

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTONOMA DE TABASCO**  
**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO**  
**ADMINISTRATIVAS**

**“Factores de gestión en un Pueblo Mágico: Análisis de sus componentes desde la perspectiva de los Stakeholders”**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

Doctor en Estudios Económico Administrativos

En la LGAC:

Gestión organizacional nacional e internacional

PRESENTA

**M.A.N. Fabiola Itzel Ortiz Martínez**

BAJO LA DIRECCIÓN DE

:

Dr. Andrés Guzmán Sala

En CO DIRECCIÓN

Dr. Roberto Reyes Cornelio

VILLAHERMOSA, TABASCO, FEBRERO DE 2020



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



**DIVISIÓN ACADÉMICA  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS**

**DIRECCIÓN**

OFICIO: D/077/2020

Villahermosa, Tabasco; 27 enero de 2020

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN  
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 69 y 70 Fracción II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que el **Dr. Andrés Guzmán Sala** director y el **Dr. Roberto Reyes Cornelio**, codirector, dirigieron y supervisaron la tesis:

**FACTORES DE GESTIÓN EN UN PUEBLO MÁGICO: ANÁLISIS DE SUS COMPONENTES  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. FABIOLA ITZEL ORTIZ MARTÍNEZ** egresada del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dr. Salvador Neme Calacich, Dr. Roberto Reyes Cornelio, Dr. Andrés Guzmán Sala, Dra. Manuela del Socorro Camacho Gómez, Dra. Norma Aguilar Morales, Dra. Mariela Adriana Rodríguez Ocaña, Dr. Germán Martínez Prats, revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que la interesada ha llevado a efecto. Por lo tanto, *puede imprimirse.*

**ATENTAMENTE**

  
**DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ GOVEA  
DIRECTOR**

**Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco**



**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN**

c.c.p. Archivo.  
MLXV/RZC

Miembro CUMEX desde 2008  
**Consortio de  
Universidades  
Mexicanas**  
UNA ALIANZA DE CALIDAD POR LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco

Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6205 ó 6206  
E-mail: posgrado.dacea@ujat.mx

### **Dedicatoria**

A mi amado esposo por toda su comprensión y apoyo para culminar con éxito este proyecto.

A mis hijos Sara y Jorge Leonardo, quienes son mi razón de ser y mi impulso para crecer cada día y esforzarme para ser su guía y ejemplo para que tengan una vida plena.

A mis amados padres por el impulso y apoyo incondicional que me dan en alcanzar mis metas y sueños.

### ***Agradecimiento***

A Dios nuestro señor, gracias a su dirección y mano poderosa no hubiera sido posible.

A la labor constante de mi sínodo, quienes sus opiniones y observaciones dieron forma a esta trabajo de investigación. Gracias Dr. Andrés Guzmán Sala, Dr. Roberto Reyes Cornelio y Dr. Salvador Neme Calacich.

Dra. Gilda María Berttolini Díaz, coordinadora del programa de doctorado, quien fue un pilar para mí y mis compañeros. Gracias Dra. Gilda por su acompañamiento institucional y emocional.

A los profesores investigadores de la DACEA que formaron parte de mi formación doctoral, por compartir su conocimiento y experiencia conmigo y mis compañeros.

A mis compañeros de batalla, con quienes compartí tres años de amistad y de aprendizaje.

Al Sindicato de Profesores Investigadores de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco por el apoyo económico recibido para el estudio de este doctorado.



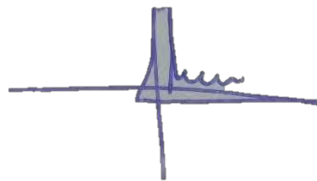
### CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título **“Factores de gestión en un Pueblo Mágico: Análisis de sus componentes desde la perspectiva de los Stakeholders”**; de la cual soy autor y titular de los derechos de autor. La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa mas no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 4 días del mes de febrero del año 2020.

AUTORIZÓ



**C. Fabiola Itzel Ortiz Martínez**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

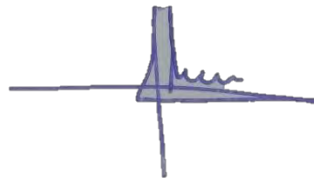
**C. Fabiola Itzel Ortiz Martínez**; estudiante del programa **DOCTORADO EN ESTUDIOS ECONOMICO ADMINISTRATIVOS** con registro **PNPC 005590** de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la **UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**, como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada **“Factores de gestión en un Pueblo Mágico: Análisis de sus componentes desde la perspectiva de los Stakeholders”**.

### DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo; con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, o grado, o equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 04 de febrero de 2020.



**C. Fabiola Itzel Ortiz Martínez**

## Resumen

Diversos autores han diseñado modelos de competitividad para los destinos turísticos, los cuales determinan un conjunto de factores e indicadores para fomentar la competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos, por lo que cada destino deberá de ajustarlos a sus características particulares, en específico los factores de gestión, dada la influencia que pueden ejercer para la satisfacción de necesidades presentes y futuras de sus visitantes y de los actores involucrados en el desempeño de su actividad. Tal es el caso de los Pueblos Mágicos, los cuales a pesar de contar con diagnósticos de competitividad y sustentabilidad, no cuentan con un modelo de gestión que les permitan apoyar su permanencia en el mercado a largo plazo. Es por ello que esta investigación tiene el objetivo de determinar los factores de gestión que son de relevancia para los Pueblos Mágicos del Sureste de México, desde el punto de vista de los actores involucrados, con la finalidad de proponer estrategias que coadyuven a su competitividad y sustentabilidad a largo plazo, con un enfoque cuantitativo, transeccional, explicativo, mediante el análisis estadístico multivariante de ecuaciones estructurales, con un muestro no probabilístico de 200 actores involucrados. Los resultados muestran que la gestión de marketing tiene mayor impacto en los factores de gestión con un coeficiente de efectos directos  $R^2=0.95$ ,  $p<0.001$ , seguida por la gestión medio ambiental, al presentar un coeficiente de efectos directos  $R^2=0.81$ ,  $p<0.001$ , resultados que sentaran bases para establecer líneas de acción que coadyuven a su competitividad y sustentabilidad, así como a su consolidación en el mercado nacional e internacional.

## Contenido

<b>Contenido</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>X</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>XII</b>
<b>Capítulo I. Introducción</b> .....	<b>13</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
<i>Preguntas de investigación.</i> .....	16
JUSTIFICACIÓN.....	16
OBJETIVO GENERAL .....	18
<i>Objetivos específicos.</i> .....	18
DELIMITACIÓN DEL CAMPO DE ESTUDIO.....	19
<b>Capítulo II. Pueblos mágicos y su gestión como destinos turísticos competitivos y sustentables.</b> .....	<b>21</b>
PUEBLOS MÁGICOS DE MÉXICO.....	21
DIAGNÓSTICOS DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE LOS PUEBLOS MÁGICOS DEL SURESTE DE MÉXICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.....	24
LINEAMIENTOS DE INCORPORACIÓN Y PERMANENCIA DE LOS PUEBLOS MÁGICOS .....	25
<b>Capítulo III. Factores de gestión considerados en los modelos de competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos</b> .....	<b>30</b>
ANTECEDENTES DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS.....	30
MODELOS DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE DESTINOS TURÍSTICOS .....	33
FACTORES DE GESTIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE UN DESTINO TURÍSTICO. ....	41
<i>Gestión del destino</i> .....	41
<i>Gestión de marketing</i> .....	44
<i>Gestión medio ambiental</i> .....	47
<b>Capítulo IV. Desarrollo de la investigación</b> .....	<b>49</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	49
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN .....	52
<i>Hipótesis particulares.</i> .....	52
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	52
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	53
<i>Pilotaje y validación del instrumento</i> .....	64
Fiabilidad.....	65
Validez de estructura .....	66



Análisis factorial exploratorio .....	66
Análisis factorial confirmatorio .....	70
<i>Métodos y procesos para análisis de la información</i> .....	74
<b>Capítulo V. Resultados, discusión y conclusión</b> .....	<b>76</b>
EXPLORACIÓN DE LOS DATOS .....	76
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA .....	77
RESULTADOS .....	78
<i>Modelo de ecuaciones estructurales de factores de gestión con afc</i> .....	83
<i>Modelo de ecuaciones estructurales de factores de gestión con variables continuas</i> .....	86
DISCUSIÓN.....	90
CONCLUSIÓN .....	96
<b>Referencias</b> .....	<b>99</b>
<b>Apéndices</b> .....	<b>111</b>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

### Índice de tablas

Tabla 1. <i>Pueblos Mágicos del Sureste de México seleccionados por año de nombramiento</i> .....	19
Tabla 2. <i>Pueblos Mágicos del Sureste de México seleccionados por el número de turistas</i> .....	20
Tabla 3. <i>Los Pueblos Mágicos de México</i> .....	22
Tabla 4. <i>Atributos de la gestión del destino considerados en el marco conceptual</i> .....	43
Tabla 5. <i>Atributos de la gestión de marketing considerados en el marco conceptual</i> ....	46
Tabla 6. <i>Definición operativa de las variables</i> .....	53
Tabla 8. <i>Prueba de fiabilidad de las variables</i> .....	64
Tabla 9. <i>Cargas factoriales del análisis de máxima verosimilitud para la escala gestión del destino (n=200)</i> .....	66
Tabla 10. <i>Cargas factoriales del análisis de máxima verosimilitud para la escala gestión de marketing (n=200)</i> .....	67
Tabla 11. <i>Indicadores de bondad de ajuste de las variables de estudio (N=200)</i> .....	70
Tabla 12. <i>Fiabilidad compuesta, validez compuesta y discriminante de la escala gestión del destino</i> .....	71
Tabla 13. <i>Fiabilidad compuesta, validez compuesta y discriminante de la escala gestión de marketing</i> .....	73
Tabla 14. <i>Media, desviación estándar y correlación entre variables</i> .....	76

Tabla 15. <i>Parámetros estimados del modelo estructural de los factores de gestión original</i> .....	80
Tabla 16. <i>Parámetros estimados del modelo estructural de los factores de gestión confirmatorio</i> .....	84
Tabla 17. <i>Parámetros estimados del modelo estructural de los factores de gestión con variables continuas</i> .....	88

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

### Índice de figuras

Figura 1. Criterios de permanencia en el Programa Pueblos Mágicos.....	27
Figura 2. Modelo de competitividad y sustentabilidad de Ritchie y Crouch.....	34
Figura 3. Dimensiones de competitividad del Modelo de Heath.....	35
Figura 4. Modelo Integrado de Dwyer y Kim.....	36
Figura 5. Modelo de competitividad de Hassan.....	37
Figura 6. Modelo teórico de investigación.....	48
Figura 7. AFC de la escala gestión del destino.....	70
Figura 8. AFC de la escala gestión de marketing.....	73
Figura 9. SEM Factores de gestión original.....	79
Figura 10. SEM Factores de gestión con AFC.....	84
Figura 11. Modelo SEM con variables continuas.....	87

## Capítulo I. Introducción

### Planteamiento del Problema

La competitividad de destinos turísticos es un concepto complejo que emplea un conjunto de factores que lo caracterizan y le permiten diferenciar sus atractivos turísticos en el mercado nacional e internacional, optimizando el desarrollo de esa actividad manteniendo sus cualidades de sustentabilidad a largo plazo. Siles (2016) destaca que los factores de competitividad de un destino orientan a los gestores de la actividad turística sobre la capacidad de los factores que posee para que sean potencializados y que otros deberán gestionar para mejorar su sustentabilidad.

Ahora bien, con la finalidad de conocer los factores e indicadores de competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos, diversos autores como Dwyer y Kim (2003), Gomezlej y Mihalic (2008), Hassan (2000), Heath (2003), Ritchie y Crouch (1999), propusieron modelos que pueden ser empleados para constituir la competitividad del destino, acorde a sus características, su gestión y la dinámica de la industria, sin dejar a un lado su sustentabilidad.

Sin embargo, los modelos de estos autores se enfocan en propuestas integradoras para medir la competitividad y sustentabilidad desde una perspectiva holística, que de manera empírica se han aplicado en destinos consolidados en el mercado, principalmente en Europa, Australia, Asia y Sudáfrica (Jiménez y Aquino, 2012; Knezevic, Dwyer, Koman, y Mihalic, 2016; Ortiz, Robles & Guzmán, 2018). Esto significa que cada destino turístico deberá ajustar los factores que se adapten a sus características particulares, principalmente en localidades pequeñas que no los poseen.

como es el caso de los Pueblos Mágicos “que promueven una actividad turística sustentable como eje principal de su desarrollo económico”, sin que ello garantice que serán competitivos (Ibarra y Velarde, 2016, p.1).

Abreu-Noyais, Ruhanen, y Arcodia (2016), Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche (2016), Hanafiah, Hemdi, y Ahmad, (2016), y Lloret (2016) destacan la importancia de profundizar en el estudio particular de cada factor para que los destinos sean capaces de desarrollar estrategias que permitan mantenerse en el mercado a largo plazo.

En ese sentido, destacan los factores de gestión como un componente clave para la competitividad y la sustentabilidad de un destino turístico, dada la influencia ejercida por el entorno dinámico del mercado y la utilización adecuada de los recursos turísticos (naturales, culturales y sociales) para satisfacer las necesidades presentes y futuras de sus visitantes y de los actores involucrados en el desempeño de su actividad turística (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016; Amaya y Schmidt, 2015; Gomezelj y Mihalič, 2008; Hassan, 2000; Mazaro y Varzin, 2008; Pedro, 2015; Poggi e Borges & Ferreira, 2006).

En los años 2013 y 2014, con la finalidad de consolidar y potencializar la oferta turística de México e integrar planes de acción y proyectos de inversión para la permanencia y consolidación de los Pueblos Mágicos, se realizaron diagnósticos de competitividad y sustentabilidad en las 83 localidades que contaban con el nombramiento (SECTUR, 2014a). Los diagnósticos se realizaron tomando como base criterios e indicadores de sustentabilidad y competitividad comunes y aportaron bases para que la Política Nacional Turística reconociera la importancia de la gestión entre los tres niveles de gobierno y sus actores locales (Ortiz, et al, 2018; SECTUR, 2014b).



Sin embargo, a pesar de que los diagnósticos fueron elaborados por académicos e investigadores de Instituciones de Educación Superior y que aportaron proyectos de distinto alcance para la consolidación de los pueblos, se realizaron con criterios metodológicos acordes a la formación y enfoque de los investigadores, por lo que no plasmaron evidencias empíricas cuantitativas claras para establecer indicadores de gestión que funjan como pilares para su competitividad y sustentabilidad (Camacho, 2019; Secretaria de Turismo, Gobierno del Estado de Jalisco, y Universidad de Guadalajara, 2013; Secretaria de Turismo, Gobierno del Estado de Yucatán, y Universidad Autónoma de Yucatán, 2014). Es decir, no se generó un modelo de gestión basado en los modelos teóricos reconocidos internacionalmente, acorde a las necesidades de sus actores involucrados.

Lo anterior, permite destacar que los Pueblos Mágicos desconocen los factores de gestión y por tanto, destaca la relevancia de estudiar estos factores que les permitan apoyar su permanencia en el mercado a largo plazo, de manera primordial en aquellos que aún no se consolidan como destino turístico.

En ese orden de ideas, esta investigación tiene el objetivo de analizar los factores de gestión de los Pueblos Mágicos del Sureste de México (PMSM), considerando el punto de vista de los actores involucrados, con la finalidad de proponer un modelo que les permita ser sustentables y competitivos en el mercado a largo plazo.

Se tomarán como referencia los aportes sobre los factores de gestión del destino propuestos por Dwyer y Kim (2003) en su modelo integrado de competitividad y del modelo de Ritchie y Crouch (2003). También servirán de apoyo los factores de gestión

medioambiental propuestos por Hassan (2000), y la gestión de marketing del modelo de Heath (2003) y Gomezlej & Mihalic (2008).

### **Preguntas de investigación.**

- ¿Qué factores e indicadores de gestión son prioritarios para un Pueblo Mágico?
- ¿Qué indicadores de gestión de destino son prioritarios para la gestión de un PM?
- ¿Qué indicadores de gestión de marketing son pilares para la gestión de un PM?
- ¿La gestión medioambiental tiene representatividad para la gestión de un PM?

### **Justificación**

El Turismo desde los años ochenta representó una actividad económica importante a nivel mundial, debido a la gran derrama económica que representa para los países. Esa tendencia mundial, propició la preocupación de los investigadores del sector por la búsqueda de modelos de competitividad y sustentabilidad, que permitan determinar los factores que la incentivan y que le permite ser sustentables (García y Siles, 2015).

Los modelos de Ritchie y Crouch (2000), Heath (2003), Hassan (2000), Dwyer y Kim (2003), han concebido factores y dimensiones desde un punto de vista utópico para los destinos turísticos, lo que hace complicada su adaptación a las características particulares de destinos turísticos pequeños, sobre todo en aquellos que se encuentran en proceso de crecimiento y desarrollo, como el caso de los pueblos mágicos del Sureste de México, que aún no se consolidan en el mercado nacional e internacional. Destinos que a pesar contar con algunos factores señalados en la literatura científica, desconocen

aquellos factores de gestión que coadyuven a la implementación de políticas turísticas y estrategias que fomenten su competitividad y sustentabilidad (Madrid, 2012).

Dado lo anterior, es que se plantea la pertinencia de esta investigación, para los destinos turísticos que cuentan con este nombramiento. El estudio tendrá relevancia para los Pueblos Mágicos del Sureste de México ya que pretende generar un marco empírico, enfocado en sus características particulares y en los factores de gestión (gestión del destino, gestión de marketing y gestión medioambiental) que resulten prioritarios desde el punto de vista de los actores involucrados, para que este funja como marco de referencia para que adopten un planteamiento estratégico y así desarrollen estrategias articuladas que apoyen su permanencia en la industria turística, para que respondan de manera adecuada a los retos y exigencias del mercado y que estriben a su consolidación y permanencia no solo en el mercado nacional, sino también en el mercado internacional (Abreu Novais, Ruhanen, y Arcodia, 2018).

De igual manera, la tesis contribuirá, a establecer una gestión que impulse su competitividad y su sustentabilidad. Así mismo, se espera que esta investigación coadyuve a la generación de indicadores de gestión en su guía de incorporación y permanencia, tales como: la consolidación y sustentabilidad de los servicios turísticos que en la actualidad se ofertan en las localidades; profesionalización de sus recursos humanos; inversión del sector privado y de los tres niveles de gobierno, municipal, estatal y nacional; y, la modernización para optimizar su rendimiento y adaptación a la demanda del mercado.

Por su parte, la adopción del modelo será un referente para lograr el aprovechamiento sustentable de sus atractivos naturales y culturales, forje beneficio económico, social y medio ambiental para sus habitantes, con la creación de ofertas turísticas innovadoras para atraer a diversos segmentos que detonen desarrollo local articulado.

Finalmente, la aportación de este estudio al conocimiento científico radica en el análisis con ecuaciones estructurales de los factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad, desde el punto de vista de los actores involucrados con la actividad.

### **Objetivo general**

Determinar los factores de gestión que son de relevancia para un Pueblo Mágico del Sureste de México (PMSM), desde el punto de vista de los actores involucrados, con la finalidad de proponer estrategias que coadyuven a su competitividad y sustentabilidad en el largo plazo.

### **Objetivos específicos.**

Identificar los factores de gestión que son de mayor relevancia para un Pueblo Mágico del Sureste de México.

Determinar los indicadores del factor gestión del destino pilares en la gestión de un PMSM.

Examinar los indicadores del factor gestión de marketing con la finalidad de determinar su incidencia en la gestión de un PMSM.

Analizar la gestión medioambiental para establecer si representa un pilar en los factores de gestión de un PMSM.

Proponer estrategias que contribuyan a la gestión de un PMSM que coadyuve a su competitividad y sustentabilidad, y a su consolidación en el mercado nacional e internacional.

### Delimitación del campo de estudio

La investigación se enfoca en determinar los factores de gestión de mayor relevancia para un PMSM, desde el punto de vista de sus actores involucrados. Por ello, el presente estudio se realizará en el PMSM de Tapijulapa, Tabasco, en un periodo de dos años (2018 y 2019).

La selección del PMSM se tomó primero con base al criterio de años de incorporación al programa, considerando aquellos PM que recibieron el nombramiento recientemente (ver la tabla 1).

Tabla 1.

#### *Pueblos Mágicos del Sureste de México seleccionados por año de nombramiento*

Estado	Pueblo Mágico	Año de nombramiento	Turistas*
Campeche	Palizada	2010	28,601
Chiapas	Palenque	2015	637,650
Oaxaca	Huautla de Jiménez	2015	s.d
	Mazunte	2015	s.d
	San Pablo Villa de Mitla	2015	1,502
	San Pedro y San Pablo	2015	s.d
Puebla	Atlixco	2015	186,465
	Huachinango	2015	106,728
Quintana Roo	Tulum	2015	1,508,847
	Isla Mujeres	2015	435,677
Tabasco	Tapijulapa	2010	54,749

Estado	Pueblo Mágico	Año de nombramiento	Turistas*
Veracruz	Coscomatepec	2015	s.d
	Orizaba	2015	145,913
	Zozocolco	2015	s.d.
Yucatán	Valladolid	2012	21,873

*Nota.* Elaborado con datos de DATATUR (2018) y los anuarios estadísticos y geográficos de los estados de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán (2016).

El segundo criterio de selección fue en función de la afluencia turística de cada PMSM, tomando en consideración a aquellos pueblos que reciben a menos de 100,000 turistas al año (ver tabla 2).

*Tabla 2.*

*Pueblos Mágicos del Sureste de México seleccionados por el número de turistas.*

Estado	Pueblo Mágico	Año de nombramiento	Turistas*
Campeche	Palizada	2010	28,601
Oaxaca	San Pablo Villa de Mitla	2015	1,502
Tabasco	Tapijulapa	2010	54,749
Yucatán	Valladolid	2012	21,873

*Nota.* Elaborado con datos de DATATUR (2018) y los anuarios estadísticos y geográficos de los estados de Campeche, Chiapas, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán (2016).

Finalmente, se consideró al pueblo mágico de Tapijulapa, Tabasco dado que es el que se encuentra accesible presupuestalmente para la realización del trabajo de campo, considerando como población de estudio a los actores involucrados del pueblo y de los municipios que otorgan servicios soporte para la localidad, tal es el caso de la ciudad de Villahermosa, Tabasco.



## **Capítulo II. Pueblos Mágicos y su gestión como destinos turísticos competitivos y sustentables.**

### **Pueblos Mágicos de México**

Los Pueblos Mágicos son:

localidades con atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, magia que emana en cada una de sus manifestaciones socio-culturales y que significan hoy día una gran oportunidad para el atractivo turístico.....conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación y que representan alternativas frescas y diferentes de los visitantes nacionales y extranjeros (Secretaría de Turismo, 2016, s.p.).

Los primeros de ellos fueron seleccionados para darle valor a los recursos históricos, culturales, artesanales, gastronómicos, con herencias del pasado colonial, recursos naturales diferenciados, leyendas y tradición que permiten desarrollar productos turísticos como una alternativa de desarrollo local (Secretaría de Turismo, 2016; Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Nacional Autónoma de México, 2015).

Dada su relevancia para el desarrollo turístico, en el año 2001 el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Turismo inició el Programa Pueblos Mágicos de México para contribuir al incremento del bienestar de su población, generar fuentes de empleo, atraer inversión y optimizar el aprovechamiento racional de sus atractivos y recursos (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2014).

Una de las principales fortalezas del programa, fue lograr que autoridades municipales y locales reconocieran el valor del patrimonio natural y cultural como parte de la apreciación y conservación de su identidad, así como la oportunidad para generar actividad económica como una marca turística (Andrade, 2017).

