E., Sánchez, M. I. y Sánchez, J. (2001): "Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour inter-relationship". *Tourism Management*, n°. 22, pp.607-616.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116.

Covarrubias, R., Vargas, A. y Rodríguez, I.M. (2010): Satisfacción de residentes con el desarrollo de la actividad turística en los pueblos mágicos de México: un indicador de competitividad. Casos de Comala en Colima y de Real de Asientos en Aguascalientes, *Gestión Turística*, 14, 33-54.

Crouch, G. I. y Ritchie, J. B. (1999): "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*, n° 44, pp. 137-152.

D'Hauseterre, A.M. (2000). "Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort". *Tourism Management*, 21: 23-32.

Dwyer, L., Forsyth, P. y Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21, 9-22.

Dwyer, L. y Kim, C. (2003). Destination Competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, 5(6), 369-414.

Ekinci, Y. y Hosany, S. (2006). Destination Personality: an application of brand personality to tourism destination. *Journal of Travel Research*, 45, 127-140.

Enright, M. J. y Newton, J. (2005). Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality, *Journal of Travel Research*, 43, 339-350.

García, J. y Pulido, J. I (2015). Creacity, una propuesta de índice para medir la creatividad turística. Aplicación en tres destinos urbano-culturales españoles, *Revista de Estudios Regionales*, 103, 69-108.

Gonçalves-Gândara, J.M., Domareski, T., Chim, A. y Biz, A. (2013). El ciclo de vida y el posicionamiento competitivo de los productos turísticos de Foz de Iguaçu desde la perspectiva de los actores locales, *Investigaciones Turísticas*, Vol. 6, 1-26.

González, R.C. y Mendieta, M.D. (2009). Reflexiones sobre la Conceptualización de la Competitividad de Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 111-128.

Hassan, S.S. (2000): “Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry”. *Journal of Travel Research*, 38:239-245.

Ibáñez, R. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de Turismo*, 28, 121-143.

Jiménez, P. y Aquino, F.K. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 21 (4), 977-995.

Jiménez, M.H. (2006). Modelo de competitividad empresarial, *Umbral Científico*, 9, 115-125.

Kozak, M. Y Rimmington, M. (1999): “Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings”. *International Journal of Hospitality Management*, n° 18, pp. 273-283.

Madrid, F. (2014): *Gobernanza turística= destinos exitosos: el caso de los pueblos mágicos de México*. Universidad Anáhuac México Norte. México

Mazaro, R. y Varzin, G. (2008). Modelos de competitividad de destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad, *Revista de Administración Contemporánea*, Vol. XII (3), 789-809.

Mihalic, T. (2000): “Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness”. *Tourism Management*, n°. 21, pp. 65-78.

Muñoz, A. (2002). *La Imagen de un Destino Turístico: Concepto e Instrumentalización. Una Aproximación a la Comunicación como Instrumento de Política*, BURJC Digital, 1-48. Disponible en <http://hdl.handle.net/10115/2806>

Oyarzún, E. y Szmulewicz, P. (2009). Fortalecimiento de los Destinos Turísticos, *Gestión Turística*, Vol. 1(4), 93-102.



- Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations, *Tourism Management*, 30, 857-866.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, march/april, 71-91.
- Puccio, H. y Grana, N. (2008). La innovación como requisito para la competitividad turística. *Gestión Turística*, 10, 59-76.
- Rodríguez, M. (2001): “La creación de clusters turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: una aplicación a las Rías Bajas Gallegas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, n°. 3 (7), pp. 119-138.
- SECTUR, (2001). *Pueblos Mágicos. Reglas de Operación*. México: Secretaría de Turismo.
- SECTUR, (2014a). Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos. México: Secretaría de Turismo. *Diario Oficial de la Federación*.
- SECTUR, (2014b). *Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos*. México: Secretaría de Turismo. Disponibles en <http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos> (Último acceso: 30 de noviembre, 2016).
- SEGOB (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México: Secretaría de Gobernación. Disponible en <http://pnd.gob.mx/> (Último acceso: 11 de octubre de 2016)
- Shaadi, R.M., Pulido, J.I. y Rodríguez, I.M. (2016). El producto turístico en los Pueblos Mágicos de México. Un análisis crítico de sus componentes. *Revista de Estudios Regionales*, 108, 87-120.
- Zhang, H., Fu, X., Cai, L. A. y Lu, L. (2014): “Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis”. *Tourism Management*, n°. 40, pp. 213-223.