Durante los primeros años de operación del programa, se autorizó la denominación a dos pueblos mágicos, en los nueve años siguientes, otorgó la denominación a 83 pueblos de la república mexicana y de ese periodo a la fecha son reconocidos 121 pueblos mágicos (tabla 3), agrupados en tres grandes regiones, la región norte, la región centro, y la región sur (Universidad Autónoma Metropolitana y Universidad Nacional Autónoma de México, 2015; México Desconocido, G21, y IASA Comunicación, 2016; SECTUR, 2019).

Tabla 3.

*Los Pueblos Mágicos de México*

Estado	Pueblo Mágico
<b>Región Norte</b>	
Baja California	Tecate
Baja California Sur	Loreto, Todos los Santos
Chihuahua	Batopilas, Casas Grandes, Creel
Coahuila	Cuatro Ciénagas, Arteaga, Viesca, Candela, Guerrero, Parras, Melchor Múzquiz
Durango	Mapimí, Nombre de Dios
Nuevo León	Linares, Santiago, Bustamante
Sinaloa	Cosalá, El Rosario, Mocorito, El Fuerte
Sonora	Alamos, Magdalena de Kino
Tamaulipas	Mier, Tula

Continuación.....

Estado	Pueblo Mágico
<b>Región Centro</b>	
Aguascalientes	Calvillo, San José de García, Real de Asientos
Colima	Comala
Estado de México	Valle de Bravo, Aculco, El Oro, San Juan Teotihuacán y San Martín de las Pirámides, Villa del Carbón, Tepotzotlán, Ixtapan de la Sal, Metepec, Malinalco
Guanajuato	Mineral de Pozos, Jalpa de Cánovas, Yuriria, Salvatierra, Dolores Hidalgo
Guerrero	Taxco
Hidalgo	Real del Monte, Mineral del Chico, Huichapan, Tecozautla, Huasca de Ocampo, Zimapán
Jalisco	Tequila, San Sebastián del Oeste, Talpa de Allende, Lagos de Moreno, Mazamitla, Mascota, Tapalpa, Tlaquepaque
Michoacán	Pátzcuaro, Angangueo, Cuitzeo, Santa Clara del Cobre, Tacámbaro, Jiquilpan, Tzintzuntzan, Tlalpujahua
Morelos	Tlayacapan, Tepoztlán
Nayarit	Jala, Sayulita, Compostela
Querétaro	Tequisquiapan, Cadereyta, Jalpan de Serra, San Joaquín, Bernal, Amealco
San Luis Potosí	Xilitla, Real de Catorce, Aquismón
Tlaxcala	Tlaxco, Huamantla
Zacatecas	Jerez, Nochistlán, Pinos, Teúl, Sombrerete, Guadalupe
<b>Región Sur</b>	
Campeche	Palizada
Chiapas	San Cristóbal de las Casas, Chiapa de Corzo, Comitán, Palenque
Oaxaca	Capulámpam, Huautla de Jiménez, San Pablo Villa de Mitla, San Pedro y San Pablo Tepozcolula, Mazunte

*Continuación.....*

Estado	Pueblo Mágico
Puebla	Cuetzalan, Atlixco, Chignahuapan, Huauchinango, Pahuatlán, Tlatlauquitepec, Xicotepec, Zacatlán de las Manzanas, Cholula
Tabasco	Tapijulapa
Quintana Roo	Isla Mujeres, Tulum, Bacalar
Veracruz	Orizaba, Xico, Coscomatepec, Papantla, Zozocolco, Coatepec
Yucatán	Izamal, Valladolid

*Nota.* Elaborado con datos de México Desconocido, G21, y IASA Comunicación, 2016 y SECTUR, 2019.

De los 121 Pueblos Mágicos de México, treinta se encuentran localizados en el Sur de México: Palizada en el estado de Campeche; Tuxtla Gutiérrez, San Cristobal de las Casas, Palenque y Comitán de Domínguez en el estado de Chiapas; Capulálpam, Huautla de Jiménez, San Pablo Villa de Mitla, San Pedro y San Pablo Tepozcolula, Mazunte, en el estado de Oaxaca; Cuetzalan, Atlixco, Chignahuapan, Huauchinango, Pahuatlán, Tlatlauquitepec, Xicotepec, Zacatlán de las Manzanas, Cholula en el estado de Puebla; Tulum, Isla Mujeres y Bacalar en el estado de Quintana Roo; Tapijulapa en el estado de Tabasco; e Izamal y Valladolid en el estado de Yucatán (Consejo de Promoción Turística de México, 2017; SECTUR, 2019).

**Diagnósticos de competitividad y sustentabilidad de los Pueblos Mágicos del Sureste de México como herramienta de gestión.**

En lo que se refiere a la competitividad y sustentabilidad de los Pueblos Mágicos de México, como una línea de acción de la Política Nacional Turística de México, en el año 2013, se consideró la realización de 83 Agendas de Competitividad Turística para

destinos seleccionados, entre ellos algunos denominados Pueblos Mágicos. Ello con la finalidad de consolidar y potencializar la oferta turística de México e integrar así planes de acción y proyectos de inversión que propicien la permanencia y consolidación de los Pueblos Mágicos. Los diagnósticos fueron elaborados por diversas Instituciones de Educación Superior del país, basándose en los criterios determinados por la Secretaría de Turismo Federal, así como los lineamientos establecidos en la Guía de incorporación y permanencia de los pueblos mágicos determinada por el Gobierno Federal (Secretaría de Turismo, Gobierno del Estado de Jalisco, y Universidad de Guadalajara, 2013; Trujillo, 2014).

De igual manera, el Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018, destaca la importancia de consolidar el modelo de desarrollo turístico sustentable, como herramienta de crecimiento del sector, la preservación y mejoramiento de los recursos naturales y culturales y la mejora de condiciones de vida de las poblaciones turísticas, tomando como ejes la competitividad y sustentabilidad de los Pueblos Mágicos (DOF, 2013).

En dicho modelo se contemplan nueve componentes de evaluación de desempeño, la oferta turística, demanda turística, caracterización de la población, acceso a servicios públicos, profesionalización y certificación, seguridad, mercadotecnia, marco regulatorio y resultados; y, satisfacción; componentes, que no tienen una clara definición conceptual, ni factores de gestión para realizar su evaluación.

### **Lineamientos de incorporación y permanencia de los Pueblos Mágicos**

La Secretaría de Turismo preocupada por los avances, problemas y oportunidades de operación del Programa Pueblos Mágicos a trece años de su creación, realizó un diagnóstico de su evolución y perspectivas que como resultado permitió establecer nuevos esquemas de reestructuración y consolidación que permitiera armonizar las diferencias entre las localidades con vocación turística (Andrade, 2017; DOF, 2014). Lo anterior, dio la pauta para que se establecieran nuevos lineamientos generales para su incorporación y permanencia en el programa, así como la creación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágico [PRODERMÁGICO] (Andrade, 2017; DOF, 2014).

La finalidad de este lineamiento es optimizar los recursos con proyectos que coadyuven al logro de la competitividad de los destinos turísticos, garantizando la conservación y preservación de sus atractivos.

Los puntos principales que considera son los procedimientos que deben de seguir los destinos turísticos que desean incorporarse y permanecer en el programa (figura 1). Entre los principales requisitos que debe de cumplir el destino para garantizar su permanencia se encuentran, la operación del Comité Pueblo Mágico, asignación de recursos presupuestarios por parte del Congreso del Estado al que pertenezca, el cumplimiento de los planes y programas presentados en su incorporación, y la evaluación del impacto en el desarrollo turístico (DOF, 2014; Secretaría de Turismo, 2015).

Así mismo, los criterios de evaluación de desempeño y de certificación del programa anualmente, deberán ser revisados cada año por el Comité Interinstitucional de



Evaluación y Selección (CIES) (Andrade, 2017). Los criterios de evaluación del desempeño se encuentran conformados por cuatro ejes: institucional y gobierno, patrimonio y sustentabilidad, económico y social, y, evaluación turística (Andrade, 2017).

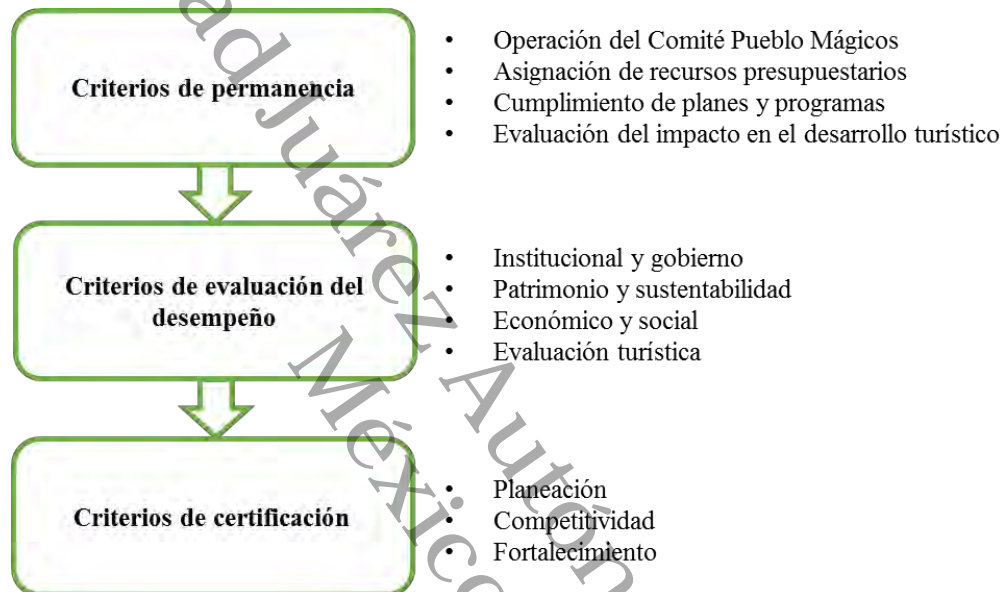


Figura 1. Criterios de permanencia en el Programa Pueblos Mágicos.

Nota: Elaboración propia con datos de SECTUR, Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos.

El eje, institucional y gobierno, considera para su evaluación el involucramiento de la sociedad, la seguridad, la creación de nuevas empresas, el desarrollo histórico y cultural y, la planificación del desarrollo turístico de la localidad; el eje patrimonio y sustentabilidad, evalúa la integridad y autenticidad del patrimonio histórico-cultural y la sustentabilidad del destino; el eje económico y social, mide la eficiencia del destino, la coordinación institucional, la inversión pública ejercida desde su incorporación al

programa y el impacto económico del turismo; y, el último eje, evalúa la oferta de atractivos turísticos y la promoción turística (Andrade, 2017).

Los criterios de certificación se dividen en tres ejes: planeación, competitividad y fortalecimiento. El eje de planeación se evalúa en función de los planes de desarrollo estatal y municipal, el programa de desarrollo turístico municipal, y el reglamento de imagen urbana y plan de manejo en función del programa. El eje de competitividad evalúa lo siguiente: acreditación de apoyos financieros institucionales, servicios turísticos de alojamiento, alimentación y comercialización, servicios de asistencia y seguridad, acciones de conservación del patrimonio tangible e intangible, desarrollo de productos turísticos, difusión y promoción turística, y sistema de información turística municipal (Rodríguez, Pulido, Vargas, y Shaadi, 2018; Secretaria de Turismo, Universidad Autónoma de Yucatán, y Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Yucatán, 2014).

El eje de fortalecimiento se evalúa con el cumplimiento del ejercicio presupuestario, continuación y consolidación de programas de desarrollo turístico, y evidencias del impacto turístico y económico del nombramiento en la localidad (Rodríguez, Pulido, Vargas, y Shaadi, 2018; Secretaria de Turismo, Universidad Autónoma de Yucatán, y Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Yucatán, 2014).

En ese tenor, los lineamientos y la guía de incorporación y permanencia de los Pueblos Mágicos de México no reconoce factores de gestión que contribuyan a su competitividad y sustentabilidad como los establecidos en los modelos teóricos, más

bien se enfoca en el cumplimiento de indicadores para mantener su nombramiento, por lo que no presentan un marco teórico claro para fortalecerlos.

De igual manera, no consideran indicadores que permitan identificar la influencia de factores de gestión del destino, de gestión de marketing y de gestión medioambiental que contribuyan a su crecimiento, desarrollo y consolidación a largo plazo. Sin embargo, reconoce que convertir la actividad turística en una herramienta de desarrollo sustentable local, es vital.

### **Capítulo III. Factores de gestión considerados en los modelos de competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos**

#### **Antecedentes de la competitividad de los destinos turísticos**

La influencia de la competitividad en el mundo globalizado de hoy implica cambios rápidos y constantes, en las tendencias del mercado, el comportamiento de los consumidores, nuevas fuentes de demanda y crecimiento, los cambios en las tecnologías y redes sociales, aumentan su importancia para las naciones y los países (Dupeyras y Maccallum, 2013). En este sentido, para el sector turismo la competitividad es un elemento clave para el planteamiento de estrategias que contribuyan al desarrollo de los destinos turísticos, sobre todo si quieren responder a las condiciones económicas, ambientales y sociales, de este mundo cambiante (Krstic, Radivojevic, y Stanisic, 2016; Pedro 2014).

Dupeyras y MacCallum (2013) definen la competitividad de un destino turístico como

la habilidad que tiene un lugar para optimizar su atractivo para residentes y no residentes, ofrecer servicios turísticos de calidad, innovadores y atractivos a los consumidores, que les permitan ganar cuotas de mercado en el mercado nacional e internacional, garantizando al mismo tiempo el uso eficiente y sostenible de los recursos disponibles para el turismo (p.7).

En ese sentido, cada destino deberá de desarrollar un conjunto de ventajas competitivas, es decir, el cómo se deben estructuran los recursos, en coordinación y cooperación con los actores involucrados en el destino para lograrlo (Cîrstea, 2014;

Raun, Ahas y Tiru, 2016; Rodríguez et al., 2018). Por tanto, la competitividad se vuelve un elemento primordial para los administradores del sector para identificar y analizar la posición competitiva en la que se encuentran frente a los otros destinos turísticos que poseen atractivos turísticos dirigidos a un segmento de mercado determinado, que les permita crear e identificar el elemento diferenciador en sus productos turísticos (Lin y Huang, 2009).

Para Ritchie y Crouch (2003) la competitividad de un destino turístico consiste en “su capacidad para aumentar el gasto turístico, atraer cada vez más visitantes proporcionando experiencias satisfactorias y memorables, de una manera rentable, que mejore el bienestar de sus residentes, preservando su capital natural para generaciones futuras” (p.2).

Hassan (2000) la define como la capacidad de un destino para crear productos y servicios diferenciados que permitan sostener los recursos locales y mantener su posición con respecto a otros destinos.

Heath (2003) considera que un destino turístico competitivo es aquel que además de contar con una oferta turística atractiva y diferenciada, tiene recursos humanos calificados y una estrategia de marketing sustancial para su desarrollo.

Dwyer y Kim (2003) definen la competitividad de los destinos turísticos como “la capacidad de un destino de satisfacer las necesidades de sus visitantes a través de la oferta de productos y servicios superiores a los de otro destino” (p. 374).

Abreu, Ruhanen y Arcodia (2016) definen a la competitividad como “el logro de retornos equitativos para los involucrados con la actividad turística, así como el logro de

la sostenibilidad de los recursos locales para asegurar el mantenimiento del éxito a largo plazo” (p.325).

Bulhais (2000) la define como “la sostenibilidad de los recursos locales para garantizar su éxito en el largo plazo, así como su capacidad de avalar beneficios económicos equitativos para satisfacer a todos los actores involucrados, mediante la implementación del marketing estratégico” (p. 106). Gomezelj y Mihalic la definen como “la habilidad de un país de crear valor añadido y de esta forma incrementar la salud nacional por la gestión de activos y procesos, atraktividad y proximidad” (Gandara, Chim-Miki, Domareski y Diz, 2013, p.109).

Los conceptos de Abreu, et al. (2016); Dupeyras y MacCallum (2013); Dwyer y Kim (2003); Hassan (2000); Ritchie y Crouch (2000) enmarcan la inclusión de la sustentabilidad como un elemento primordial para la competitividad de los destinos turísticos en el largo plazo, garantizando el uso eficiente de los recursos que poseen (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016; Diéguez, Gueimonde, Sinde, y Blanco, 2011; Orozco y Sandoval, 2014).

Bulhais (2000), Gomejlez y Mihalic (2008) y Heath (2003) destacan en su concepto a la gestión de marketing como un factor de influencia en la competitividad, la permanencia en el mercado de los destinos y su sustentabilidad a largo plazo. Así mismo, García (2018) destaca que la competitividad es un elemento clave para la sustentabilidad de los Pueblos Mágicos.

Por su parte, Siles (2016) define a la competitividad de un destino como el conjunto de factores que agrupan todas los indicadores posibles del destino que puedan afectar su desempeño competitivo.

Derivado del análisis de los conceptos anteriores, la definición de competitividad de destinos turísticos que será utilizada para efectos de esta investigación es el conjunto de factores e indicadores que caracterizan a un destino turístico y que le permiten optimizar y diferenciar sus atractivos (oferta turística) para permanecer exitosamente en el mercado nacional e internacional, de manera sustentable en el largo plazo (Abreu, Ruhanen y Arcodia, 2016; Dupeyras y MacCallum, 2013; Dwyer y Kim, 2003; Gomezlej y Mihalic, 2013; Heath, 2003; Ritchie y Crouch, 2003).

### **Modelos de competitividad y sustentabilidad de destinos turísticos**

Los modelos de destinos turísticos son un marco de evaluación para determinar su competitividad, dado que presentan elementos conceptuales para el diseño de indicadores acordes a la dinámica de la industria. Los investigadores Dwyer y Kim (2003), Hassan (2000), Heath (2003), Gomezlej y Mihalic (2008); y, Ritchie y Crouch (2000), han desarrollado modelos que confieren importancia a los factores determinantes de la competitividad de un destino turístico.

El modelo de Ritchie y Crouch (2000) es uno de los primeros modelos teóricos existentes, que fusiona los conceptos de ventaja comparativa (Smith, 1776; David Ricardo, 1817) y ventaja competitiva (Porter, 1990) que destaca la importancia de la sustentabilidad, haciendo énfasis en los recursos con los que cuenta un destino turístico y la capacidad para administrarlos estratégicamente (Özyurt y Kantarci, 2017). El

modelo de Ritchie y Crouch (2000), reconoce cinco factores claves para la competitividad, los cuales agrupan 36 atributos de la competitividad (figura 2). Este modelo ha servido de base para la creación de nuevos modelos.



Figura 2. Modelo de competitividad y sustentabilidad de Ritchie y Crouch. Nota: Adaptado de “Destination Competitiveness: An analysis of Determinant Attributes”, por G. Crouch, *Journal of Travel Research*, 50(1), 29.

“El modelo de Heath (2003) se centra en la conceptualización de tres dimensiones para medir la competitividad de un destino (figura 3); los bloques constructores, los elementos estratégicos del turismo y los elementos clave del entorno que prevalece en el sector” (Ortiz, et al., 2018, p. 206).

Los bloques constructores contemplan elementos esenciales que proveen la base esencial de la competitividad que engloban a los atractivos y demás elementos a considerar para hacer posible la actividad turística en el destino (Komšić y Dorčić, 2016; Ortiz, et al., 2018). Los elementos estratégicos del turismo consideran las interrelaciones



que deben existir entre los actores del turismo para que ejerzan el rol que les corresponde (Komšić y Dorčić, 2016; Ortiz, et al., 2018).

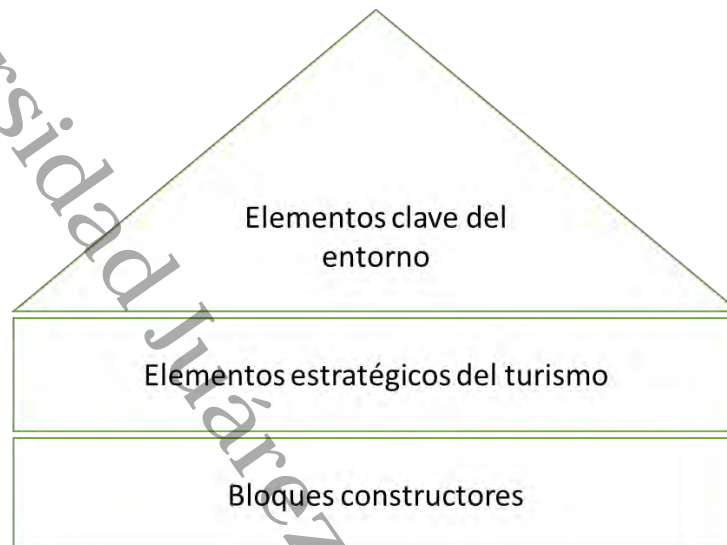


Figura 3. Dimensiones de competitividad del Modelo de Heath.

Nota: Adaptado de “Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective”, por E. Heath. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 132.

“Los elementos clave del entorno como elemento importante para responder de manera efectiva a sus cambios. Por tanto, reconoce la importancia de los factores humanos y enfatiza al marketing como indicador sustancial de la competitividad de un destino” (Komšić y Dorčić, 2016; Ortiz, et al., 2018, p. 207).

El modelo integrado de Dwyer y Kim (2003) se enfoca en la gestión estratégica para crear oferta atractiva que genere experiencias superiores a sus visitantes e integre los determinantes para el desarrollo económico no solo de sus residentes, sino de la región (Knezevic Cvelbar, Dwyer, Koman, y Mihalic, 2016; Komšić y Dorčić, 2016). Es un modelo que cuenta con seis dimensiones y 85 elementos, susceptibles de medir

empíricamente. Sus dimensiones se encuentran agrupadas en los recursos heredados, los recursos creados, los recursos y factores de apoyo, la gestión del destino, las condiciones de la demanda y los factores situacionales (figura 4).

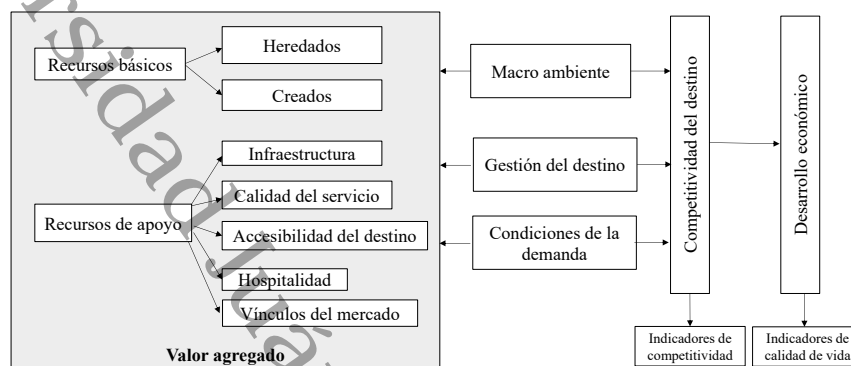


Figura 4. Modelo Integrado de Dwyer y Kim.

**Nota:** Adaptado de “Destination competitiveness: determinants and indicators”, por L. Dwyer y C. Kim, 2003, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 378.

Las dimensiones e indicadores del modelo de Dwyer y Kim, son susceptibles de adaptarse de acuerdo a los objetivos, naturaleza y contexto del destino, lo que permite su aplicación empírica en diferentes tipos de destinos turísticos, sin embargo, es difícil lograr una operabilización cuantitativa de sus variables (Berdo, 2015; Gomezelj y Mihalič, 2008; Knezevic, et al., 2016; Vodeb, 2010).

El modelo de Hassan (2000) considera el desarrollo sustentable como eje central de su modelo, ya que afirma que la competitividad depende de la capacidad de un destino en construir e integrar productos de valor agregado centrados en la sustentabilidad de sus recursos, a la par de mantener la posición de su mercado en relación con sus competidores (Diéguez, Gueimonde, Sinde, y Blanco, 2011; Hassan, 2000).

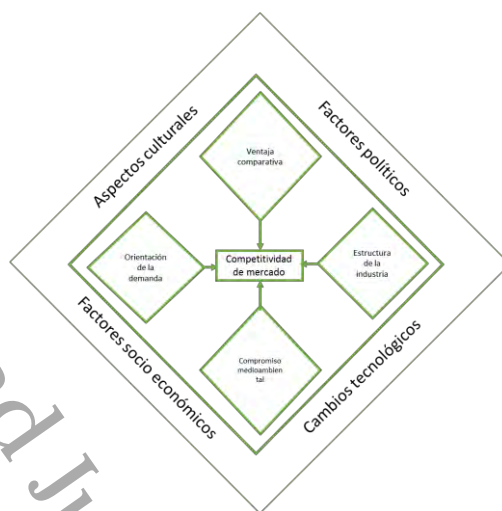


Figura 5. Modelo de competitividad de Hassan.

Nota: Adaptado de “Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry”, por Hassan, 2000. *Journal of Travel Research*: 38, p. 241.

El componente principal de este modelo radica en la construcción de relaciones y alianzas entre las comunidades locales, el sector privado, el sector público, organizaciones gubernamentales y grupos ciudadanos informales, con la finalidad de lograr infraestructura, desarrollo económico, protección ambiental y la preservación cultural y patrimonial de los destinos turísticos, tomando en consideración las necesidades del consumidor (figura 5).

Gomezelj y Mihalič (2008) realizaron un estudio empírico de la competitividad de Eslovenia como destino turístico basado en el modelo de competitividad De Keyser y Vanhove (1999) y del modelo integrado de Dwyer y Kim (2003), creando un instrumento de medición cuantitativa de 85 ítems aplicado a los actores involucrados en la oferta turística, considerando que ellos son los más indicados para evaluar los factores que influyen en su competitividad. Una aportación muy importante que realiza a la

competitividad de los destinos turísticos es que su atractivo puede mejorarse con la implementación de estrategias de marketing.

Los modelos (Dwyer y Kim, 2003; Gomezelj y Mihalič, 2008; Hassan, 2000; Heath, 2003; Ritchie y Crouch, 2000) “se enfocan en propuestas integradoras para medir la competitividad desde una perspectiva holística, enfocándose en la sustentabilidad y en el crecimiento de los destinos como ejes conductores de la competitividad” (Ortiz, et al., 2018, p.215). El modelo de Ritchie y Crouch (2000) propone un conjunto de indicadores que pueden ser aplicables a todos los destinos turísticos y fue considerado el marco inicial para la concepción de otros modelos teóricos (Ortiz, et al, 2018). El modelo de Heath (2003) enfatiza como elementos clave el marketing estratégico y la cooperación de todos los actores involucrados en la industria (Ortiz, et al., 2018). Dwyer y Kim (2003) desarrollaron un modelo que integra el análisis del entorno e indicadores de desarrollo económico; sin embargo, no enuncia de manera clara como contribuyen a la competitividad del destino turístico (Ortiz, et al., 2018). Hassan (2000) destaca en su modelo la sustentabilidad de los recursos como un componente clave para la competitividad de los destinos (Ortiz, et al., 2018). Gomezelj y Mihalič (2008) confieren a las actividades de marketing como un elemento determinante para la competitividad de los destinos, principalmente para garantizar su permanencia a largo plazo en el mercado.

Es importante destacar que estos modelos desatacan la relevancia de la sustentabilidad como elemento clave de la competitividad para el desarrollo y gestión de un destino turístico, ya que si este se planifica de manera inadecuada, podría destruir los

recursos con los que cuenta y que son la base del turismo para esa comunidad (Byrd, 2007, p.6).

Como bien lo señala Andrades y Dimanche (2017) la expansión del sector turístico generalmente induce efectos positivos directos e indirectos sobre los territorios donde se desarrolla el turismo, por lo cual es prioritario maximizar los impactos positivos y minimizar los efectos negativos que ello conlleva, como es el caso de la contaminación y el impacto sobre los recursos naturales de un destino turístico, lo que podría garantizarse a través de los factores de gestión, desde un punto de vista estratégico.

Ritchie y Crouch (2003) fueron de los primeros autores en incluir en su concepto de competitividad de un destino turístico, a la sustentabilidad como un elemento primordial, que permita a los destinos obtener beneficios económicos e incrementar el bienestar de sus habitantes (Siles, 2016).

Por su parte, Alonso-Almeida y Celemin-Pedroche (2016), reconocen que la sustentabilidad es una vía de éxito para mantener la competitividad de un destino, por lo que los actores involucrados por parte de la oferta, deben de mantener una vigilancia continua del desarrollo del destino para promover dicha sustentabilidad.

Torres y Marrero (2014) afirman que la competitividad de los destinos turísticos no puede ser concebida sin bases de sustentabilidad, más aún en los que existen legados culturales, naturales y sociales. Tal es el caso de los pueblos mágicos, que se han considerado como una opción de atractivos turísticos para sus visitantes, como alternativas de desarrollo local.

A su vez, Dwyer y Kim (2003), Hassan (2000), Heath (2003) y Ritchie y Crouch (2003) coinciden en que la competitividad de un destino turístico es aparente si no se considera la sustentabilidad.

La sustentabilidad de un destino turístico es el conjunto de recursos y estrategias enfocadas a preservar y mejorar los recursos culturales y naturales al largo plazo (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016).

El concepto anteriormente enmarcado, señala que la sustentabilidad aplicada a los destinos turísticos como un elemento de competitividad debe de procurar la integración de principios económicos, ambientales, culturales, sociales e institucionales para enfrentar el desarrollo actual y por ende su desarrollo en el largo plazo (Pulido-Fernández, Andrades-Caldito, y Sánchez-Rivero, 2015). Principios que son incluidos en factores de la competitividad de los modelos de Dwyer y Kim, 2003; Gomezelj y Mihalič, 2008; Hassan, 2000; Heath, 2003; Ritchie y Crouch, 2000, concernientes a la gestión del destino, la gestión de marketing y la gestión medioambiental, los cuales, son consideradas como variables de estudio para esta investigación.

Es importante concluir que a pesar de que existen diversos modelos de competitividad de destinos turísticos, no existe un conjunto único de factores que sirvan como base para incrementar su competitividad, por lo que cada tipo de destino turístico tendrá un conjunto único de factores como pilares para garantizarla (Siles, 2016). A su vez, estos modelos asumen la sustentabilidad como un eje prioritario para garantizar la permanencia de los destinos turísticos en el largo plazo. Es por ello que se toman como

base los modelos anteriores para integrar el modelo conceptual de este trabajo de investigación, enfocado al estudio particular de los factores de gestión del destino.

### **Factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad de un destino turístico.**

La evaluación de la competitividad y sustentabilidad de un destino no es una tarea fácil dado que sus factores, al ser englobados desde una perspectiva holística, complica la identificación de los atributos claves que contribuyan a la permanencia de un destino en el mercado a largo plazo, por lo que una identificación exitosa de estos es significativa para el diseño de estrategias que promuevan su sustentabilidad y por ende, al incremento de su competitividad (Crouch, 2011; Islam, Hossain, y Noor, 2017; Zhou, 2014).

Es preponderante entonces, presentar los factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad, que serán considerados como base teórica para el desarrollo de la investigación, acotados en gestión del destino, gestión de marketing y gestión medio ambiental.

#### **Gestión del destino**

El factor referente a la gestión del destino es considerado uno de los factores relevantes para fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los destinos en el largo plazo, ya que de este depende el desarrollo de actividades enfocadas a mejorar los atractivos turísticos tomando en consideración las condiciones micro y macro ambientales que puedan afectar al destino (Crouch & Ritchie, 1999; Heath, 2003).

Menente (2008), a su vez, considera clave la gestión de un destino, sobre todo como un elemento que permite la satisfacción del consumidor, que es cada vez más exigente, pero sobre todo como un eje que permite fortalecer su posición en el mercado turístico mundial y asegurar su sustentabilidad (Menente, citado por Rodríguez, et al., 2018).

Dwyer y Kim (2003) señalan que la gestión del destino involucra aquellas actividades estratégicas del sector público y del sector privado que permitan desarrollar planes, políticas y, desarrollo humano que se deben adoptar en los destinos para ser competitivos en el largo plazo.

Los factores de competitividad relacionados con la gestión del destino parecen ser de suma importancia para los actores involucrados de los destinos, ya que de estos depende mantener su atractivo y cooperar como fuerza motriz impulsora de una fuerte visión de futuro (Wilde y Cox, 2008).

Derivado de lo anterior, se define a la gestión del destino, como la actuación e interacción de los actores que tienen injerencia en la actividad turística y que influyen de manera positiva en el desarrollo de sus actividades, analizada desde la política turística, financiamiento e inversión, organización y formación de recursos humanos, coordinación, y el seguimiento y evaluación del macroentorno, microentorno y ambiente de negocios prevaleciente en la región (Berdo, 2015; Jiménez y Aquino, 2012; Knezevic, et al., 2016; Mazaro y Varzin, 2008).



Los indicadores incluidos en este concepto se integraron de los modelos de Dwyer y Kim (2003), Heath (2003), y Ritchie y Crouch (2000), los cuales son apreciados en la tabla 4 y se definen de la siguiente manera.

Tabla 4.

*Atributos de la gestión del destino considerados en el marco conceptual*

Modelo	Atributos de competitividad
Dwyer y Kim (2003)	Gestión del destino (política, planificación y desarrollo del destino, capacitación del recurso humano, inversión, cooperación del sector público, compromiso del sector privado); factores situacionales (colaboración de los actores involucrados, habilidades gerenciales).
Heath (2003)	Elementos estratégicos del turismo (actuación de los involucrados en el turismo, visión compartida, identificación y evaluación de oportunidades y amenazas, planeación estratégica); elementos claves del sector (liderazgo).
Ritchie y Crouch (2000)	Gestión del destino (financiamiento; organización; desarrollo del recurso humano; información/investigación); políticas, planeación y desarrollo del destino (filosofía; visión; auditoría, monitoreo y evaluación).

*Nota.* Elaborado con base en Ritchie y Crouch (2000); Heath (2003); Dwyer y Kim (2003).

La política turística se considera como acciones que orientan y norman de manera armónica la política turística de una nación y que se traducen en planes y programas de desarrollo sectorial (Acerenza, 1985).

El financiamiento e inversión es el marco regulatorio y de gestión que constituye el acceso de las empresas turísticas a fuentes de financiamiento interno, externo o de

mercado de capital, necesario para su crecimiento (Badulescu, Giurgiu, Istudor, Badulescu, 2015).

La organización formación de recursos humanos es la función de provisión de liderazgo para el desarrollo del destino, haciendo uso extensivo del trabajo en equipo en todas las iniciativas dirigidas por los gestores (Ritchie & Crouch, 1999).

La coordinación es la importancia de la participación comunitaria amplia, de la coordinación efectiva y el apoyo entre todas las partes involucradas como cruciales para lograr el turismo sostenible y, por lo tanto, la competitividad en el destino (Dwyer y Kim, 2003).

El seguimiento y evaluación es el desarrollo y uso efectivo de sistemas de información para brindar a los gerentes la información requerida para comprender las necesidades y desempeño de la industria (Ritchie & Crouch, 1999).

### **Gestión de marketing**

El destino turístico que comprende la importancia del rol que tiene la industria en su desarrollo económico y social, y reconoce sus fortalezas y debilidades puedes ser más competitivo si desarrolla una estrategia de marketing y la implementa exitosamente (Crouch & Ritchie, 1999). En ese sentido, la gestión de marketing se vuelve un tema indispensable de considerar como elemento de sustentabilidad, ya que cada vez más destinos turísticos se enfocan en el desarrollo de atractivos y marcas únicas para enfrentar los retos de la industria a nivel global (Adeyinka-Ojo, Khoo-Lattimore, y Nair, 2014)

Los modelos de competitividad analizados, contemplan la gestión de marketing como un factor preponderante en la gestión. Pike y Ryan (2004) señalan que la gestión de marketing de un destino turístico es una función central que promueve la competitividad y sustentabilidad en el largo plazo. Diversos autores coinciden en que las iniciativas efectivas de marketing son un elemento clave para el éxito de un destino turístico sustentable y por ende influyen en su competitividad, sobre todo, aquellas relacionadas con su marca e imagen, productos y servicios, comercialización, experiencias innovadoras y satisfacción de sus visitantes (Amaya, Moncada, y Sosa, 2017; Bornhorst, Ritchie, y Sheehan, 2010; Buhalis, 2000).

Buhalis (2000) define la gestión de marketing como un mecanismo para alcanzar los objetivos estratégicos de un destino turístico, para satisfacer a sus visitantes, mejorar la prosperidad de sus residentes, maximizar la rentabilidad de las empresas locales y efectos multiplicadores de ello, garantizando un equilibrio a largo plazo entre los beneficios económicos y los costos socioculturales y ambientales. A su vez, cada destino debe desarrollar sus ofertas y marcas de acuerdo al tipo de visitante que recibe y a los que desea atraer, planteando la mezcla de marketing de manera estratégica que coadyuve a su competitividad y sustentabilidad (Buhalis 2000; Gomezelj y Mihalič, 2008; Heath, 2003).

La gestión de marketing, se define a partir de lo anterior y para efectos del análisis empírico como las iniciativas de mercadotecnia para la atracción de visitantes a los destinos turísticos considerando su imagen y marca, oferta turística (atractivos turísticos), comercialización, y satisfacción del turista (Buhalis, 2000; Domareski,

Antonio y Gadotti, 2013; Gupta, Malhotra, Czinkota, y Foroudi, 2016; Heath, 2003; Pike y Page, 2014). Los atributos implícitos en la gestión de marketing (tabla 5) son retomados de los modelos de Gomezelj y Mihalič (2008) y Heath (2003), los cuales se definen a continuación.

Tabla 5.

*Atributos de la gestión de marketing considerados en el marco conceptual*

Modelo	Atributos de competitividad
Heath (2003)	Bloques constructores (atractivos naturales, culturales o históricos, y atractivos creados, niveles de precio, vínculos de mercado –comercialización-); y, elementos estratégicos (imagen, marca, desarrollo de ofertas, promociones).
Gomezelj y Mihalič (2008)	Gestión del destino (Satisfacción turística y precio).

*Nota.* Elaborado con base en Heath (2003); Gomezelj y Mihalič (2008).

Imagen y marca se define como los esfuerzos enfocados por los gestores para aumentar el conocimiento del destino o mejorar las percepciones de las características del destino a los diferentes segmentos del mercado demográfico, psicográfico y de comportamiento (Dwyer y Kim, 2003).

La oferta turística (atractivos turísticos) consiste en una cartera diversificada de productos, servicios y experiencias que contribuye a generar atracción del destino y, por lo tanto, su competitividad. Es una compilación de productos y servicios que satisfacen la demanda de los turistas durante su estancia lejos de su residencia permanente. Este producto siempre es "inacabado", enmarcado contraste con todos los demás productos, que siempre se comercializan como productos finales y listos para usar (Dwyer y Kim, 2003; Tahiri y Kovaci, 2017).

La comercialización, se define como el conjunto de actividades que permiten que organizaciones interdependientes hagan que la oferta turística, sea adquirida por los visitantes, y se encuentre disponible para su uso o consumo, por lo que necesitan desarrollar fuertes vínculos y relaciones con las organizaciones comerciales y académicas locales, nacionales e internacionales para atraer y satisfacer los mercados (Bulhais, 2000).

La satisfacción del turista es la magnitud de placer percibido entre las expectativas y el performance que proporciona un destino turístico a sus visitantes, derivado del consumo del conjunto de productos o servicios turísticos ofrecidos, que permite la fidelización, recomendación y retorno a este, con lo que contribuye a su consolidación en el mercado (Posquotto, 2012).

### **Gestión medio ambiental**

Shaadi, Pulido-Fernandez, y Rodríguez (2017) señalan que un destino turístico debe contar con alta calidad del medio ambiente, para mantener su sustentabilidad. Por su parte, Hassan (2000) considera que para lograr la competitividad y sustentabilidad de un destino, no es suficiente la calidad del medio ambiente, sino también la preservación y conservación de los recursos turísticos que le permitan ser competitivo a largo plazo, para permitir bienestar social y económico a sus residentes (Alonso-Almeida & Celemín-Pedroche, 2016).

Refiriendo lo anterior, es que se define la gestión medioambiental para este trabajo como las actividades que realizan los actores involucrados del destino para procurar el cuidado y preservación de sus atractivos y del medio ambiente a largo plazo,

a través de programas de promoción ambiental, educación ambiental, regulación ambiental que promueva la conservación y cuidado de los recursos, políticas de desarrollo urbano amigables con el medio ambiente (Alonso-Almeida y Celemín-Pedroche, 2016; Hassan, 2000).

En relación con el análisis abordado con anterioridad de los factores de gestión, se presenta el modelo teórico (figura 6) que permitirá el desarrollo empírico de la investigación para la comprobación de las hipótesis planteadas.

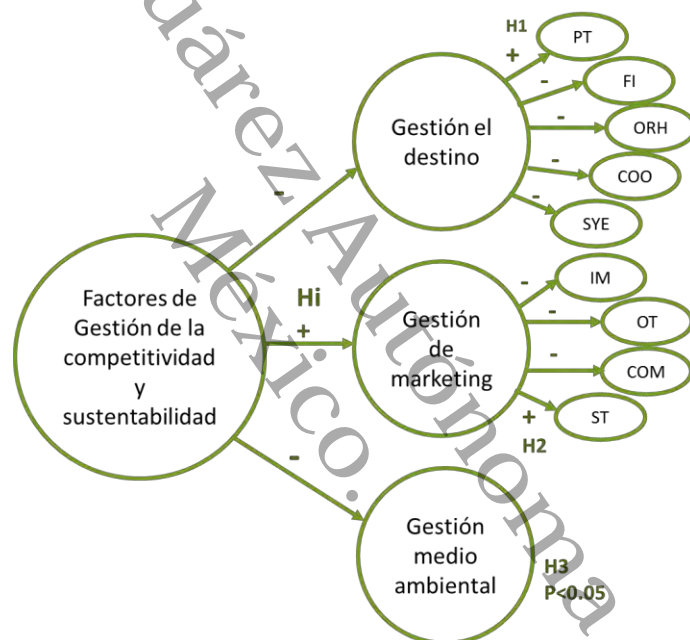


Figura 6. Modelo teórico de investigación.

## Capítulo IV. Desarrollo de la investigación

### Tipo de investigación

El estudio pretende proponer un modelo de los factores de gestión para un PMSM, que le permita permanecer en el mercado a largo plazo, para lo cual, será necesario conocer la percepciones de los factores de gestión (gestión del destino, gestión de marketing y gestión medioambiental) que son pilares en su competitividad y sustentabilidad desde la perspectiva de los actores involucrados en la actividad turística del destino representados por prestadores de servicios turísticos, funcionarios públicos locales, e integrantes del comité directivo de pueblo mágico del destino.

Dichos actores son capaces de proporcionar información valiosa respecto a los factores que deben de considerarse en la propuesta del modelo, dado que cuentan con la experiencia en el ramo y conocen la dinámica diaria que se presenta en los destinos, tanto en el aspecto administrativo como en el aspecto comercial, no sin mencionar que son ellos los que están en constante interacción con sus visitantes.

Basado en lo anterior, la investigación es de tipo *no experimental*, ya que en ella se pretende determinar la significancia de los factores de gestión de un PMSM, en función de la situación actual prevaleciente en el destino, sin efectuar inmersión o condiciones que la afecten (Bernal, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Rojas, 2013).

### Método de investigación

El método será *deductivo*, en virtud de que para proponer el modelo, se tomará como base teórica modelos existentes en el contexto internacional, posteriormente el

contexto nacional, para que sea posible proponer el modelo en el contexto local (Bernal, 2010).

### **Diseño de la investigación**

El enfoque es *cuantitativo, transeccional, explicativo*, dado que su realización será de agosto de 2018 a octubre del año 2019, mediante la recolección de datos primarios a través de un instrumento de investigación a modo de encuesta auto suministrada, que permita probar las hipótesis propuestas con uso de análisis estadístico multivariante y así establecer los factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad que son significativos para un PMSM, para con ello proponer un modelo de ecuaciones estructurales (Bernal, 2010; Hernández, et al., 2014).

### **Población y muestra**

Dado que el modelo se desarrollará desde la perspectiva de los actores involucrados con las actividades turísticas de un PMSM, la población de estudio serán los prestadores de servicios turísticos, los miembros del comité pueblo mágico (representados en algunos de los casos por prestadores de servicios turísticos) y representantes gubernamentales del pueblo mágico de Tapijulapa, y la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Lo anterior, tomando en consideración que sus lineamientos de incorporación y permanencia, permite acreditar los servicios turísticos “ya sea en su propio territorio y/o en un radio de influencia no mayor a una hora de distancia de un destino turístico de soporte”, como es el caso de la ciudad de Villahermosa (Secretaría de Turismo, Universidad Autónoma de Yucatán, y Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Yucatán, 2014, p.14).



De acuerdo a los datos publicados por el INEGI en sus anuarios estadísticos y geográficos y, la Secretaria de Turismo en su Registro Nacional de Turismo, que contienen información sobre los diferentes tipos de prestadores de servicios turísticos de las localidades, la población se encuentra representada por un total de 894 actores involucrados (INEGI, 2016; SECTUR, 2018).

Tomando en consideración lo anterior, la muestra fue de tipo no probabilística, por juicio, ya que la selección de los sujetos de estudio se realizó en función del tipo de actor involucrado en la actividad turística, la cual ha sido considerada por diversos investigadores que han abordado la competitividad y la sustentabilidad desde el punto de vista de la oferta (Abreu, et al., 2018; Albrecht, 2013; Alonso-Almeida, Celemín-Pedroche, 2016; Azzopardi, 2011; Crouch, 2011; Enright y Newton, 2004; Garcia-Rosell y Makinen, 2013; Goffi, 2013; Gomezelj y Mihalič, 2008; Hallmann, Feiler, y Roth, 2012; Maravic, Gracan, y Zadel, 2015).

Otro aspecto importante a destacar para la elección del muestreo fue la imposibilidad de contar con un marco de muestreo que indicará a detalle la información del sujeto de estudio, además de contar con bajo presupuesto financiero para el trabajo de campo requerido para el estudio (Scheaffer, Mendenhall, y Ott, 1984).

Bajo esa perspectiva se determinó un tamaño de muestra de al menos 200 sujetos de estudio, fundamentado lo anterior en que las ecuaciones estructurales requiere muestras relativamente grandes, para evitar estimaciones imprecisas, además de que el modelo a plantear no es tan complejo, lo que si implicaría un número mayor de casos. Así mismo, la literatura señala que se requiere un mínimo de 15 casos para cada variable

observable del modelo, que para el caso que ocupa esta investigación se encuentra definidos en 10 indicadores, siendo una muestra apropiada de 150 casos (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014; Vargas-Halabí & Mora-Esquivel, 2017).

### **Hipótesis de investigación**

H<sub>i</sub>: El factor gestión de marketing es el pilar más significativo de los factores de gestión de un Pueblos Mágicos del Sureste de México.

#### **Hipótesis particulares.**

H<sub>1</sub>: La planeación estratégica es el indicador más significativo del factor gestión del destino.

H<sub>2</sub>: La satisfacción del turista es el indicador con mayor significancia del factor gestión de marketing.

H<sub>3</sub>: La gestión medioambiental es un pilar significativo en la gestión de un pueblo mágico del Sureste de México.

### **Proceso de recolección de la información**

En el desarrollo de la investigación fue necesario realizar trabajo documental y de campo. El trabajo documental se realizó mediante la revisión de literatura de la temática abordada para desarrollar el modelo teórico de estudio, el proceso metodológico a seguir, así como el marco empírico que fue de apoyo al análisis de las variables de estudio, representadas por los factores e indicadores de gestión. El trabajo de campo se realizó mediante la aplicación de encuestas de tipo cuestionario auto administrado a los prestadores de servicios turísticos en Villahermosa y el Pueblo

Mágico de Tapijulapa, y así recabar los datos primarios que permitan realizar la interpretación y análisis de las variables de estudio.

Los datos primarios se recabaron en dos fases. La primera fase se realizó de agosto a septiembre de 2018 y consistió en enviar por correo electrónico el instrumento de investigación a los actores involucrados de Villahermosa y Tapijulapa, para que mediante un vínculo a un programa de software libre para encuestas de la compañía Google la contestaran. Sin embargo, la información recabada a través de este medio fue casi nula, ya que solo se recibieron 23 respuestas. Al ver la poca respuesta recabada en la fase 1 se implementó la segunda fase, que consistió en visitar a los actores involucrados en sus empresas, tanto en la ciudad de Villahermosa como en el Pueblo Mágico de Tapijulapa, realizando la encuesta cara a cara con los sujetos entrevistados. La fase dos se llevó a cabo desde septiembre de 2018 y concluyó en febrero de 2019, logrando realizar 225 encuestas en total.

### **Instrumento de investigación**

El instrumento fue desarrollado de acuerdo a los factores e indicadores del modelo teórico de investigación (figura 6), tomando en consideración diversos aspectos, los cuales se describirán a continuación.

Primero que se realizó la definición operativa de cada factor y los indicadores de medición que los integran, de acuerdo a las matrices de especificación operativa (tablas 6 y 7).

Tabla 6. *Definición operativa de los factores de gestión*

Factores	Definición operativa	Indicadores
Gestión del destino	Nivel de importancia que asignan los actores involucrados con la actividad turística a los indicadores de gestión, que son pilares en la sustentabilidad del destino turístico a largo plazo.	Planeación estratégica. Políticas de inversión y financiamiento. Organización y formación de recursos humanos. Coordinación. Seguimiento y evaluación.
Gestión de marketing	Nivel de importancia que asignan los actores involucrados a los indicadores de mercadotecnia para la atracción de visitantes, que son pilares en la sustentabilidad de un destino a largo plazo.	Imagen y marca Oferta turística (atractivos turísticos) Comercialización Satisfacción del turista
Gestión medioambiental	Nivel de importancia que asignan los actores involucrados a los indicadores de gestión ambiental para procurar el cuidado y preservación de sus atractivos y del medio ambiente en el largo plazo.	Conservación y preservación de los recursos

*Nota.* Elaboración propia

Posteriormente, se especificó la escala de medición apropiada para cada factor, la cual fue tomada de los instrumentos aplicados en otros estudios empíricos relacionados, tipo Likert de cinco puntos de 1 a 5, en la que 1 significa nada importante y 5 muy importante. La escala se planteó con la finalidad de que los sujetos de investigación asignaran el nivel de importancia que tiene cada indicador de competitividad en la sustentabilidad del destino seleccionado (Dwyer, Cvelbar, Mihalič, y Koman, 2014; Gomezelj y Mihalič, 2008; Hallmann, et al., 2012; Maravic, Gracan, y Zadel, 2015).

Tabla 7.

*Definición operativa de los indicadores de los factores de gestión e ítems.*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
		<b>Gestión del destino</b>
Política turística	Conjunto de decisiones en materia turística, que integradas armónicamente en el contexto de la política nacional de desarrollo, orientan la conducción del «sector», y norman las acciones a seguir, las cuales se traducen en planes y programas de desarrollo sectorial (Acerenza, 1985)	<p>Que el gobierno local incluyan a los pueblos mágicos en su planeación turística.</p> <p>Que el gobierno local planee la creación de productos turísticos.</p> <p>Que los actores involucrados en el desarrollo del turismo en el pueblo mágico participen en el diseño de los planes y programas de promoción.</p> <p>Que exista el respaldo del gobierno local en la ejecución de los planes estratégicos de desarrollo turístico.</p> <p>Que la misión y visión del pueblo mágico refleje los valores de los actores involucrados.</p> <p>Que los actores involucrados en la actividad del turismo tengan conocimiento de los planes estratégicos de desarrollo turístico local.</p> <p>Que los actores involucrados planeen e implementen proyectos vinculados a la generación de productos turísticos innovadores acorde a las exigencias del mercado.</p> <p>Que el gobierno local planee la creación de productos turísticos.</p>

*Continuación.....*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
Financiamiento e inversión	Constituye el acceso de las empresas a las fuentes de financiamiento interno, externo y mercado de capital (Badulescu, Giurgiu, Istudor, Badulescu, 2015)	<p>Que el pueblo mágico participe en la obtención de recursos financieros a través del fondo federal PRODERMAGICO.</p> <p>Que existan fondos estatales para financiar los proyectos turísticos planeados por el pueblo mágico.</p> <p>Que existan fondos de financiamiento privado para los proyectos turísticos planeados por el pueblo mágico.</p> <p>Que exista un fondo de inversión para financiar las acciones del comité pueblo mágico.</p> <p>Que exista financiamiento para investigaciones realizadas por expertos en turismo para abordar acciones de desarrollo para el pueblo mágico.</p>
Organización y formación de RH	Función de la provisión de liderazgo para el desarrollo del destino, haciendo uso extensivo del trabajo en equipo en todas las iniciativas dirigidas por los gestores (Ritchie & Crouch, 1999)	<p>Que los actores involucrados formen parte de la organización del comité pueblo mágico.</p> <p>El rol del presidente del pueblo mágico como gestor en la formación de recursos humanos que coadyuven a su consolidación como destino turístico.</p>

---

*continuación.....*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
Coordinación	Es la importancia de la participación comunitaria amplia, de la coordinación efectiva y el apoyo entre todas las partes involucradas como cruciales para lograr el turismo sostenible y, por lo tanto, la competitividad en el destino (Dwyer y Kim, 2003)	<p>El rol del presidente del pueblo mágico como impulsor de acciones que permitan su consolidación como destino turístico.</p> <p>Los roles de facilitadores del gobierno local y organizaciones en el desarrollo del recurso humano para la actividad turística.</p> <p>El rol promotor por parte del gobierno local y organizaciones en la comercialización del pueblo mágico como destino turístico.</p> <p>Que los actores involucrados participen en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo turístico del pueblo mágico.</p> <p>Que existan programas de capacitación turística para los actores involucrados en el pueblo mágico.</p> <p>Que existan programas de apoyo para la certificación de servicios turísticos en el pueblo mágico (distintivo H, M, punto limpio, etc.).</p>

---



---

Continuación.....

Indicadores	Definición operativa	Ítems
Seguimiento y evaluación	<p>Desarrollo y uso efectivo de sistemas de información para brindar a los gerentes la información requerida para comprender las necesidades y desempeño de la industria (Ritchie &amp; Crouch, 1999)</p> <p style="text-align: center;"><b>Gestión de marketing</b></p>	<p>Que existan programas de cultura turística en el pueblo mágico para los actores que tienen contacto directo con los visitantes.</p> <p>Que los actores involucrados estén comprometidos con decisiones concernientes al desarrollo turístico del pueblo mágico.</p> <p>Que existan estándares que midan el desarrollo del turismo en el pueblo mágico.</p> <p>Que existan mecanismos que permitan monitorear las actitudes de los actores involucrados hacia el turismo.</p>
Imagen y marca	<p>Esfuerzos enfocados en aumentar el conocimiento de la existencia del destino o mejorar las percepciones de las características del destino a los diferentes segmentos del mercado demográfico, psicográfico y de comportamiento (Dwyer y Kim, 2003)</p>	<p>Que el pueblo mágico tenga una imagen que proyecte su identidad cultural, histórica o natural.</p> <p>Que el pueblo mágico sea identificado como un destino turístico por los mercados de consumidores.</p> <p>Que el pueblo mágico sea reconocido por los turistas como un destino de atractivo cultural y/o de belleza natural.</p>

---

*Continuación.....*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
Oferta turística	<p>Una cartera diversificada de productos, servicios y experiencias turísticas puede mejorar el atractivo del destino y, por lo tanto, la competitividad. Es una compilación de productos y servicios que satisfacen la demanda de los turistas durante su estancia lejos de su residencia permanente. Este producto siempre es "inacabado", en marcado contraste con todos los demás productos, que siempre se comercializan como productos finales y listos para usar (Dwyer y Kim, 2003; Tahiri y Kovaci, 2017)</p>	<p>Que el pueblo mágico sea reconocido por los turistas como un destino amigable con el medio ambiente.</p> <p>Innovar en atracciones basadas en la naturaleza (senderos, balnearios naturales, ecoturismo, etc.).</p> <p>Innovar en atracciones culturales o históricas (recorridos nocturnos, fusiones gastronómicas, recorridos virtuales, casas de personajes históricos, conciertos, artes y artesanías, bailes, festivales, etc.).</p> <p>Diseñar productos turísticos para atraer mayor número de turistas (museos, centros comerciales a cielo abierto, galerías, hoteles boutique, etc.).</p> <p>Que existan servicios soportes para los visitantes (por ejemplo, hoteles, restaurantes, entretenimiento, etc.).</p> <p>Que existan pequeños prestatarios de servicios y bienes turísticos (por ejemplo, tiendas de regalos, servicios de guía, campamentos).</p> <p>Que existan paquetes turísticos atractivos y flexibles a los diferentes tipos de turistas que recibe el pueblo mágico</p>

*Continuación.....*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
Comercialización	<p>Conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. Por lo que necesitan desarrollar fuertes vínculos con las comunidades comerciales y académicas locales, así como con diversos tipos de asociaciones. En consecuencia, las relaciones con las agencias de viajes de negocios, así como con los organizadores de conferencias y exposiciones son importantes para atraer y satisfacer los mercados (Bulhais, 2000)</p>	<p>Que existan instalaciones recreativas al aire libre, programas y eventos (por ejemplo, senderismo, paseos en bicicleta, carreras, festivales).</p> <p>Que se realicen esfuerzos promocionales y comerciales para dar a conocer el destino en los diversos mercados.</p> <p>Que se tengan identificados a los mercados emisores de turistas que podrían visitar el destino.</p> <p>Que se generen fuertes vínculos con tour operadoras nacionales e internacionales.</p> <p>Que se generen fuertes vínculos con agencias de viajes nacionales e internacionales.</p> <p>Que se realicen actividades que incrementen la estadia de los turistas.</p> <p>Que los precios de los productos comercializados por el pueblo mágico sean acordes a los precios de otros destinos del mismo perfil.</p> <p>Que los servicios turísticos ofrecidos en el pueblo mágico sean de la calidad acorde al precio que el visitante pagó.</p> <p>Que los atractivos turísticos ofrecidos en el pueblo mágico sean de la calidad acorde al precio que el visitante pagó.</p>

*Continuación.....*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
Satisfacción	Es la magnitud de placer percibido entre las expectativas y el performance que proporciona un destino turístico a sus visitantes, derivado del consumo del conjunto de productos o servicios turísticos ofrecidos, que permite la fidelización, recomendación y retorno a este, con lo que contribuye a su consolidación en el mercado (Posquotto, 2012)	<p>Que se cuente con certificaciones turísticas en el pueblo mágico (distintivo H, M, punto limpio, etc.).</p> <p>Que existan mecanismos que midan la satisfacción del turista.</p> <p>Que los actores que tienen contacto directo con los turistas los atiendan con amabilidad y calidez.</p> <p>Que sean colocados (existan) módulos de atención turística y señalización en el pueblo mágico.</p> <p>Que los actores que tienen contacto directo con los turistas logren una comunicación efectiva con ellos.</p>
<b>Gestión medioambiental</b>		
Conservación y preservación de los recursos	Enfatiza la importancia, de hecho, la obligación, que tienen los gerentes de destinos, de adoptar una mentalidad de "cuidado" con respecto a los recursos que componen el destino, desde el punto de vista ecológico, social y cultural (Ritchie & Crouch, 1999)	<p>Que se establezcan políticas de conservación y preservación de los recursos turísticos a largo plazo.</p> <p>Que se propongan estándares para reducir los impactos negativos de la actividad turística en el pueblo mágico.</p> <p>Que los actores involucrados procuren el cuidado del ambiente para las futuras generaciones.</p> <p>Que los actores involucrados realicen esfuerzos para la conservación del medio ambiente.</p>

*Continuación.....*

Indicadores	Definición operativa	Ítems
		<p>Que los actores involucrados trabajen para lograr el decreto de áreas naturales protegidas y de patrimonio cultural inmaterial de la humanidad.</p> <p>Que se establezcan políticas de desarrollo urbano sostenible.</p> <p>Que se creen de programas de concientización y cuidado del medio ambiente (manejo de residuos, la degradación del medio ambiente y de educación ambiental).</p> <p>Que existan requisitos de seguridad, salud e integridad ambiental para desarrollos turísticos.</p> <p>Que se otorguen licencias o permisos de consentimiento para el desarrollo del turismo en el pueblo mágico de manera sustentable.</p> <p>Que se desarrollen sistemas de seguridad para los turistas.</p> <p>Que se capacite en materia ambiental a los actores involucrados en el turismo.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

El instrumento inicial (apéndice a) incluyó 66 ítems para los tres factores considerados. El factor gestión del destino incluyó 29 ítems, el factor gestión de marketing, 26 ítems, y el factor gestión medio ambiental, 11 ítems. De manera adicional, el instrumento incluyó ítems relacionados con datos socio demográfico de los participantes.

### **Pilotaje y validación del instrumento**

El instrumento fue enviado para su validación a seis expertos en el área de competitividad de destinos turísticos y una experta en estudios organizacionales. Para la validación por juicio experto se hizo llegar a los investigadores una cédula de evaluación, de carácter cualitativo en la cual se evaluaron los siguientes aspectos: pertinencia de los ítems respecto a los objetivos, pertinencia de los ítems respecto a los constructos, pertinencia de los ítems con respecto a los factores, pertinencia de los ítems con respecto a los indicadores, claridad en la redacción de los ítems, consistencia en la redacción de ítems, contextualización de los ítems. De igual manera, el formato incluyó un apartado para que los jueces realizaran observación por cada ítem.

De los siete expertos a los que se les solicitó la validación del instrumento, solo dos de ellos hicieron llegar sus observaciones (apéndice b), y como resultado de ello se realizaron adecuaciones a algunos ítems que desde el punto de vista de los investigadores representaban ambigüedad y poca claridad para el encuestado.

Una vez efectuadas las observaciones señaladas por los expertos que validaron el instrumento, se realizó una prueba piloto para generar su validez estadística y conocer si

este era eficaz y pertinente para la muestra elegida (Hernández, et al., 2014; Rojas, 2013).

Esta prueba se realizó con 55 actores involucrados con la actividad turística de los estados de Chiapas, Oaxaca y Yucatán. Con los resultados de la prueba piloto se pudo concluir la necesidad de adecuar el instrumento, para fortalecer el modelo teórico planteado. Asimismo, se confirmó la pertinencia y eficacia del mismo para la muestra.

### ***Fiabilidad***

Se analizó la pertinencia de los ítems con respecto a los datos obtenidos en la prueba piloto, mediante la prueba de fiabilidad de alfa de cronbach (tabla 8), obteniendo indicadores aceptables si se consideran los indicadores presentados por el modelo validado de Dwyer y Kim, el cual fluctuó de 0.75 a 0.85 por cada factor, a pesar de que tres dimensiones de la variable gestión del destino presenta alfas por debajo de 0.70, por lo cual se revisó y adecuó su redacción (Hernández, et al., 2014; Dwyer et al., 2014).

Tabla 8.

*Prueba de fiabilidad de las variables.*

Factores	Índices $\alpha$	Índices $\alpha$	Número de ítems
	Prueba piloto	Muestra	
Gestión del destino	0.9	0.9	29
Política turística	0.8	0.9	7
Financiamiento e inversión	0.7	0.8	5
Organización y RH	0.7	0.8	5
Coordinación	0.7	0.8	6
Seguimiento y evaluación	0.8	0.9	6
Gestión de marketing	0.9	0.9	26
Imagen y marca	0.8	0.8	4

*Continuación.....*

Factores	Índices $\alpha$ Prueba piloto	Índices $\alpha$ Muestra	Número de ítems
Oferta turística	0.9	0.9	7
Comercialización	0.9	0.9	10
Satisfacción turística	0.8	0.8	5
Gestión medioambiental	0.9	0.9	11

Al concluir el levantamiento de datos, se calculó nuevamente el coeficiente alfa para verificar si los índices bajos de la prueba piloto, habían incrementado su fiabilidad, derivada de la adecuación de los ítems realizado, encontrando que los índices alfa de las dimensiones de la variable de gestión del destino mejoraron (tabla 8), lo cual indica que se obtuvo un mejor entendimiento del instrumento por la muestra seleccionada.

#### ***Validez de estructura***

##### *Análisis factorial exploratorio*

Con la finalidad de validar el instrumento respecto a los constructos de estudio, se realizó el análisis factorial exploratorio mediante el método de máxima verosimilitud y rotación oblimín para cada variable del modelo teórico adoptado para el estudio, las cuales presentan medidas de adecuación muestral de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) de 0.916 para gestión del destino, 0.931 para gestión de marketing y 0.908 para gestión medio ambiental. Asimismo, los resultados muestran niveles de significativa menores a 0.05 de acuerdo a la prueba de esfericidad de Bartlett para la variable gestión del destino ( $\chi^2= 3454$ ,  $p<0.000$ ), para la variable gestión de marketing ( $\chi^2= 3002$ ,  $p<0.000$ ) y para la variable gestión medio ambiental ( $\chi^2= 1101$ ,  $p<0.000$ ) que indican que la matriz de



correlación de la muestra no es matriz identidad y la posibilidad de realizar análisis multivariante (Fernández, et al., 2010).

Bajo esa perspectiva, se procedió a determinar si los ítems de cada variable se agrupan en las dimensiones de cada constructo estudiado, obteniendo lo siguiente. La variable gestión del destino se agrupo en cinco factores con auto valores mayores a 1, que coinciden con los indicadores del constructo, presentando comunalidades mayores a 0.40, que en su conjunto explican un 55% de la varianza (tabla 9).

Tabla 9.

*Cargas factoriales del análisis de máxima verosimilitud para la escala gestión del destino (n=200)*

Ítem	Carga factorial					Comunalidad
	1	2	3	4	5	
GD28	.81					.60
GD24	.73					.69
GD26	.70					.61
GD25	.66					.58
GD22	.63					.68
GD23	.54					.56
GD29	.52					.44
GD27	.49					.39
GD21	.43					.40
GD9	.33					.45
GD14		-.87				.87
GD15		-.71				.63
GD3			.73			.65
GD1			.67			.62
GD6			.67			.55
GD2			.66			.44

Continuación.....

Ítem	Carga factorial					Comunalidad
	1	2	3	4	5	
GD4			.59			.52
GD5			.57			.45
GD7			.53			.43
GD8			.50			.54
GD18			.28			.43
GD19			.27			.46
GD10				.58		.58
GD11				.41		.49
GD12					.55	.54
GD16					.53	.62
GD17					.46	.56
GD20					.39	.56
GD13					.32	.51
Valores eigen	12.12	2.0	1.48	1.39	1.0	
% de la varianza	40.01	4.97	4.25	3.23	2.38	

La variable gestión de marketing (tabla 10) reconoce cuatro factores con auto valores mayores a 1, cuyos ítems explican el 52% de la varianza y presentan comunalidades mayores a 0.300.

Tabla 50. Cargas factoriales del análisis de máxima verosimilitud para la escala gestión de marketing (n=200)

Ítem	Carga factorial				Comunalidad
	1	2	3	4	
MKT9	.66				.60
MKT10	.63				.66
MKT12	.52				.62

continuación.....

Ítem	Carga factorial					Comunalidad
	1	2	3	4	5	
MKT2	.46					.36
MKT11	.45					.48
MKT7	.36					.53
MKT6	.35					.30
MKT8	.22					.30
MKT3		-.99				.99
MKT1		-.48				.68
MKT4		-.38				.40
MKT5		-.23				.43
MKT15				-.70		.68
MKT16				-.59		.57
MKT14				-.57		.68
MKT17				-.51		.30
MKT22				-.39		.50
MKT13				-.38		.54
MKT18				-.31		.32
MKT20				-.30		.35
MKT23					-.67	.59
MKT21					-.66	.57
MKT26					-.66	.54
MKT24					-.53	.41
MKT19					-.50	.50
MKT25					-.48	.60
Valores eigen	11.70	1.40	1.25	1.08		
% de la varianza	26.90	19.15	3.18	2.71		

Finalmente, el análisis confirma que la variable gestión medio ambiental es unidimensional con comunalidades mayores a 0.400, explicando un 49% de la varianza explicada del constructo.

*Análisis factorial confirmatorio*

Se realizó el análisis factorial confirmatorio con el método de máxima verosimilitud, para analizar si las escalas utilizadas para cada variable evidencian validez convergente y discriminante; así como los índices de ajuste para cada constructo con el software estadístico AMOS 24. La escala gestión del destino inicial era de 29 ítems y cinco dimensiones o subescalas, las cuales no presentaban índices de ajustes idóneos, por lo que se optó por eliminar ítems que presentaban altas covarianzas entre las escala, la cual quedó compuesta por las mismas dimensiones, pero con un total de dieciséis ítems (figura 7) con prueba de  $X^2(N=200, df= 93)= 151.08, p>0.05$ , índices de bondad de ajuste NFI, CFI, GFI, por encima de 0.9 y RMSEA<0.08 (tabla 11).

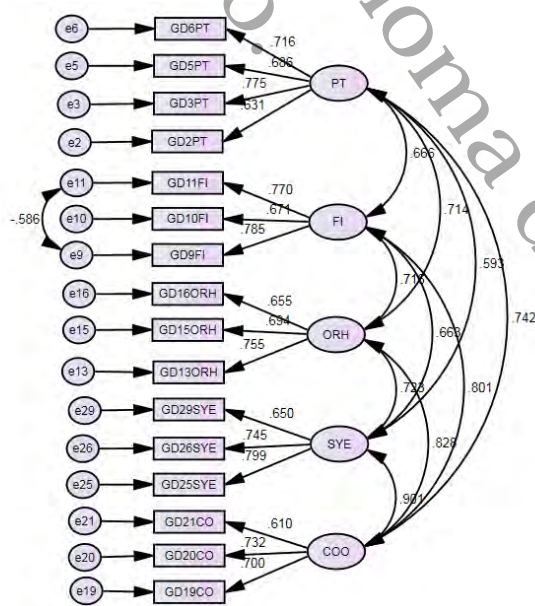


Figura 7. AFC de la escala gestión del destino

Tabla 11.

*Indicadores de bondad de ajuste de las variables de estudio (N=200)*

Factor	df	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	GFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
Gestión del Destino	93	151.07*	1.62	.92	.90	.96	.06	.04
Gestión de marketing	129	204.33*	1.58	.90	.88	.95	.05	0.1

*Nota.* \*p<0.05, GFI= Índice de bondad de ajuste corregido, AGFI =estadístico de bondad de ajuste corregido, NFI=Índice de ajuste normalizado, CFI= Índice comparativo de ajuste de Bentler RMSEA= Error cuadrático medio de aproximación, SRMR= Raíz del residuo cuadrático promedio.

La escala presenta fiabilidad compuesta (CR > 0.7) para las dimensiones que van desde 0.72 hasta 0.80, validez convergente (AVE ≥ 0.5) con indicadores de 0.5 a 0.6, con lo que se destaca que los ítems miden el constructo al que pertenecen. Sin embargo, la escala no presenta validez discriminante ya que varianza media extraída debe ser menor a la mayor varianza compartida  $AVE < MSV$  para cada dimensión y los datos presentan valores mayores al AVE (tabla 12), con lo que se puede concluir que los ítems de la escala no miden exclusivamente a ese constructo.

Tabla 62.

*Fiabilidad compuesta, validez compuesta y discriminante de la escala gestión del destino.*

Dimensión	CR	AVE	MSV	Convergente	Discriminante
Política turística	.80	.50	.55	Validez	Sin validez
Financiamiento e inversión	.79	.55	.64	Validez	Sin validez
Organización y RH	.75	.50	.69	Validez	Sin validez

*Continuación.....*

Dimensión	CR	AVE	MSV	Convergente	Discriminante
Coordinación	.72	.54	.81	Validez	Sin validez
Seguimiento y evaluación	.78	.61	.81	Validez	Sin validez

*Nota.* CR= Fiabilidad compuesta, AVE= Varianza media extraída, MSV= Mayor

Varianza compartida.

La escala gestión de marketing se encontraba compuesta de 26 ítems con cuatro dimensiones, la cual presentaba índices de bondad de ajuste NFI, GFI, CFI menores a 0.9, a pesar de contar con un ajuste aceptable para la prueba de  $X^2$ , por lo que fue necesario realizar ajustar el modelo eliminando algunos ítems. Al realizar el AFC la escala conservó sus cuatro dimensiones y perdió 8 ítems que no contaban con los parámetros de ajuste (figura 8).

El modelo final logró indicadores idóneos para las ciencias sociales (tabla 11), con una prueba de  $X^2(N=200, df=129)= 20.4.33, p<0.05$ , los índices NFI, GFI, CFI, fueron mayores al parámetro indicado de 0.9, con RMSEA=0.05 y  $P_{close} > 0.05$ , por lo que se puede considerar que el constructo empleado es aceptado para la investigación.

Como parte del AFC se realizó la prueba de validez del constructo (tabla 13) a través de la validez convergente (AVE), la cual muestra valores mayores 0.5 para todas sus dimensiones, con lo que se puede confirmar que los ítems de la escala corresponden al constructo estudiado. De igual manera, la escala presenta fiabilidad compuesta (CR) con valores mayores a 0.7, con rangos de 0.75 a 0.85, lo que indica que la escala fue comprendida por los sujetos de estudio. Sin embargo, la escala no presenta validez discriminante, ya que los valores de la varianza media extraída (AVE) son mayores a la

mayor varianza extraída (MSV) (Hair, et al., 2014; Vargas-Halabí & Mora-Esquivel, 2017).

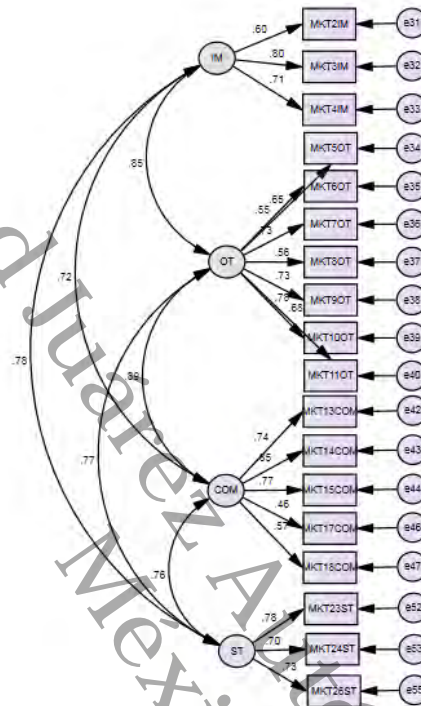


Figura 8. AFC de la escala gestión de marketing

Tabla 73.

*Fiabilidad compuesta, validez compuesta y discriminante de la escala gestión de marketing.*

Dimensión	CR	AVE	MSV	Convergente	Discriminante
Imagen y marca	.75	.71	.72	Validez	Sin validez
Oferta turística	.85	.63	.79	Validez	Sin validez
Comercialización	.81	.59	.79	Validez	Sin validez
Satisfacción turística	.78	.54	.62	Validez	Sin validez

Nota. CR= Fiabilidad compuesta, AVE= Varianza media extraída, MSV= Mayor

Varianza compartida.

La escala gestión medio ambiental, al ser unidimensional no requiere del AFC, sin embargo, al momento de realizar la integración del modelo de ecuaciones estructurales es posible que la variable pierda ítems que tengan fuertes covarianzas con otras variables y estimados no adecuados para el ajuste del mismo (Vargas-Halabí & Mora-Esquivel, 2016).

### **Métodos y procesos para análisis de la información**

El análisis de la información empírica recabada se analizó mediante el uso de estadística descriptiva y estadística multivariante. La estadística descriptiva fue empleada para especificar las características de la muestra encuestada y pruebas de normalidad con el uso del software SPSS 24. La técnica multivariante empleada fue ecuaciones estructurales empleando el software AMOS 24.

Los modelos de ecuaciones estructurales permiten realizar la interacción de ecuaciones lineales para establecer las variables dependientes e independientes para combinar y confrontar la teoría e hipótesis con datos empíricos, lo que se pretende realizar con esta investigación (Escobedo, Hernández, Estebané, & Martínez, 2016).

Nukko & Ramkisson (2012), por su parte señalan que la complejidad de los problemas que aquejan al turismo, hace adecuado el uso de las ecuaciones estructurales, por ser una técnica estadística multivariante sofisticada y rigurosa que permite probar varias relaciones simultáneamente, principalmente si la investigación consiste en describir las interrelaciones entre las variables dependientes e independientes.



Los modelos de ecuaciones estructurales siguen una serie de etapas para poder establecer la prueba de hipótesis del estudio.

La primera etapa consistió en formular el modelo teórico que se empleará para el estudio, para este efecto se formuló el modelo teórico de los factores de gestión de la competitividad y la sustentabilidad de los destinos turísticos (figura 6), el instrumento de investigación a emplear y las características de la población en la que se generalizaran los resultados y recabar los datos en campo (Arias, 2008; Varga-Halabí & Mora-Esquivel, 2016; Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

La segunda etapa consistió en revisar los datos presentaran las condiciones adecuadas para realizar este tipo de análisis. Esto es la colinealidad, mediante la asimetría y curtosis, la matriz de correlaciones y el índice de Mahalanobis; la homocedasticidad con la prueba de Levene; y, la multicolinealidad con el factor de varianza (Arias, 2008; Ruiz, Pardo & San Martín, 2019).

En la tercera etapa se estimó el modelo de ecuación estructural y se evaluó su ajuste con los datos empíricos, y al no ajustarse se adecuó para alcanzar los índices adecuados sin perder de vista la teoría establecida en el marco teórico. En la última etapa, se realiza la prueba de hipótesis, las conclusiones y discusiones pertinentes a la misma (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012; Nunkoo & Ramkissoon, 2012).

## Capítulo V. Resultados, discusión y conclusión

### Exploración de los datos

Para el cumplimiento de los objetivos de investigación y la prueba de hipótesis, se empleó la técnica estadística de ecuaciones estructurales, la cual exige el cumplimiento de los supuestos de normalidad univariada y multivariada.

En primera instancia, se efectuó una revisión de los datos para detectar datos atípicos, perdidos y de participantes no comprometidos. Se detectó la inexistencia de datos atípicos, sin embargo, se eliminaron datos de participantes no comprometidos y se imputaron por la media los datos perdidos, en virtud de que estos no representaban más del 5% de la muestra.

Efectuada la depuración de los datos, se realizó la prueba de colinealidad, revisando su asimetría y curtosis (apéndice c), obteniendo valores de asimetría aceptable con puntuaciones entre -3 y +3, y valores de curtosis adecuadas, sin caer en valores extremos de -20 y +20 (Arias, 2008); analizando la matriz de correlaciones, la cual mostró correlaciones de Pearson significativas en 0.01 y 0.05 (apéndice c), con determinantes mayores a 0 (apéndice c); el índice de Mahalanobis (apéndice c) reporta 11 observaciones fuera de parámetros aceptables de  $<2.5$  de  $D^2/gf$ , sin embargo, no se consideró la eliminación de los mismos dado que estos son representativos de la población (Hair, et al., 2014).

La prueba de Levene (apéndice d) reportó que existe homocedasticidad en los datos en virtud de que los ítems presentan niveles de significancia mayor a 0.05; presentan multicolinealidad (apéndice e) dado que el factor de varianza de los mismos

(VIF) fueron  $<10$ , por lo que se puede concluir que es factible realizar el análisis multivariante de los datos (Arias, 2008; Hair, et. al., 2014; Ruiz, Pardo & San Martín, 2019).

Finalmente se realizó la prueba de correlación de Pearson para determinar la relación lineal que existen entre las variables (tabla 14), las cuales muestran niveles de correlación positivos y significativos en  $p < 0.01$ , lo que indica que las tres variables covarian y que mientras exista eficiente gestión del destino y gestión medioambiental habrá una gestión de marketing eficiente.

Tabla 84.

*Media, desviación estándar y correlación entre variables.*

Escala	M	DS	1	2	3
1. Gestión del destino	4.34	0.639	-		
2. Gestión de marketing	4.57	0.539	.72**	-	
3. Gestión medio ambiental	4.64	0.522	.56**	.63**	-

*Nota.* Los coeficientes son significativos a  $**p < 0.01$ .

### **Caracterización de la muestra**

Los datos se recabaron del mes de septiembre de 2018 a febrero de 2019, alcanzando una muestra de 200 actores involucrados con la actividad turística de la ciudad de Villahermosa y el Pueblo Mágico de Tapijulapa, agrupados en 8 integrantes del Comité Directivo del Pueblo Mágico, 11 funcionarios locales, 65 actores de servicio de hospedaje, 19 de servicio de alimentación, 10 de información turística, 20 de tiendas de artesanía y souvenirs, 15 touroperadores, 33 de agencia de viajes, 7 guías turísticos y

12 representantes de otro tipo no relacionados con los anteriores, de los cuales el 53% fueron del género femenino y 47% de género masculino, cuyas edades fluctuaron de 17 a 92 años, 35% de ellos entre 17 y 31 años, 41% entre 32 y 46 años y el 24% de 47 a 92 años. Como se puede notar la mayoría de los actores pertenecen al sector hotelero y agencias de viajes, por lo que la proporción de los demás integrantes de la muestra fue relativamente baja, pero no de menor importancia para el estudio.

### **Resultados**

Para comprobar las hipótesis planteadas en esta investigación se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) tomando en consideración las variables de estudio referentes a los factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad de destinos turísticos (gestión del destino, gestión de marketing y gestión medio ambiental), para ello se realizaron dos modelos diferentes en AMOS, basados en los datos recabados en campo y con el método de máxima verosimilitud para la estimación de los parámetros del modelo. El primer modelo se realizó considerando las dimensiones y los ítems con mejor funcionamiento derivados del AFC realizado. El segundo modelo se realizó considerando variables continuas de los ítems resultantes del AFC realizado con anterioridad. Ambos, se realizaron con la finalidad de contrastar el modelo que mejor ajuste a los datos, dado que no todos los supuestos de normalidad multivariante fueron cumplidos, y así poder establecer conclusiones teóricas válidas (Haidar, 2013, Ho, 2006).

Los modelos fueron construidos con base en el SEM (figura 9) que se derivó del modelo teórico de investigación presentado en el capítulo tres. Presenta trece variables

latentes (endógenas). La variable factores de gestión se presenta en el primer nivel. Las variables gestión del destino (GD), gestión de marketing (GMKT) y gestión medio ambiental (GMA), se presentan en un segundo nivel y la variable factores de gestión en el primer nivel; y, las variables, política turística (PT), financiamiento e inversión (FI), organización y formación de recursos humanos (ORH), coordinación (COO), seguimiento y evaluación (SYE), imagen y marca (IM), oferta turística (OT), comercialización (COM), y satisfacción turística (ST).

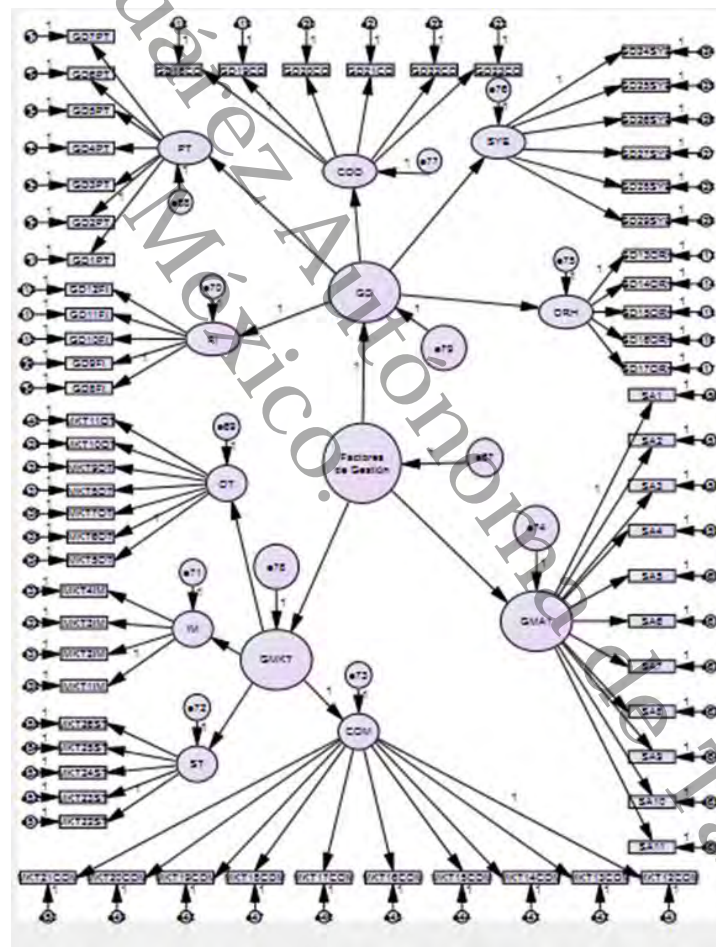


Figura 9. SEM Factores de gestión original

Al realizar el análisis de ajuste del modelo (figura 9), se encontró que no es un modelo adecuado ya que la prueba de  $\chi^2(N=200, p<0.000)=4746.70, gf= 2067,$  CMIN/df=2.29, es no significativa a pesar de que la razón de discrepancia está en parámetros aceptables. Asimismo los indicadores del modelo NFI, GFI, CFI, TLI, presentan valores menores a 0.7, muy por debajo de los valores aceptados  $>0.9.$  RMSEA=0.08, IC (0.08, 0.08), Pclose=0.000, parámetros estimados con significancias mayores a 0.001, y relaciones críticas C.R.  $> 4$  (tabla 15), lo que no permite ver parámetros de comparación y análisis para aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

Tabla 95.

*Parámetros estimados del modelo estructural de los factores de gestión original.*

ítems	Coficiente no estandarizado	Coficiente estandarizado	S.E	CR	<i>p</i>
GD1PT	1.00	0.72			
GD2PT	0.91	0.63	0.11	8.49	***
GD3PT	1.06	0.76	0.11	10.03	***
GD4PT	0.92	0.72	0.10	9.66	***
GD5PT	1.17	0.67	0.13	8.74	***
GD6PT	0.99	0.75	0.10	9.94	***
GD7PT	0.92	0.65	0.11	8.41	***
GD8FI	1.00	0.59			
GD9FI	0.95	0.68	0.13	7.29	***
GD10FI	1.14	0.68	0.16	7.27	***
GD11FI	1.12	0.68	0.15	7.35	***
GD12FI	1.00	0.63	0.15	6.68	***

Continuación.....

Ítems	Coefficiente no estandarizado	Coefficiente estandarizado	S.E	CR	<i>p</i>
GD13ORH	1.00	0.72			
GD14ORH	1.05	0.79	0.11	10.01	***
GD15ORH	0.99	0.75	0.10	9.64	***
GD16ORH	0.86	0.70	0.09	9.17	***
GD17ORH	0.88	0.69	0.10	9.24	***
GD18CO	1.00	0.67			
GD19CO	1.05	0.67	0.12	8.67	***
GD20CO	1.01	0.70	0.11	8.97	***
GD21CO	0.87	0.62	0.11	7.99	***
GD22CO	1.07	0.70	0.12	8.78	***
GD23CO	1.08	0.73	0.12	9.24	***
GD24SYE	1.00	0.82			
GD25SYE	0.91	0.79	0.07	12.57	***
GD26SYE	0.96	0.76	0.08	11.92	***
GD27SYE	0.75	0.58	0.09	8.31	***
GD28SYE	0.78	0.69	0.07	10.62	***
GD29SYE	0.88	0.66	0.09	9.85	***
MKT1IM	1.00	0.86			
MKT2IM	0.73	0.61	0.08	9.17	***
MKT3IM	0.90	0.85	0.06	14.54	***
MKT4IM	0.64	0.63	0.07	9.31	***
MKT5OT	1.00	0.67			
MKT6OT	0.75	0.55	0.11	7.13	***
MKT7OT	1.45	0.74	0.16	9.27	***
MKT8OT	1.01	0.57	0.14	7.28	***

Continuación.....

Ítems	Coficiente no estandarizado	Coficiente estandarizado	S.E	CR	<i>p</i>
MKT9OT	1.38	0.73	0.15	9.00	***
MKT10OT	1.32	0.77	0.14	9.40	***
MKT11OT	1.13	0.67	0.13	8.45	***
MKT12COM	1.00	0.74			
MKT13COM	1.06	0.73	0.10	10.38	***
MKT14COM	1.13	0.82	0.10	11.60	***
MKT15COM	1.01	0.75	0.10	10.51	***
MKT16COM	1.03	0.71	0.10	9.93	***
MKT17COM	0.81	0.46	0.13	6.28	***
MKT18COM	0.70	0.56	0.09	7.68	***
MKT19COM	0.84	0.68	0.09	9.52	***
MKT20COM	0.84	0.56	0.11	7.76	***
MKT21COM	0.81	0.67	0.09	9.40	***
MKT22ST	1.00	0.65			
MKT23ST	1.07	0.72	0.12	8.80	***
MKT24ST	0.84	0.64	0.11	7.88	***
MKT25ST	1.23	0.76	0.14	9.14	***
MKT26ST	0.86	0.69	0.10	8.41	***
SA1	1.00	0.74			
SA2	0.84	0.67	0.09	9.58	***
SA3	1.03	0.79	0.09	11.25	***
SA4	0.86	0.71	0.09	9.90	***
SA5	0.87	0.65	0.09	9.20	***
SA6	0.94	0.66	0.10	9.35	***



*Continuación.*

ítems	Coefficiente no estandarizado	Coefficiente estandarizado	S.E	CR	<i>p</i>
SA7	0.93	0.77	0.09	10.91	***
SA8	0.86	0.72	0.08	10.15	***
SA9	0.77	0.57	0.10	7.99	***
SA10	0.76	0.71	0.08	10.02	***

*Nota.* \*\*\* $p < 0.000$ , S.E.=desviación estándar, CR=razón crítica.

### Modelo de ecuaciones estructurales de factores de gestión con AFC

El primer modelo (figura 10) desarrollado considera las dimensiones y los ítems con mejor funcionamiento en el AFC, compuesto por las variables y dimensiones propuestas teóricamente, cumpliendo cada una de ellas con al menos 3 ítems para cumplir con la condición de orden del SEM (Manzano y Zamora, 2009).

Este modelo presento una prueba de  $\chi^2(N=200, p < 0.000) = 1130$ ,  $gf = 581$ ,  $CMIN/df = 1.95$ , la cual indica que a pesar de tener una razón de discrepancia adecuada  $CMIN/df$ , es no significativa.

Los indicadores del modelo NFI, GFI, CFI, TLI, presentan valores menores a 0.8, más cercano a los valores aceptados  $> 0.9$ .  $RMSEA = 0.069$ ,  $IC90 (0.063, 0.08)$ ,  $Pclose = 0.000$ , parámetros estimados con significancias menores a 0.001, y relaciones críticas C.R. mayores a 4 (tabla 16). Por lo tanto, no presenta elementos estadísticos apropiados para la comprobación de hipótesis.

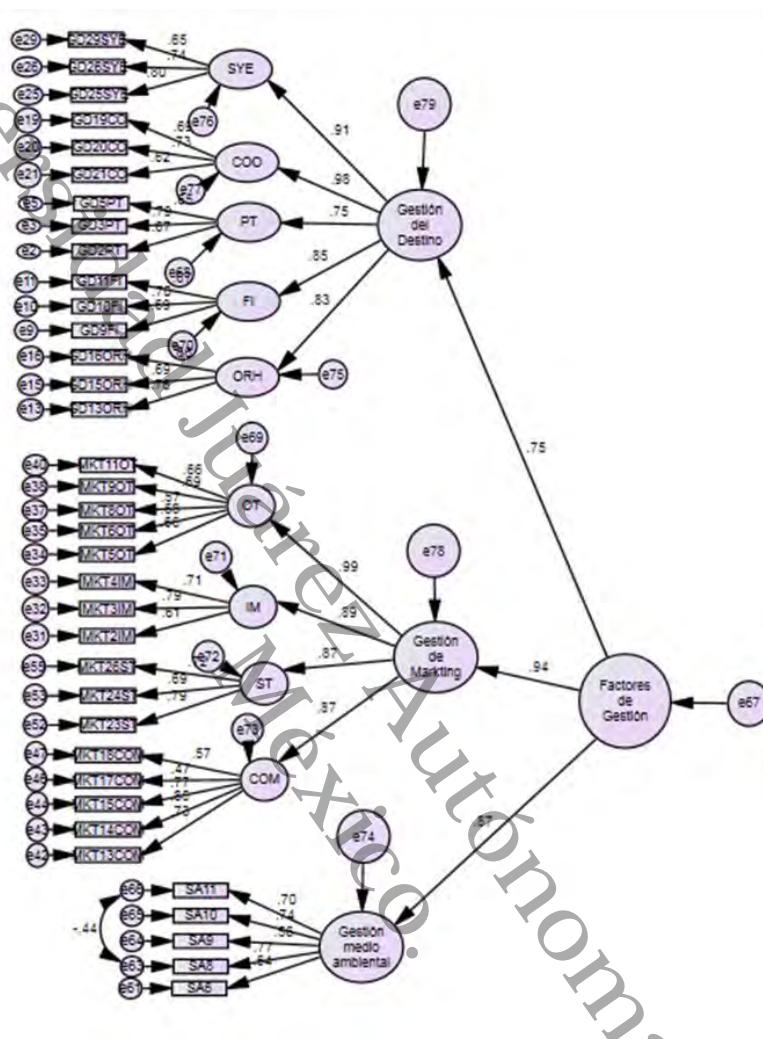


Figura 10. SEM Factores de gestión con AFC

Tabla 16. Parámetros estimados del modelo estructural de los factores de gestión confirmatorio.

ítems	Coefficiente no estandarizado	Coefficiente estandarizado	S.E	CR	p
GD2PT	1.00	0.67			
GD3PT	1.15	0.79	0.14	8.24	***
GD5PT	1.19	0.65	0.16	7.40	***
GD9FI	1.00	0.69			

Continuación.....

ítems	Coefficiente no estandarizado	Coefficiente estandarizado	S.E	CR	<i>p</i>
GD10FI	1.21	0.70	0.15	8.17	***
GD11FI	1.14	0.67	0.14	7.93	***
GD13ORH	1.00	0.76			
GD15ORH	0.87	0.69	0.10	8.66	***
GD16ORH	0.77	0.66	0.09	8.32	***
GD19CO	1.00	0.69			
GD20CO	0.97	0.73	0.10	9.28	***
GD21CO	0.80	0.62	0.10	7.94	***
GD25SYE	1.04	0.80	0.12	9.09	***
GD26SYE	1.07	0.74	0.12	8.68	***
GD29SYE	1.00	0.65			
MKT2IM	1.02	0.61	0.13	7.76	***
MKT3IM	1.18	0.79	0.12	9.73	***
MKT4IM	1.00	0.71			
MKT5OT	1.00	0.66			
MKT6OT	0.81	0.58	0.11	7.32	***
MKT8OT	1.03	0.57	0.14	7.15	***
MKT9OT	1.33	0.69	0.16	8.50	***
MKT11OT	1.13	0.66	0.14	8.21	***
MKT13COM	1.45	0.73	0.19	7.68	***
MKT14COM	1.62	0.85	0.19	8.37	***
MKT15COM	1.45	0.77	0.18	7.97	***
MKT17COM	1.14	0.47	0.21	5.59	***
MKT18COM	1.00	0.57			

Continuación.....

ítems	Coefficiente no estandarizado	Coefficiente estandarizado	S.E	CR	<i>p</i>
MKT23ST	1.29	0.79	0.13	9.94	***
MKT24ST	1.01	0.69	0.11	8.87	***
MKT26ST	1.00	0.72			
SA6	1.23	0.64	0.18	6.93	***
SA8	1.23	0.77	0.16	7.52	***
SA9	1.00	0.56			
SA10	1.06	0.74	0.14	7.52	***
SA11	0.99	0.70	0.14	7.11	***

Nota. \*\*\* $p < 0.000$ , S.E.=desviación estándar, CR=razón crítica.

#### Modelo de ecuaciones estructurales de factores de gestión con variables continuas

El segundo modelo (figura 11) se desarrolló considerando variables continuas, las cuales se obtuvieron al generar parcelas con los ítems resultantes del AFC, esto con la finalidad de generar un mejor modelo explicativo (Varga-Halabí & Mora-Esquivel, 2016).

Los índices obtenidos sugieren que este modelo se ajusta a los datos empíricos recabados, al presentar indicadores absolutos e incrementales con valores idóneos, GFI=0.93, CFI=0.96, NFI=0.94, mayores a 0.9. La prueba de  $\chi^2(N=200, p < 0.000) = 76.8$ ,  $gf = 32$ , las cuál a pesar de no ser significativa, indica una razón de discrepancia aceptable  $CMIN/df = 2.4$ .

De igual manera, el error cuadrático de aproximación RMSEA=0.08, IC (0.06, 0.10),  $\chi^2/df=0.01$  y la raíz del residuo cuadrático promedio SRMR=0.02 indican un buen ajuste del modelo.

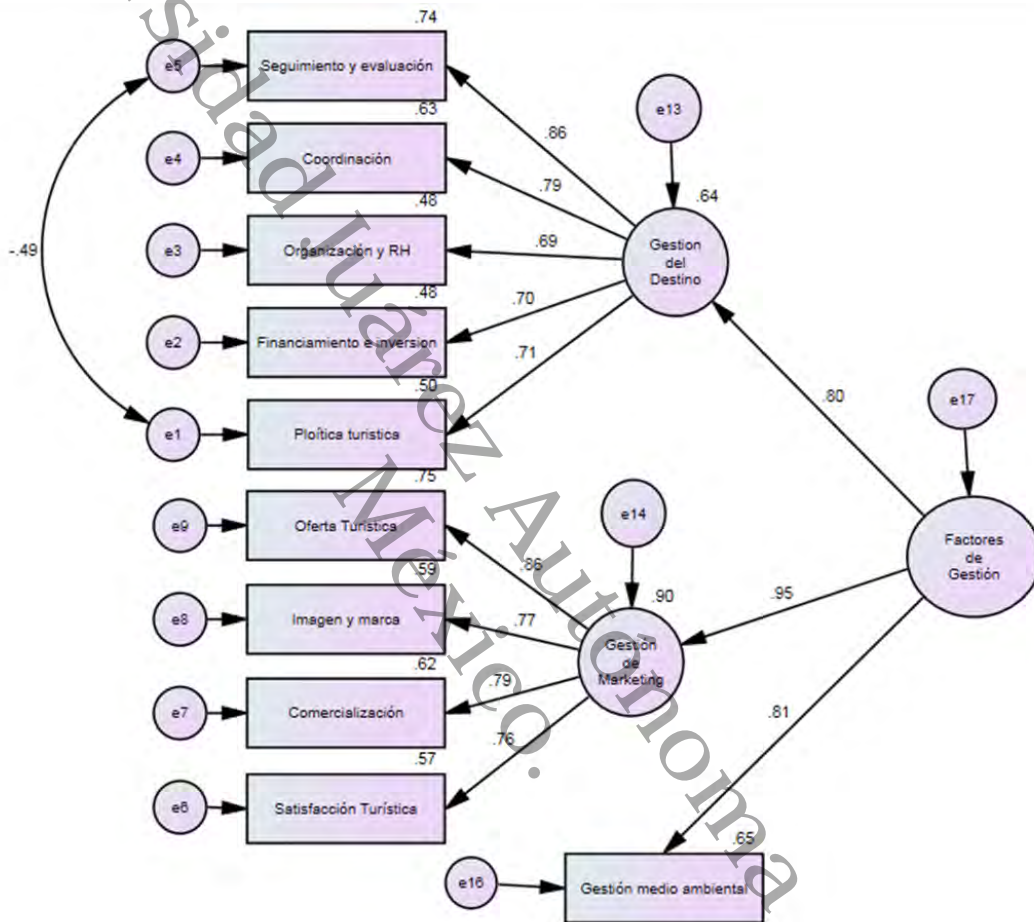


Figura 11. Modelo SEM con variables continuas.

La tabla 17 presenta los parámetros estandarizados y no estandarizados del modelo, los cuales indican que los pesos de regresión no estandarizados son todos significativos por la prueba de relación crítica ( $\pm 1.96$ ,  $p < 0.000$ ) con excepción de los parámetros fijados en 1. Así mismo, los pesos estandarizados indican que las variables

gestión de marketing, gestión del destino y gestión medio ambiental son significativas y positivas, lo que valida la representatividad de los datos para el modelo teórico, y permite considerar este modelo para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Tabla 17.

*Parámetros estimados del modelo estructural de los factores de gestión con variables continuas*

VARIABLES	Coeficiente no estandarizado	Coeficiente estandarizado	S.E	CR	p
Gestión del destino	0.97	0.80	0.11	8.64	***
Gestión de marketing	0.92	0.95	0.09	9.87	***
Gestión medio ambiental	1.00	0.81			
Política turística	1.00	0.71			
Financiamiento e inversión	1.04	0.70	0.12	8.94	***
Organización y formación de RH	1.10	0.69	0.12	8.90	***
Coordinación	1.08	0.79	0.11	10.00	***
Seguimiento y evaluación	1.20	0.86	0.13	9.19	***
Satisfacción Turística	1.00	0.76			
Comercialización	1.11	0.79	0.10	11.27	***
Imagen marca	0.97	0.77	0.09	11.01	***
Oferta turística	1.07	0.86	0.09	12.48	***

Nota: \*\*\* $p < 0.000$ , S.E.=desviación estándar, CR=razón crítica.

El modelo muestra que la variable gestión de marketing es la que representa un mayor impacto en la gestión de un destino, de acuerdo a los efectos indirectos del análisis los cuales indican que la variable tiene un coeficiente de efectos directos  $R^2=0.95$ ,  $p < 0.001$ . La gestión medio ambiental, ocupa el segundo nivel entre los factores de gestión al presentar un coeficiente de efectos directos  $R^2=0.81$ ,  $p < 0.001$  y la gestión del

destino es la de menor relevancia para los factores dado que su coeficiente de efectos directos fue de  $R^2=0.80$ ,  $p<0.001$ .

Los resultados anteriores, no proporcionan evidencia suficiente para aceptar o rechazar las hipótesis:  $H_1$ : “la gestión de marketing es el pilar más significativo de los factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad de un PMSM”, sin embargo, es el factor que presentar un coeficiente de efecto directo mayor. El modelo en su coeficiente de  $R^2$  de la variable presenta niveles de significancias menores a 0.001 para la variable gestión medioambiental, lo que indica una confirmación de la  $H_3$  que dice: “la gestión medioambiental es un pilar significativo para los factores de gestión de un PMSM”.

De igual manera, los resultados del modelo no muestran suficiente evidencia para aceptar o rechazar las  $H_1$ : “la planeación estratégica es el indicador más significativo del factor gestión del destino de los PMSM” y la  $H_2$ : “la satisfacción del turista es el indicador con mayor significancia del factor gestión de marketing para la competitividad y sustentabilidad de los PMSM”, dado que los datos empíricos arrojaron que los indicadores con mayor significancia en  $R^2=0.86$  tanto para la gestión del destino como para la gestión de marketing fueron el seguimiento y evaluación, y la oferta turística y no la política turística y la satisfacción turística como siguieren las  $H_1$  y  $H_2$ .

En ese sentido, se puede mencionar que para los stakeholders de la muestra, la gestión de marketing es un factor prioritario para el desarrollo de estrategias que le permitan al PMSM coadyuvar a su competitividad y a su sustentabilidad. Por otro lado, los resultados focalizan a la gestión eficiente de la oferta turística del destino dentro de

la variable de gestión de marketing y el seguimiento y evaluación para la gestión eficiente del destino dentro de la variable gestión del destino, las cuales serán el eje medular para la propuesta de estrategias para el destino.

### **Discusión**

Crouch (2011) señala que la investigación sobre la competitividad de los destinos ha ayudado a construir una comprensión de sus componentes y estructura. Por lo tanto, un destino que busque mejorar su desempeño competitivo sería sabio para enfocar la atención y sus recursos en aquellos atributos que probablemente tengan el mayor beneficio e impacto. En ese sentido se puede apreciar que la configuración de los factores de competitividad y sustentabilidad, en este caso los factores de gestión pueden variar de un destino a otro.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que la gestión de marketing es el factor de gestión con mayor relevancia para un PMSM, sin embargo, en el modelo de Crouch (2011) este factor no es el que tiene una mayor significancia, pero si se encuentra en un segundo nivel, sobresaliendo los indicadores de conciencia e imagen como el pilar de este factor y el posicionamiento y marca como el segundo, por lo que autor señala que la gestión de marketing permite establecer actividades deliberadas para lograr que los consumidores conozcan, comprendan y comuniquen el atractivo del destino.

Por su parte, el modelo integrado de Dwyer y Kim (2003), destaca que la gestión de marketing es un elemento que puede contribuir al logro de un turismo sostenible, a



través de las diversas actividades que se realizan para promover en su conjunto al destino.

Goffi (2013) en su estudio de los factores de competitividad y sustentabilidad en destinos Italianos señala que la gestión de marketing es un componente fundamental de la gestión de destinos, ya que lograr comercializar de manera eficiente el destino es una de las actividades más desafiantes y que es un elemento que contribuye al logro de la política turística, principalmente para el desarrollo y consolidación de un destino, a pesar de que en su modelo el marketing solo representa el 2.99% de la varianza explicada.

Gomejlez y Mihalic (2008) en su estudio aplicado a Eslovenia concluyen que el marketing aporta una ventaja competitiva a los destinos al mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades y preferencias de su segmento de mercado y mejorar el atractivo del destino, mediante la generación de ofertas turísticas innovadoras, con precios competitivos y con una alta calidad en el servicio al cliente.

De acuerdo a los argumentos soportados por diversos investigadores, no sorprende el resultado obtenido en el presente estudio, el cual consideró la perspectiva y experiencia en el sector de los stakeholder, quienes reconocen el desafío de lograr una gestión de marketing eficiente para lograr el posicionamiento en el mercado nacional e internacional en el largo plazo.

En ese sentido, será importante para el PMSM focalizar sus esfuerzos en la generación de estrategias de marketing dirigidas a su segmento de mercado para lograr establecer ofertas turísticas atractivas, que le permitan pernotar más de una noche en el

destino y que le permitan crear una imagen propia en la industria turística que le permita lograr un posicionamiento a largo plazo.

Siguiendo con la perspectiva del marketing como principal variable de gestión, los resultados destacan que el componente que ejerce una jerarquía superior para el desarrollo de estrategias que permitan al PMSM coadyuvar a su competitividad y sustentabilidad es la oferta turística. Heath (2003) en su modelo señala que la gestión de marketing debe centrarse en la indagación constante de las ventajas comparativas únicas que proporciona un atractivo a largo plazo. Por ello los gestores del destino deben procurar la integración y generación de valor agregado a su oferta turística (Gomejlez y Mihalic, 2008).

Dwyer, et al. (2014) y Dwyer y Kim (2003) afirman que los prestadores de servicios turísticos deben garantizar la actualización constante de su oferta para crear experiencias personales y auténticas que se diferencien de otros destinos. Así mismo, Goffi (2013) menciona que la oferta turística proporciona una fuerza de motivación significativa para que un turista visite un destino, los cuales al tener una mayor variedad y valor agregado, juegan un papel fundamental en la estacionalidad de su demanda.

Aunado a lo anterior, el análisis factorial realizado por Dwyer, et al. (2014) a su modelo integrado, coloca a los atractivos turísticos como el segundo factor elemental para la competitividad y sustentabilidad de un destino turístico, al explicar este el 17% de la varianza de su modelo.

Así mismo, Crouch (2011), demostró que los atractivos y oferta turística representan el elemento más importante en la competitividad y sustentabilidad de un

destino turístico, lo que valida que este componente de la gestión de marketing sea en el que se enfoquen los esfuerzos de gestión del Comité Directivo del Pueblo Mágico para el largo plazo.

Entonces, el PMSM debe de planificar y estructurar ofertas (experiencias) que generen mayor valor, sin perder de vista las características, demandas y motivaciones de los segmentos de turistas que tienen identificados, para que con ello se logre una mayor participación de mercado y por ende un mejor desempeño competitivo.

Esto no quiere decir que actualmente no lo hagan, de acuerdo con la visita in situ que se realizó para el trabajo de campo fue posible observar que tienen ofertas atractivas para algunos de sus segmentos, como lo es el avistamiento de aves y de especies nativas como el caso del jaguar, sin embargo, si es importante que puedan establecer un mix de actividades turísticas que permitan generar una mayor experiencia en el destino, que impulse la demanda en diferentes épocas del año.

En otro rubro, los resultados mostraron que el factor gestión medio ambiental, representó un valor significativo dentro de los factores de gestión, incluso mayor a la gestión del destino, por lo que este factor debe ser considerado como un elemento destacado en el desarrollo de estrategias que coadyuven a la competitividad y sustentabilidad del PMSM.

Dwyer y Kim (2003) argumentan que la administración de los recursos es una función cada vez más relevante para lograr una mayor competitividad y sustentabilidad, dado que a largo plazo, los intereses económicos y ambientales de los stakeholders a menudo convergen cuando se transfieren de una generación a otra, por lo cual deberán

de garantizar que estos recursos naturales, culturales y patrimoniales, se conserven y preserven a través de estrategias que los protejan de los efectos negativos del turismo. De igual manera, Goffi (2013) en su estudio señala que la calidad del medio ambiente está relacionada con el atractivo del destino y representa un ingrediente vital su competitividad, componente que explica el 3% de su modelo.

En ese sentido, es importante que los gestores garanticen infraestructura y servicios que permitan la sustentabilidad de las comunidades locales; propongan marcos legislativos que salvaguarden el medio ambiente natural y que protejan la calidad de vida de manera sostenible; desarrollen programas que fomenten entre los stakeholders la preservación de los recursos naturales, culturales y patrimoniales del destino; definan limitaciones al desarrollo del turismo en función de su capacidad de carga tanto física como social; y, promuevan una conciencia y comprensión de los pobladores, prestadores de servicios turísticos y organizaciones gubernamentales del vínculo crítico que existe entre el desarrollo turístico y el cuidado del medio ambiente (Hassan, 2000; Heath, 2003).

Estos argumentos deberán de considerarse para la formulación de estrategias que coadyuven a la gestión medioambiental eficiente para el PMSM, sobre todo en el cuidado y preservación de los atractivos naturales, culturales y patrimoniales que este posee; así como el involucramiento de la población local, que hasta la fecha no ha logrado percibir los beneficios que ha generado el turismo en la localidad y por ende no se ha comprometido en conjuntar esfuerzos para lograr posicionarse en el mercado como un destino turístico competitivo y sustentable.

En otro tenor, la investigación consideraba que la política turística era el indicador primordial para la variable gestión del destino, dado que los autores de los modelos referentes para el estudio destacan la importancia de la planeación y de la política turística como un indicador de los factores de gestión de la competitividad y sustentabilidad; sin embargo, los datos empíricos, indicaron que es el seguimiento y evaluación, el indicador más relevante de la variable gestión del destino, lo cual puede explicarse desde la perspectiva de que la competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos se encuentra sujeta a un gran número de fuerzas, eventos e influencias de los que los gerentes o responsables de la gestión turística deben de estar pendientes para determinar si los impactos van a repercutir de manera positiva o negativa en lo económico, social o ambiental (Crouch, 2011).

De igual manera, Crouch (2011) señala el valor que tiene para los destinos el contar con información objetiva, medidas e indicadores disponibles para que los gestores sean capaces de diagnosticar, informar y decidir sobre los esfuerzos estratégicos que coadyuven a su competitividad y a su sustentabilidad.

Complementando al autor anterior, el seguimiento y evaluación es necesario para determinar las fortalezas y debilidades de la industria turística del destino, y para resaltar las áreas de oportunidad para el desarrollo turístico sostenible a la luz de las tendencias del mercado, así como los desafíos que enfrenta el destino y sus stakeholders, siendo esto una parte integral de la formulación de políticas, estrategias y acciones que permitan lograr una ventaja competitiva (Dwyer y Kim, 2003).

Con base en esto, no es de extrañar que los stakeholders perciban la necesidad de que el PMSM requiera la comprensión de este indicador para percibir las necesidades y desempeño de su actividad turística, previo al desarrollo de una planeación y política turística, por lo que es importante que los stakeholders aprendan a hacer uso efectivo de la información generada para comprender las necesidades de sus visitantes, para el desarrollo efectivo de su oferta turística, para una comercialización eficiente por parte de las organizaciones turísticas públicas y privadas, y cuando corresponda realinearlos a los cambios del entorno del mercado.

### **Conclusión**

Al efectuar el análisis y discusión de los resultados obtenidos se puede concluir que los destinos turísticos que buscan mejorar su desempeño competitivo deben de enfocarse en detectar y detonar los factores e indicadores que tengan un mayor impacto y beneficio que les permitan adoptar medidas para mejorar o corregir las estrategias que permitan una gestión sustentable, lo que permite comprobar que a pesar de que los teóricos proponen una serie de factores e indicadores determinados, la combinación de estos dependerá de las características particulares de cada destino.

Crouch (2011) menciona que los gerentes de los destinos deben de tener un entendimiento de todos los indicadores que representan una mayor importancia en su desempeño, para que sean capaces de establecer políticas, estrategias, acciones adecuadas a sus necesidades y al entorno del mercado, así como a la toma de decisiones sabias y prudentes sobre su gestión.

En este caso el estudio permitió determinar los principales factores de gestión que intervienen en el PMSM, para que con ello se establezcan líneas de acción que coadyuven a su competitividad y sustentabilidad, así como a su consolidación en el mercado nacional e internacional, con lo que se cumple el objetivo general de esta investigación.

De igual manera, el estudio dio respuesta a los objetivos específicos de investigación, al poder establecer cuáles de los factores de gestión representaba mayor relevancia, que en este caso fueron la gestión de marketing como la de mayor representatividad. Por su parte, se logró establecer que el seguimiento y evaluación es el indicador más importante de la gestión del destino; el indicador de oferta turística como el más importante de la gestión de marketing; y se pudo establecer que la gestión medio ambiental es un pilar significativo dentro de los factores de gestión.

Sumado a lo anterior, los resultados permiten establecer las siguientes líneas de acción que coadyuven a la competitividad, sustentabilidad y consolidación en el mercado del PMSM.

Planificar y estructurar ofertas turísticas que generen mayor valor para su segmento de mercado.

Crear una imagen propia como destino turístico que le permita lograr su posicionamiento a largo plazo.

Detectar su ventaja competitiva frente a otros destinos turísticos.

Establecer mecanismos que fomenten el cuidado y preservación de sus atractivos naturales, culturales y patrimoniales.

Fomentar la participación de la población en las actividades turísticas.

Generar sistemas de información e indicadores de monitoreo y evaluación del entorno del PMSM.

Se destaca que los resultados obtenidos en este trabajo brindan una guía para los gestores del PMSM para que comprendan el panorama actual y sean capaces de abordar los desafíos futuros para lograr su permanencia en el mercado.

En otro tenor, los resultados abren puerta a futuras investigaciones en otros Pueblos Mágicos para poder validar el modelo de ecuación estructural planteado en el presente trabajo y con ello proponer estrategias para que estos destinos turísticos logren su permanencia y consolidación en el mercado.

Asimismo, esta investigación abre la pauta para continuar con el estudio de la competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos que cuentan con características similares a los pueblos mágicos, no solo en lo que refiere a los factores de gestión sino en función de los demás factores que señala la teoría respecto a la temática para desarrollar instrumentos y modelos que den mayor soporte empírico.

Finalmente, se destaca que este trabajo se plantea un primer esfuerzo en el estudio de los factores de gestión de los modelos de competitividad y sustentabilidad de destinos turísticos empleando ecuaciones estructurales, lo que abre la pauta a continuar el estudio de la industria turística considerando este tipo de análisis estadístico.



### Referencias

- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2016). Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 492–512. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1091443>
- Abreu Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, 64, 324–334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.014>
- Acerenza, M.A. (1985). Planificación estratégica del turismo. Esquema metodológico. *Estudios turísticos*, 85, 47-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2206938>
- Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C., & Nair, V. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 151–163. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.284>
- Albrecht, J.N., 2013, "Networking for sustainable tourism—towards a research agenda". *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 21, Issue 5, pp. 639-657. doi: 10.1080/09669582.2012.721788
- Alonso-Almeida, M. del M., & Celemín-Pedroche, M. S. (2016). Competitividad y destinos turísticos sostenibles. *Esic Market Economics and Business Journal*, 47(2), 291–306. <https://doi.org/10.7200/esicm.153.0472.3e>
- Amaya, C. M., & Schmidt, N. C. (2015). La competitividad turística en la literatura académica a principios del siglo XXI. *Teoría y Praxis*, 18(julio-diciembre), 35–77. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456144903003.pdf>
- Amaya, C. M., Moncada, P., & Sosa, A. P. (2017). Determinantes de competitividad turística en destinos de sol y playa mexicanos Determinants of tourist competitiveness in Mexican sun and beach destinations. *Región y Sociedad*, XXIX(68), 280–315. <https://doi.org/10.22198/rys.2017.68.a205>
- Andrade, I.A. (2017). *Propuesta de mejoramiento en la instrumentación del programa*

- pueblos mágicos en el Estado de México. Los casos de estudio Metepec, Tepozotlán, e Ixtapan de la Sal* (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism Management*, 62, 360–376. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2017.05.008>
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con Lisrel, Amos y Sas. En Seminario de actualización en investigación sobre discapacidad – SAID. España: Universidad de Valladolid.
- Azzopardi, E., 2011. The international competitiveness of Malta as a tourist destination. (Tesis doctoral). Available from: <http://openair.rgu.ac.uk>
- Berdo, S. (2015). The Integrated Model of Dwyer and Kim as a Tool to Evaluate and Rank the Determinant Attributes of a Tourist Destination Competitiveness. *European Journal of Economics and Business Studies*, 1(1), 27–30. Retrieved from [http://journals.euser.org/files/articles/ejes\\_jan\\_apr\\_15/Sonila\\_Berdo.pdf](http://journals.euser.org/files/articles/ejes_jan_apr_15/Sonila_Berdo.pdf)
- Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra. ed.). Colombia: Pearson, Educación.
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5), 572–589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism Review*, 62(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/16605370780000309>
- Camacho, M.S. (5 de marzo de 2019). Indicadores considerados en los diagnósticos de competitividad y sustentabilidad de los destinos turísticos relaizados en el 2013 y 2014. (F.I. Ortiz, Entrevistador)
- Cîrstea, S.D. (2014). Travel & Tourism competitiveness: a study of world's top

- economic competitive countries, *Procedia Economics and Finance*, 15, 1273-1280. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00588-7.
- Consejo de Promoción Turística de México (18 septiembre de 2017). *Mapa pueblos mágicos*. Recuperado de [https://www.visitmexico.com/es/mapa?destiny\\_type=Pueblos mágicos](https://www.visitmexico.com/es/mapa?destiny_type=Pueblos%20m%C3%A1gicos).
- Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes. *Journal of Travel Research*, 50(1), 27–45. <https://doi.org/10.1177/0047287510362776>
- Crouch, G., & Ritchie, J. (1999). Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Diario Oficial de la Federación (2014). *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos*. México. Retrieved from [http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/Nuevos\\_Lineamientos\\_Pueblos\\_Magicos.pdf](http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/Nuevos_Lineamientos_Pueblos_Magicos.pdf).
- Diario Oficial de la Federación (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*. México.
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 5(2), 101–124. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3743052&info=resumen&idioma=SPA>
- Domareski, T.C., Antonio, F. y Gadotti, S.J. (2013). Competitividad de destinos turísticos. Estudio de caso de Foz Do IguaCu (Paraná, Brasil). *Cuadernos de Turismo*, 31, 83-103. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/170761/145981>.
- Dupeyras, A., & Maccallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism. A Guidance Document*. Francia. <https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Mihalič, T., & Koman, M. (2014). Integrated Destination

- Competitiveness Model: Testing Its Validity and Data Accessibility. *Tourism Analysis*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.3727/108354214X13927625340073>
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D. y Kim, C. (2004). Attributes of destination competitiveness: A factor analysis. *Tourism Analysis*, 9(1–2).
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5).
- Enrigh, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: A quantitative approach. *Tourism Management*, 25, 777–788. doi: 10.1016/j.tourman.2004.06.008
- Escobedo, M. T., Hernández, J. A., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 16–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- Fernández, M., Benítez, J.L., Pichardo, M.C., Fernández, E., Justicia, F., García, T., García-Berbén, A., Justicia, A., & Alba, G. (2010). Análisis factorial confirmatorio de las subescalas del PKBS-2 para la evaluación de habilidades sociales y los problemas de conducta en educación infantil. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 8(3), 1229-1252.
- Foro Económico Mundial. (2017). *The travel & tourism competitiveness report 2017*. Ginebra. Retrieved from
- Fusté-Forné, F. (2016). Los paisajes de la cultura: la gastronomía y el patrimonio culinario. *Dixit*, 24, 4–16. Retrieved from <http://www.scielo.edu.uy/pdf/dix/n24/n24a01.pdf>
- Gandara, J.M, Chim-Miki, A.F., Domareski, T.C y Biz, A.A. (2013). La Competitividad Turística de Foz Do Iguaçu según los Determinantes del «Integrative Model» de Dwyer & Kim: Analizando La Estrategia De Construcción Del Futuro. *Cuadernos de Turismo*, 31, 105-128. Recuperado de [revistas.um.es/turismo/article/download/170771/146001/](http://revistas.um.es/turismo/article/download/170771/146001/)
- García, A., & Siles, D. (2015). Como mejorar la Competitividad Turística de un Destino: Análisis del Mediterraneo Español y Recomendaciones a los Gestores de los

- Destinos. *Revista de Análisis Turístico*, 19(1), 1–11. Retrieved from <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/194/155>
- García, K. P. (2018). *Recomendaciones al Programa Pueblos Mágicos , para un desarrollo local sustentable . Análisis 2001-2017*. Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Occidente. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11117/5508%0AEste>
- García-Rosell, J. y Makinen, J., 2013, “An integrative framework for sustainability evaluation in tourism: applying the framework to tourism product development in Finnish Lapland”. *Journal of Sustainable Tourism*, 21 (3), 396-416. doi: 10.1080/09669582.2012.708038
- Goffi, G. (2013). “A Model of Tourism Destinations Competitiveness: The case of the Italian Destinatios of Excellence”, en Anuario Turismo y Sociedad, vol. xiv, pp.121-147. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3718/4069>
- Gomezelj, D. O., & Mihalič, T. (2008). Destination competitiveness-Appling different models, the case of Slovenia. *Tourism Management*, 29(2), 294–307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.03.009>
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.042>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J, & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis: Pearson new international edition (7a ed.)*. New Jersey: Essex: Pearson. Recuperado de [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2017/PSY028/um/\\_Hair\\_-\\_Multivariate\\_data\\_analysis\\_7th\\_revised.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2017/PSY028/um/_Hair_-_Multivariate_data_analysis_7th_revised.pdf)
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of Academy of Marketing Science*. 40, 414-433. doi: 10.1007/s11747-011-0261-6
- Hallmann, K., Müller, S., Feiler, S., Breuer, C., & Roth, R. (2012). Suppliers’ perception of destination competitiveness in a winter sport resort. *Tourism Review*, 67(2), 13–21. <https://doi.org/10.1108/16605371211236105>
- Hanafiah, M. H., Hemdi, M. A., & Ahmad, I. (2016). Tourism destination

- competitiveness. *Tourism Economics*, 22(3), 629–636.  
<https://doi.org/10.5367/te.2014.0446>
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Journal of Travel Research*, 38(Febrero), 239–245. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/004728750003800305>
- Heath, E. (2003). Towards a model to enhance destination competitiveness: a Southern African perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10(2), 124–141. Retrieved from [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6058/Heath\\_Towards\(2003\).pdf?sequence=1](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6058/Heath_Towards(2003).pdf?sequence=1)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Florida, USA. Taylor & Francis Group.
- Hui, T. K., Wan, D., & Ho, A. (2007). Tourists' satisfaction, recommendation and revisiting Singapore. *Tourism Management*, 28(4), 965–975.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.008>
- Ibarra, J. P., & Velarde, M. (2016). El Programa Pueblos Mágicos y la sustentabilidad turística; el caso de Cosalá y los eventos "Cosaltazo" y "Cosalazo"; Retrieved from <http://www.scielo.org.mx/pdf/eps/n31/1870-9036-eps-31-00004.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). *Sistema de cuentas nacionales de México. Indicadores trimestrales de la actividad turística*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=838>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Anuario estadístico y geográfico de Campeche 2016*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825085407>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Anuario estadístico y geográfico de Chiapas 2016*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825084356>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Anuario estadístico y geográfico de Quintana Roo 2016*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825084370>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Anuario estadístico y geográfico de Tabasco 2016*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825084363>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Anuario estadístico y geográfico de Yucatán 2016*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825084431>.
- Islam, S., Hossain, M. K., & Noor, M. E. (2017). Determining Drivers of Destination Attractiveness: The Case of Nature-Based Tourism of Bangladesh. *International Journal of Marketing Studies*, 9(3), 10. Retrieved from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/67115/37163>
- Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 977–995. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056010.pdf>
- Knezevic Cvelbar, L., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalic, T. (2016). Drivers of Destination Competitiveness in Tourism: A Global Investigation. *Journal of Travel Research*, 55(8), 1041–1050. <https://doi.org/10.1177/0047287515617299>
- Komšić, J., & Dorčić, J. (2016). Tourism destination competitiveness and online reputation: conceptualization and literature framework analysis. *Tourism & Hospitality Industry*, 144–157. Retrieved from [https://bib.irb.hr/datoteka/828293.Komsic\\_Dorcic.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/828293.Komsic_Dorcic.pdf)
- Krstic, B., Radivojevic, V., & Stanisic, T. (2016). Determinants of CEE Countries' Tourism Competitiveness: A Benchmarking Study. *Management*, 21(80), 11–21. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0021>
- Lin, C.T. y Huang, Y.L. (2009). Tourism Competitiveness Evaluation in Asian Countries Applying GRA and Sensitivity Analysis, *Journal of Grey System*, 21(3), 269-278.
- Madrid, F. (2014). *Gobernanza turística=Destinos exitosos. El caso de los pueblos*

- mágicos de México*. México, Universidad Anahuac.
- Maravic, M.U, Gracan, D & Zadel, Z. (2015). A Comparison of the Competitiveness of the Two Coastal Tourist Destinations. *Nase More*, 62(4), 120–126. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=25efe54d-a9aa-4570-8490-9fd5de4af12a%40sessionmgr120&vid=0&hid=123>
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad Competitiveness Models for Tourist Destinations into the Sustainability Context. *Revista de Administración Contemporanea*, 12(3), 789–809. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=34072680&S=R&D=a9h&EbscoContent=dGJyMNxb4kSep7U4y9f3OLCmr0%2Bep7RSsq4TbS WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGut0uzrrRluePfgeyx44Dt6fIA>
- Nunkoo, R. & Ramkissoon, H. (2012). Structural equation modelling and regression analysis in tourism research. *Current Issues in Tourism*, 15(8), 777-802. doi:10.1080/13683500.2011.641947
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>.
- Orozco, J., & Sandoval, P. (2014). La competitividad sustentable de las ciudades frente a la globalización. *Comercio Exterior*, 64(5), 25–36. Retrieved from [http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/761/4/la\\_competitividad.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/761/4/la_competitividad.pdf)
- Ortiz, F., Robles, V., & Sala, A. (2018). Análisis teórico de los modelos de competitividad de destinos turísticos. Un acercamiento para la competitividad de los destinos turísticos mexicanos. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4(3), 195-221. Recuperado de <http://www.ijosmt.com/index.php/ijosmt/article/view/396>
- Özyurt, P. M., & Kantarci, K. (2017). The Intervening Role of Competitiveness on the Relationship between Sustainability and Tourism Performance: a research on European Countries. *Economic Themes*, 55(1), 89–103. Retrieved from



[http://www.economic-themes.com/pdf/et2017en1\\_06.pdf](http://www.economic-themes.com/pdf/et2017en1_06.pdf)

Parra-López, E., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2014). Evaluation of the competitiveness of tourist zones of an island destination: An application of a Many-Facet Rasch Model (MFRM). *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2), 114–121. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.12.007>

Pedro, A. (2014). Competitividad turística. La era del cambio constante. En J. Trujillo (Ed. de la serie). *Competitividad de destinos turísticos. Casos de investigación aplicada en México*. pp. 11-49. Recuperado de [http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca\\_digital/competitividad-de-destinos-turisticos-feb0415.pdf](http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/competitividad-de-destinos-turisticos-feb0415.pdf).

Pérez, A. M. (2015). *Funcionamiento territorial del turismo en espacios rurales indígenas. Caso Huasteca Hidalguense, México* (Tesis doctoral). Colegio de Posgraduados, Puebla, México. Retrieved from [http://colposdigital.colpos.mx:8080/jspui/bitstream/handle/10521/2608/Perez\\_Serrano\\_AM\\_DC\\_Estrategias\\_Desarrollo\\_Agricola\\_Regional\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://colposdigital.colpos.mx:8080/jspui/bitstream/handle/10521/2608/Perez_Serrano_AM_DC_Estrategias_Desarrollo_Agricola_Regional_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>

Porter, Michael E.: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York. 1990.

Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2015). Is sustainable tourism an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 47–64. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.909447>

Presidencia de la República, México. (s/f). Democratizar la productividad para lograr un México próspero, recuperado en <http://www.presidencia.gob.mx/democratizar-la-productividad-para-lograr-unmexico-prospero>.

Raun, J., Ahas, R. y Tiru, M. (2016). Measuring tourism destinations using mobile tracking data, *Tourism Management*, 57, 202-212. doi:

<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.006>.

- Ritchie, J., & Crouch, G. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21, 1–7. Retrieved from [http://ac.els-cdn.com/S026151779900093X/1-s2.0-S026151779900093X-main.pdf?\\_tid=ce560548-409b-11e7-ad45-00000aacb35f&acdnat=1495642538\\_1e14f629265e4b16e4a62bb354eab4df](http://ac.els-cdn.com/S026151779900093X/1-s2.0-S026151779900093X-main.pdf?_tid=ce560548-409b-11e7-ad45-00000aacb35f&acdnat=1495642538_1e14f629265e4b16e4a62bb354eab4df)
- Ritchie, J. y Crouch, G. (2003). *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, CABI Publishing.
- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales* (38ª. ed.). México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Rodríguez, I. M., Pulido, J. I., Vargas, A., & Shaadi, R. M. (2018). Dinámica relacional en los Pueblos Mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes. *Turismo y Sociedad*, 22(Enero-Junio), 85–104. Retrieved from <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/5346/6541>
- Ruiz, M.A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45. Recuperado de <http://www.cop.es/papeles>
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., y Ott, L. (1984). *Elementos de muestreo* (6ª Edición). Madrid, España. International Thomson Ediores Paraninfo.
- Secretaría de Turismo. (2019). Pueblos Mágicos, herencia que impulsan turismo. Retrieved from <http://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-herencia-que-impulsan-turismo>
- Secretaría de Turismo. (2015). *Guía de incorporación y permanencia Pueblos Mágicos*. México. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>
- Secretaria de Turismo, U. A. de, & Yucatán, S. de F. T. del E. de. (2014). *Diagnóstico de competitividad y sustentabilidad de los Pueblos Mágicos. Municipio de Valladolid, Yucatán*. Mérida, Yucatán. Retrieved from [http://www.sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/estudios\\_y\\_proyectos/482b9797a1cbb46e5f0f094d280538ea.pdf](http://www.sefotur.yucatan.gob.mx/files-content/general/estudios_y_proyectos/482b9797a1cbb46e5f0f094d280538ea.pdf)

- Secretaría de Turismo, Gobierno del Estado de Jalisco, & Universidad de Guadalajara. (2013). *Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos de Jalisco. Estudio de Lagos de Moreno*. Jalisco. Retrieved from [https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda\\_de\\_lagos\\_de\\_moreno.pdf](https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/agenda_de_lagos_de_moreno.pdf)
- Shaadi, R.M, Pulido-Fernandez, Juan Ignacio, Rodríguez, I. M. (2017). El producto turístico en los Pueblos Mágicos de México. Un análisis crítico de sus componentes. *Revista de Estudios Regionales*, (108), 125–163. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/755/75551422005.pdf>
- Siles, D. (2016). *Competitividad de los destinos turísticos: Caso del Mediterráneo Español*. Universidad Politécnica de Cartagena. Retrieved from <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5798/dsl.pdf?sequence=1>
- Tello, J. M., Cerda, G. C., & Pardo, P. (2012). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos 2012*. Morelia.
- Torres, P. A. y Marrero, M. (2014). Algunas consideraciones sobre la medición de la competitividad de los destinos turísticos. *Retos Turísticos*, 2(2), s.p. Retrieved from <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/viewFile/60/54>.
- Trujillo Rincon, J. H. (2014). *Competitividad de destinos turísticos. Casos de Investigación aplicada en México*. Tuxtla Gutiérrez Chiapas. Retrieved from [http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca\\_digital/competitividad-de-destinos-turisticos-feb0415.pdf](http://www.fec-chiapas.com.mx/sistema/biblioteca_digital/competitividad-de-destinos-turisticos-feb0415.pdf)
- Universidad Autónoma Metropolitana, & Universidad Nacional Autónoma de México. (2015). *Pueblos Mágicos. Una visión interdisciplinaria. Volumen II*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Universidad Nacional Autónoma de México. Retrieved from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49811501/PM\\_volumen\\_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503505348&Signature=RxdEYRjBqjr6IdQ8eeQ8Ca%2FvTf4%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DPueblos\\_Magicos\\_una\\_vision\\_inte](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49811501/PM_volumen_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503505348&Signature=RxdEYRjBqjr6IdQ8eeQ8Ca%2FvTf4%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DPueblos_Magicos_una_vision_inte)
- Vargas-Halabí, T. & Mora-Esquivel, R. (2016). Efecto de la cultura organizativa en la

innovación: Un estudio empírico. *Ciencias Económicas*, 34(2), 09-46. Doi: 10.15517/rce.v34i2.27081

Wilde, S. J., & Cox, C. (2008). Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination Linking Destination Competitiveness and Destination Development: Exploratory Findings from a Mature Australian Tourism Destination. In *Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference - Competition in tourism: business and destination perspectives*. (pp. 467–478).

Retrieved from

[https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm\\_pubs](https://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=comm_pubs)

Zhou, Y. (2014). Resource-based destination competitiveness evaluation using analytic hierarchy process (AHP): the case study of west virginia in Recreation, Parks, and Tourism Resources (Tesis de maestría). Recuperado de <https://search-proquest-com.itson.idm.oclc.org/pqdtglobal/docview/1617448274/fulltextPDF/440986A59D7B413FPQ/15?accountid=31361>

## Apéndices

### Apéndice A

Instrumento de investigación inicial

#### Encuesta para determinar los principales factores que influyen en la competitividad de los Pueblos Mágicos del Sureste de México.

Folio: \_\_\_\_\_

Estimado actor involucrado con la actividad turística. Este cuestionario tiene como objetivo conocer desde su punto de vista cuales de los siguientes enunciados tienen mayor importancia en la competitividad del destino turístico, que garantice la sustentabilidad a largo plazo. Lo anterior con la finalidad de determinar los factores que permiten competir al destino turístico de manera exitosa en el mercado nacional e internacional.

La información proporcionada en este cuestionario es de uso exclusivo para esta investigación, garantizando a usted la confidencialidad de los mismos. De antemano agradecemos su colaboración y respuesta objetiva.

#### Datos Generales.

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

_____	Tipo de actor involucrado	( )
Edad: _____	Comité pueblo mágico	( )
Género:	Gobierno municipal	( )
Femenino ( )	Organización no gubernamental	( )
Masculino ( )	Servicio de alojamiento	( )
Estado:	Servicio de alimentación	( )
Chiapas ( )	Información turística	( )
Campeche ( )	Tienda de artesanía, souvenirs	( )
Oaxaca ( )	Servicios de transportación	( )
Tabasco ( )	Tour operadores	( )
Yucatán ( )	Otro	( )

**Instrucciones:** Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes enunciados para garantizar la competitividad del pueblo mágico del que forma parte como actor involucrado, considerando una escala de medición del 0 al 4, en el que 0 significa nada importante y 4 muy importante.

Los actores involucrados para efectos de esta investigación comprenden al comité directivo del pueblo mágico, autoridades locales, organizaciones no gubernamentales, sus residentes y los prestadores de servicios turísticos (de alojamiento, alimentación, de información turística, de souvenirs y artesanías, de transportación, de entretenimiento, tour operadores).

**Dimensión. Gestión del destino.** Se refiere al conjunto de actividades de gestión que ustedes consideran más importantes para que el pueblo mágico sea más competitivo, por lo que usted debe de indicar el nivel de importancia que tienen para ser más competitivos.

No.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Que el gobierno local incluyan a los pueblos mágicos en su planeación turística.					
2	Que el gobierno local planee la creación de productos turísticos.					
3	Que los actores involucrados en el desarrollo del turismo en el pueblo mágico participen en el diseño de los planes y programas de promoción.					
4	Que exista el respaldo del gobierno local en la ejecución de los planes estratégicos de desarrollo turístico.					
5	Que la misión y visión del pueblo mágico refleje los valores de los actores involucrados.					
6	Que los actores involucrados en la actividad del turismo tengan conocimiento de los planes estratégicos de desarrollo turístico local.					
7	Que los actores involucrados planeen e implementen proyectos vinculados a la generación de productos turísticos innovadores acorde a las exigencias del mercado.					
8	Que el pueblo mágico participe en la obtención de recursos financieros a través del fondo federal PRODERMAGICO.					
9	Que existan fondos estatales para financiar los proyectos turísticos planeados por el pueblo mágico.					
10	Que existan fondos de financiamiento privado para los proyectos turísticos planeados por el pueblo mágico.					
11	Que exista un fondo de inversión para financiar las acciones del comité pueblo mágico.					

No.	Ítems	1	2	3	4	5
12	Que exista financiamiento para investigaciones realizadas por expertos en turismo para abordar acciones de desarrollo para el pueblo mágico.					
13	Que los actores involucrados formen parte de la organización del comité pueblo mágico.					
14	El rol del presidente del pueblo mágico como gestor en la formación de recursos humanos que coadyuven a su consolidación como destino turístico.					
15	El rol del presidente del pueblo mágico como impulsor de acciones que permitan su consolidación como destino turístico.					
16	Los roles de facilitadores del gobierno local y organizaciones en el desarrollo del recurso humano para la actividad turística.					
17	El rol promotor por parte del gobierno local y organizaciones en la comercialización del pueblo mágico como destino turístico.					
18	Que los actores involucrados participen en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo turístico del pueblo mágico.					
19	Que el comité pueblo mágico fomente la participación de los actores involucrados en la toma de decisiones para su desarrollo turístico.					
20	Que existan programas de capacitación turística para los actores involucrados en el pueblo mágico.					
21	Que existan programas de apoyo para la certificación de servicios turísticos en el pueblo mágico (distintivo H, M, punto limpio, etc.).					

No.	Ítems	1	2	3	4	5
22	Que existan programas de cultura turística en el pueblo mágico para los actores que tienen contacto directo con los visitantes.					
23	Que los actores involucrados estén comprometidos con decisiones concernientes al desarrollo turístico del pueblo mágico.					
24	Que el comité pueblo mágico tenga un inventario de los atractivos turísticos (naturales, culturales, patrimoniales, etc.)					
25	Que se identifiquen los impactos ambientales y sociales que causa la actividad turística a la comunidad.					
26	Que se identifiquen los riesgos y oportunidades que afectan el desarrollo del turismo en el pueblo mágico.					
27	Que el presidente del comité pueblo mágico brinde directrices y controles para facilitar las posibilidades de desarrollo turístico.					
28	Que existan estándares que midan el desarrollo del turismo en el pueblo mágico.					
29	Que existan mecanismos que permitan monitorear las actitudes de los actores involucrados hacia el turismo.					

**Dimensión. Marketing estratégico.** Se refiere a iniciativas de mercadotecnia para la atracción de visitantes que influyen el éxito competitivo de un destino a largo plazo, por lo que usted debe de indicar el nivel de importancia que tienen para alcanzarlo.

No.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Que el pueblo mágico tenga una imagen que proyecte su identidad cultural, histórica o natural.					
2	Que el pueblo mágico sea identificado como un destino turístico por los mercados de consumidores.					



No.	Ítems	1	2	3	4	5
3	Que el pueblo mágico sea reconocido por los turistas como un destino de atractivo cultural y/o de belleza natural.					
4	Que el pueblo mágico sea reconocido por los turistas como un destino amigable con el medio ambiente.					
5	Innovar en atracciones basadas en la naturaleza (senderos, balnearios naturales, ecoturismo, etc.)					
6	Innovar en atracciones culturales o históricas (recorridos nocturnos, fusiones gastronómicas, recorridos virtuales, casas de personajes históricos, conciertos, artes y artesanías, bailes, festivales, etc.).					
7	Diseñar productos turísticos para atraer mayor número de turistas (museos, centros comerciales a cielo abierto, galerías, hoteles boutique, etc.).					
8	Que existan servicios soportes para los visitantes (por ejemplo, hoteles, restaurantes, entretenimiento, etc.).					
9	Que existan pequeños prestatarios de servicios y bienes turísticos (por ejemplo, tiendas de regalos, servicios de guía, campamentos).					
10	Que existan paquetes turísticos atractivos y flexibles a los diferentes tipos de turistas que recibe el pueblo mágico.					
11	Que existan instalaciones recreativas al aire libre, programas y eventos (por ejemplo, senderismo, paseos en bicicleta, carreras, festivales).					
12	Que se realicen esfuerzos promocionales y comerciales para dar a conocer el destino en los diversos mercados.					
13	Que se tengan identificados a los mercados emisores de turistas que podrían visitar el destino.					

No.	Ítems	1	2	3	4	5
14	Que se generen fuertes vínculos con tour operadoras nacionales e internacionales.					
15	Que se generen fuertes vínculos con agencias de viajes nacionales e internacionales.					
16	Que se realicen actividades que incrementen la estadía de los turistas.					
17	Que los precios de los productos comercializados por el pueblo mágico sean acordes a los precios de otros destinos del mismo perfil.					
18	Que los servicios turísticos ofrecidos en el pueblo mágico sean de la calidad acorde al precio que el visitante pagó.					
19	Que los atractivos turísticos ofrecidos en el pueblo mágico sean de la calidad acorde al precio que el visitante pagó.					
20	Que se haga promoción del pueblo mágico en medios tradicionales (tv, radio, prensa).					
21	Que se haga promoción del pueblo mágico en medios electrónicos (sitio web y redes sociales).					
22	Que se cuente con certificaciones turísticas en el pueblo mágico (distintivo H, M, punto limpio, etc.).					
23	Que existan mecanismos que midan la satisfacción del turista.					
24	Que los actores que tienen contacto directo con los turistas los atiendan con amabilidad y calidez.					
25	Que sean colocados módulos de atención turística y señalización en el pueblo mágico.					
26	Que los actores que tienen contacto directo con los turistas logren una comunicación efectiva con ellos.					

**Dimensión. Sustentabilidad ambiental.** Se refiere a actividades de gestión ambiental que realizan los actores involucrados del destino para procurar el cuidado y preservación de sus atractivos y del medio ambiente en el largo plazo, por lo que usted debe de indicar el nivel de importancia que tienen para ello.

No.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Que se establezcan políticas de conservación y preservación de los recursos turísticos a largo plazo.					
2	Que se propongan estándares para reducir los impactos negativos de la actividad turística en el pueblo mágico.					
3	Que los actores involucrados procuren el cuidado del ambiente para las futuras generaciones.					
4	Que los actores involucrados realicen esfuerzos para la conservación del medio ambiente.					
5	Que los actores involucrados trabajen para lograr el decreto de áreas naturales protegidas y de patrimonio cultural inmaterial de la humanidad.					
6	Que se establezcan políticas de desarrollo urbano sostenible.					
7	Que se creen programas de concientización y cuidado del medio ambiente (manejo de residuos, la degradación del medio ambiente y de educación ambiental).					
8	Que existan requisitos de seguridad, salud e integridad ambiental para desarrollos turísticos.					
9	Que se otorguen licencias o permisos de consentimiento para el desarrollo del turismo en el pueblo mágico de manera sustentable.					
10	Que se desarrollen sistemas de seguridad para los turistas.					
11	Que se capacite en materia ambiental a los actores involucrados en el turismo.					

Comentarios y observaciones:

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

## **Apéndice b**

### **Cédula de observación de juicio experto**

#### **FORMATO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

##### **Propuesta de un modelo de competitividad para los pueblos mágicos del sureste de México desde la perspectiva de los actores involucrados de la oferta.**

##### **Objetivo**

Analizar los factores de sustentabilidad que influyen en la competitividad de los Pueblos Mágicos del Sureste de México con la finalidad de proponer un modelo de competitividad enfocado a su sustentabilidad a largo plazo.

##### **Objetivos específicos.**

- Determinar las variables de gestión del destino que influyen en la competitividad de los Pueblos Mágicos del Sureste de México desde la perspectiva de los actores involucrados de la oferta.
- Determinar las variables del marketing estratégico que influyen en la competitividad de los Pueblos Mágicos del Sureste de México desde la perspectiva de los actores involucrados de la oferta.
- Determinar las variables de sustentabilidad medioambiental que influyen en la competitividad de los Pueblos Mágicos del Sureste de México desde la perspectiva de los actores involucrados de la oferta.

##### **Definición de la variable o constructo**

Conjunto de factores que caracterizan a un destino turístico y que le permiten optimizar y diferenciar sus atractivos (oferta turística) para permanecer de manera exitosa en el mercado nacional e internacional, de manera sustentable en el largo plazo.

(Abreu, Ruhanen y Arcodia, 2016; Dupeyras y MacCallum, 2013; Dwyer y Kim, 2003; Gomezelj y Mihalic, 2013; Heath, 2003; Ritchie y Crouch, 2003).

Sub-constructos	Definición	Indicadores
Gestión del destino	Conjunto de actividades de gestión que los residentes y actores involucrados consideran influyen de manera positiva en la competitividad del destino turístico.	Planeación estratégica. Políticas de inversión y financiamiento. Organización y formación de recursos humanos. Toma de decisiones inclusivas. Seguimiento y evaluación.
Marketing estratégico	Iniciativas de mercadotecnia para la atracción de visitantes que influyen el éxito competitivo de un destino a largo plazo.	Imagen y marca Oferta turística (atractivos turísticos) Comercialización Niveles de precio Promoción (comunicación estratégica) Satisfacción del turista
Sustentabilidad medioambiental	Actividades de gestión ambiental que realizan los actores involucrados del destino para procurar la preservación de sus atractivos y del medio ambiente en el largo plazo.	Conservación y preservación de atractivos Desarrollo urbano Cuidado del medio ambiente

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Bastante pertinentes:  Algo pertinentes:  Poco pertinentes:  Nada pertinentes:

Observaciones:

Plena coherencia entre el título de tesis, el objetivo general y los específicos.

2. Pertinencia de las preguntas con los constructos:

Bastante pertinentes:  Algo pertinentes:  Poco pertinentes:  Nada pertinentes:

Observaciones:

Los constructos responden a los planteamientos

3. Pertinencia de las preguntas con las dimensiones:

Bastante pertinentes:  Algo pertinentes:  Poco pertinentes:  Nada pertinentes:

Observaciones:

Si hay concordancia

4. Pertinencia de los ítems con los indicadores:

Bastante pertinentes:  Algo pertinentes:  Poco pertinentes:  Nada pertinentes:

Observaciones:

Es clara

5. Existe claridad en la redacción de los ítems:

Adecuada:  Inadecuada:

Observaciones:

Es clara la redacción

6. Existe consistencia en la redacción de los ítems:

Adecuada:  Inadecuada:

Observaciones:

7. Los ítems se encuentran contextualizados adecuadamente:

Adecuada:  Inadecuada:

Observaciones:

**Ítems**

<i>Gestión del destino</i>	<i>Observaciones</i>
Que el gobierno local/regional incluyan a los pueblos mágicos en su planeación turística.	Es necesario
Que el gobierno local/regional apoye el desarrollo económico de productos turísticos.	ok
Que los actores involucrados (prestadores de servicios turísticos y la comunidad) participen en el diseño de los planes y programas que promueven el desarrollo del turismo.	Eso otorga legitimidad a los planes que se elaboran y eleva la motivación de los miembros de la comunidad.
El respaldo del gobierno local/regional en los planes y estrategias de desarrollo turístico.	Es fundamental. tomar en consideración que lo política turística es como un edificio en permanente construcción
Que la misión y visión del pueblo mágico como una entidad refleje los valores de los actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales y la comunidad).	Afirmativo. Tiene que ser compartida.
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) con la actividad turística tengan conocimiento de los planes y estrategias de desarrollo turístico local.	ok



<b><i>Gestión del destino</i></b>	<b><i>Observaciones</i></b>
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) planeen e implementen proyectos vinculados a la generación de ofertas turísticas inimitables e innovadoras para el mercado actual.	ok
La participación del pueblo mágico en PRODERMAGICO.	ok
Existencia de fondos estatales y mecanismos privados para financiar los proyectos turísticos planeados.	ok
Existencia de un fondo de inversión y financiamiento del comité pueblo mágico.	ok
Financiamiento para el asesoramiento e investigación de expertos para abordar cuestiones relacionadas con el turismo.	Aquí puede entrar el rol de las universidades
Residentes, inversionistas, prestadores de servicios turísticos y gobierno municipal formen parte del comité pueblo mágico.	ok
El rol del presidente del pueblo mágico en el crecimiento y desarrollo del destino turístico	ok
Los roles del gobierno local y las agencias como facilitadores del desarrollo del turismo.	ok
Los roles de liderazgo del gobierno local y las agencias en la comercialización de esta región como destino turístico.	ok
Su participación en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo turístico del pueblo mágico.	ok

<i><b>Gestión del destino</b></i>	<i><b>Observaciones</b></i>
Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre el desarrollo del turismo del pueblo mágico.	Ello otorga legitimidad a los procesos
Existencia de programas de capacitación y de certificación turística en el pueblo mágico.	Se pueden celebrar convenios con la Secretaría de Turismo Federal
Existencia de programas de adiestramiento turístico en el pueblo mágico.	ok
Apoyo de los residentes en el desarrollo turístico del pueblo mágico.	ok
Contar con inventarios de los atractivos turísticos (naturales, culturales, patrimoniales, etc.)	ok
Identificar los impactos ambientales y sociales que causa la actividad turística a la comunidad.	ok
Identificar los riesgos y oportunidades que afectan el desarrollo del turismo en el pueblo mágico.	ok
Que el líder del comité pueblo mágico brinde directrices y controles para facilitar las posibilidades de desarrollo turístico.	ok
Existencia de criterios de evaluación o estándares de medición para el desarrollo del turismo en el pueblo mágico.	ok
Un inventario de información para monitorear las actitudes de la población local hacia la industria del turismo.	

<b>Marketing estratégico</b>	<b>Observaciones</b>
El pueblo mágico tenga una imagen que proyecte su identidad cultural, histórica o natural.	ok
El destino sea identificado como un pueblo mágico por la sociedad y los visitantes.	ok
El destino sea reconocido por los turistas como un destino de atractivo cultural y/o de belleza natural.	ok
El destino sea reconocido por los turistas como un destino amigable con el medio ambiente.	ok
Innovar en atracciones basadas en la naturaleza (senderos, balnearios naturales, ecoturismo, etc.)	ok
Innovar en atracciones culturales o históricas (recorridos nocturnos, fusiones gastronómicas, recorridos virtuales, casas de personajes históricos, conciertos, artes y artesanías, bailes, festivales, etc.).	ok
Diseñar atracciones para un gran número de turistas (parques temáticos, centros turísticos, etc.).	ok
Existencia de servicios para los visitantes (por ejemplo, hoteles, restaurantes, entretenimiento, etc.).	ok
Existencia de pequeñas empresas independientes (por ejemplo, tiendas de regalos, servicios de guía, campamentos).	ok
Existencia de paquetes turísticos atractivos y flexibles a los tipos de visitantes que recibe el pueblo mágico.	ok
Existencia de instalaciones recreativas al aire libre, programas y eventos (por ejemplo, senderismo, paseos en bicicleta, carreras, festivales).	ok
Esfuerzos promocionales y comerciales para dar a conocer el destino en diversos mercados.	ok

<b>Marketing estratégico</b>	<b>Observaciones</b>
Tener identificados a los visitantes que podrían visitar el destino.	ok
El desarrollo de fuertes vínculos con mayoristas y minoristas de turismo.	ok
Realizar actividades que incrementen la estadía de los turistas.	ok
Que los precios del pueblo mágico sean acordes a los precios de otros destinos del mismo perfil.	ok
Exista relación calidad/precio de los servicios turísticos ofrecidos.	ok
Exista relación calidad/precio de los atractivos turísticos ofrecidos.	ok
Exista relación calidad/precio de los paquetes turísticos ofrecidos.	ok
La promoción del pueblo mágico en medios tradicionales (tv, radio, prensa).	ok
La promoción del pueblo mágico en medios electrónicos (sitio web y redes sociales).	Imprescindible hoy en día
Contar con certificaciones turísticas en el destino (distintivo H, M, punto limpio, etc.).	Forman parte de las credenciales de un destino
Existencia de mecanismos que midan la satisfacción del turista.	Podría ser parte de un proyecto posterior de observatorio turístico.
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) atiendan con amabilidad y calidez a los visitantes y turistas.	ok

<b><i>Marketing estratégico</i></b>	<b><i>Observaciones</i></b>
Sean colocados diversos módulos de atención turística en el pueblo mágico y señalización.	ok
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) logren una comunicación efectiva con los visitantes y turistas.	ok
<b><i>Sustentabilidad ambiental</i></b>	<b><i>Observaciones</i></b>
Establecer políticas de conservación y preservación de los recursos turísticos a largo plazo.	ok
Regular y proponer los estándares para reducir los impactos negativos de la actividad turística en el destino.	ok
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) procuren el cuidado del ambiente para las futuras generaciones.	ok
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) realicen esfuerzos para la conservación del medio ambiente.	ok
Los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) trabajen para lograr el decreto de áreas naturales protegidas y de patrimonio inmaterial de la humanidad.	ok
Se establezcan políticas de desarrollo urbano sustentable.	Imprescindible
Creación de programas para el manejo de residuos, la degradación del medio ambiente y de educación ambiental.	ok

<b><i>Sustentabilidad ambiental</i></b>	<b><i>Observaciones</i></b>
Existencia de requisitos de seguridad, salud e integridad ambiental para desarrollos turísticos.	ok
El otorgamiento de licencias/permisos específicos u otros consentimientos para el desarrollo del turismo en el pueblo mágico de manera sustentable.	ok
El desarrollo de programas y sistemas de seguridad para los visitantes, turistas y la comunidad.	ok
La capacitación en materia ambiental para los residentes y actores involucrados (prestadores de servicios turísticos, comité pueblo mágico y autoridades locales) en el turismo.	Trabajar en la creación de una cultura turística

Dr. Paulino Jiménez Baños

Nombre y Firma del Investigador que  
realizó la revisión

**Apéndice c**

**Pruebas de colinealidad**

*Media, desviación estándar, asimetría y curtosis de los ítems.*

Ítems	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
GD1PT	4.60	0.809	-2.297	5.248
GD2PT	4.45	0.837	-1.631	2.326
GD3PT	4.47	0.814	-1.625	2.384
GD4PT	4.63	0.740	-2.358	6.284
GD5PT	4.21	1.015	-1.130	0.438
GD6PT	4.54	0.769	-1.791	3.168
GD7PT	4.44	0.824	-1.613	2.723
GD8FI	4.27	1.010	-1.351	1.142
GD9FI	4.47	0.844	-1.727	2.840
GD10FI	4.22	1.007	-1.457	1.785
GD11FI	4.25	0.990	-1.263	1.035
GD12FI	4.31	0.952	-1.528	2.207
GD13ORH	4.22	1.052	-1.366	1.304
GD14ORH	4.25	1.016	-1.447	1.652
GD15ORH	4.21	1.005	-1.241	0.933
GD16ORH	4.28	0.931	-1.569	2.430
GD17ORH	4.34	0.964	-1.646	2.451
GD18CO	4.33	0.880	-1.413	2.020
GD19CO	4.33	0.925	-1.512	2.175
GD20CO	4.56	0.843	-2.278	5.502
GD21CO	4.56	0.824	-2.177	4.959
GD22CO	4.47	0.902	-1.986	3.856
GD23CO	4.42	0.864	-1.683	2.928
GD24SYE	4.53	0.838	-2.086	4.526
GD25SYE	4.57	0.793	-2.048	4.334
GD26SYE	4.53	0.868	-2.238	5.143
GD27SYE	4.42	0.887	-1.716	2.840
GD28SYE	4.59	0.771	-2.330	5.992
GD29SYE	4.40	0.924	-1.805	3.277
MKT1IM	4.67	0.673	-2.087	3.733
MKT2IM	4.61	0.694	-1.841	3.056
MKT3IM	4.71	0.616	-2.319	5.489
MKT4IM	4.68	0.582	-1.814	2.983

*Media, desviación estándar, asimetría y curtosis de los ítems.*

Ítems	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
MKT5OT	4.64	0.627	-1.510	1.081
MKT6OT	4.72	0.570	-2.051	3.930
MKT7OT	4.44	0.824	-1.464	1.726
MKT8OT	4.55	0.749	-1.806	3.350
MKT9OT	4.46	0.795	-1.506	2.063
MKT10OT	4.59	0.718	-1.907	3.941
MKT11OT	4.60	0.702	-1.880	3.356
MKT12CO M	4.54	0.729	-1.635	2.306
MKT13CO M	4.53	0.776	-1.828	3.340
MKT14CO M	4.50	0.743	-1.334	0.929
MKT15CO M	4.56	0.727	-1.636	2.061
MKT16CO M	4.58	0.779	-2.203	5.250
MKT17CO M	4.33	0.951	-1.401	1.424
MKT18CO M	4.65	0.678	-2.073	3.996
MKT19CO M	4.60	0.666	-1.592	1.987
MKT20CO M	4.51	0.802	-1.758	2.901
MKT21CO M	4.69	0.646	-2.070	3.619
MKT22ST	4.63	0.733	-2.144	4.200
MKT23ST	4.56	0.707	-1.362	0.702
MKT24ST	4.71	0.631	-2.351	5.322
MKT25ST	4.55	0.775	-1.641	1.777
MKT26ST	4.71	0.598	-2.211	4.830
SA1	4.54	0.776	-1.865	3.452
SA2	4.59	0.718	-2.154	5.933
SA3	4.59	0.751	-1.818	2.504
SA4	4.67	0.697	-2.320	5.149
SA5	4.60	0.764	-2.099	4.706
SA6	4.52	0.820	-2.051	4.639



*Media, desviación estándar, asimetría y curtosis de los ítems.*

Ítems	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
SA7	4.65	0.700	-2.236	5.322
SA8	4.64	0.689	-1.896	2.943
SA9	4.60	0.771	-1.886	2.676
SA10	4.74	0.620	-2.702	7.409
SA11	4.73	0.607	-2.505	6.366

Matriz de correlación de las variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plófica turística	1	.519**	.532**	.527**	.429**	.428**	.428**	.443**	.390**	.429**
Financiamiento e inversion	.519**	1	.551**	.613**	.563**	.403**	.270**	.429**	.298**	.398**
Organización y RH	.532**	.551**	1	.604**	.552**	.388**	.458**	.361**	.358**	.350**
Coordinación	.527**	.613**	.604**	1	.687**	.477**	.456**	.428**	.429**	.466**
Seguimiento y evaluación	.429**	.563**	.552**	.687**	1	.595**	.595**	.521**	.555**	.628**
Oferta Turística	.428**	.403**	.388**	.477**	.595**	1	.672**	.714**	.623**	.658**
Imagen y marca	.428**	.270**	.458**	.456**	.595**	.672**	1	.560**	.604**	.578**
Comercialización	.443**	.429**	.361**	.428**	.521**	.714**	.560**	1	.592**	.587**
Satisfacción Turística	.390**	.298**	.358**	.429**	.555**	.623**	.604**	.592**	1	.623**
Gestión medio ambiental	.429**	.398**	.350**	.466**	.628**	.658**	.578**	.587**	.623**	1

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Índice de Mahalanobis

Observación	Índice de Mahalanobis	D/gl	p1	p2
120	73.76	2.30	0.00	0.00
54	66.01	2.06	0.00	0.00
121	50.28	1.57	0.00	0.00
125	50.16	1.57	0.00	0.00
187	42.85	1.34	0.00	0.00
48	41.46	1.30	0.00	0.00
133	40.63	1.27	0.00	0.00
183	40.22	1.26	0.00	0.00
117	39.60	1.24	0.00	0.00
96	36.36	1.14	0.00	0.00
50	31.47	0.98	0.00	0.00

Índice de Mahalanobis

Observación	Índice de Mahalanobis	D/gl	p1	p2
171	28.34	0.89	0.00	0.00
83	28.15	0.88	0.00	0.00
42	27.60	0.86	0.00	0.00
185	26.39	0.82	0.00	0.00
103	26.28	0.82	0.00	0.00
182	25.67	0.80	0.00	0.00
91	25.55	0.80	0.00	0.00
86	25.39	0.79	0.01	0.00
124	24.93	0.78	0.01	0.00
199	23.25	0.73	0.01	0.00
126	22.55	0.70	0.01	0.00
84	22.43	0.70	0.01	0.00
119	21.99	0.69	0.02	0.00
116	21.44	0.67	0.02	0.00
100	21.07	0.66	0.02	0.00
181	20.68	0.65	0.02	0.00
43	20.53	0.64	0.03	0.00
145	20.10	0.63	0.03	0.00
46	19.93	0.62	0.03	0.00
108	19.04	0.59	0.04	0.00
112	18.76	0.59	0.04	0.00
77	18.64	0.58	0.05	0.00
188	18.43	0.58	0.05	0.00
200	18.19	0.57	0.05	0.00
97	18.18	0.57	0.05	0.00
139	17.66	0.55	0.06	0.00
143	16.98	0.53	0.08	0.00
104	16.83	0.53	0.08	0.00
92	16.45	0.51	0.09	0.00
40	15.86	0.50	0.10	0.00
52	15.17	0.47	0.13	0.00
38	14.74	0.46	0.14	0.00
102	14.63	0.46	0.15	0.00
62	14.55	0.45	0.15	0.00
29	14.17	0.44	0.17	0.01
149	14.15	0.44	0.17	0.01
118	13.59	0.42	0.19	0.06
51	13.52	0.42	0.20	0.05
175	13.37	0.42	0.20	0.06

Índice de Mahalanobis

Observación	Índice de Mahalanobis	D/gl	p1	p2
47	13.19	0.41	0.21	0.09
192	12.85	0.40	0.23	0.20
174	12.82	0.40	0.23	0.17
9	12.09	0.38	0.28	0.64
135	12.06	0.38	0.28	0.60
72	11.73	0.37	0.30	0.79
157	11.70	0.37	0.31	0.76
155	11.65	0.36	0.31	0.74
147	11.56	0.36	0.32	0.75
146	11.51	0.36	0.32	0.74
64	11.46	0.36	0.32	0.73
106	11.32	0.35	0.33	0.78
68	11.29	0.35	0.34	0.75
153	11.12	0.35	0.35	0.82
173	11.10	0.35	0.35	0.79
107	10.80	0.34	0.37	0.91
70	10.76	0.34	0.38	0.90
178	10.62	0.33	0.39	0.93
26	10.55	0.33	0.39	0.93
28	10.53	0.33	0.40	0.92
49	10.49	0.33	0.40	0.91
150	9.58	0.30	0.48	1.00
148	9.49	0.30	0.49	1.00
110	9.32	0.29	0.50	1.00
189	9.27	0.29	0.51	1.00
95	8.82	0.28	0.55	1.00
198	8.61	0.27	0.57	1.00
179	8.59	0.27	0.57	1.00
59	8.23	0.26	0.61	1.00
138	8.06	0.25	0.62	1.00
80	8.00	0.25	0.63	1.00
55	7.96	0.25	0.63	1.00
101	7.95	0.25	0.63	1.00
162	7.71	0.24	0.66	1.00
63	7.69	0.24	0.66	1.00
67	7.48	0.23	0.68	1.00
1	7.40	0.23	0.69	1.00
44	6.91	0.22	0.73	1.00
151	6.83	0.21	0.74	1.00

Índice de Mahalanobis

Observación	Índice de Mahalanobis	D/gl	p1	p2
114	6.76	0.21	0.75	1.00
177	6.73	0.21	0.75	1.00
39	6.61	0.21	0.76	1.00
45	6.42	0.20	0.78	1.00
144	6.24	0.19	0.80	1.00
87	6.09	0.19	0.81	1.00
60	6.08	0.19	0.81	1.00
163	5.97	0.19	0.82	1.00
195	5.92	0.18	0.82	1.00
85	5.89	0.18	0.83	1.00
24	5.81	0.18	0.83	1.00

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Apéndice d. Prueba de homocedasticidad**

*Variable Gestión del Destino*

Ítems	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
GD1PT	6.527	9	190	0.000
GD2PT	2.225	9	190	0.022
GD3PT	4.632	9	190	0.000
GD4PT	8.277	9	190	0.000
GD5PT	3.957	9	190	0.000
GD6PT	4.073	9	190	0.000
GD7PT	4.055	9	190	0.000
GD8FI	3.748	9	190	0.000
GD9FI	6.960	9	190	0.000
GD10FI	3.891	9	190	0.000
GD11FI	4.976	9	190	0.000
GD12FI	4.786	9	190	0.000
GD13ORH	3.194	9	190	0.001
GD14ORH	4.032	9	190	0.000
GD15ORH	2.812	9	190	0.004
GD16ORH	3.871	9	190	0.000
GD17ORH	2.795	9	190	0.004
GD18CO	4.450	9	190	0.000
GD19CO	4.403	9	190	0.000
GD20CO	10.647	9	190	0.000
GD21CO	4.407	9	190	0.000
GD22CO	3.425	9	190	0.001
GD23CO	2.980	9	190	0.002

Ítems	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
GD24SYE	5.185	9	190	0.000
GD25SYE	5.206	9	190	0.000
GD26SYE	6.393	9	190	0.000
GD27SYE	3.257	9	190	0.001
GD28SYE	2.967	9	190	0.003
GD29SYE	5.009	9	190	0.000

*Variable Gestión de Marketing*

Ítems	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
MKT1IM	6.772	9	190	0.000
MKT2IM	5.904	9	190	0.000
MKT3IM	3.980	9	190	0.000
MKT4IM	4.142	9	190	0.000
MKT5OT	4.798	9	190	0.000
MKT6OT	6.149	9	190	0.000
MKT7OT	2.648	9	190	0.007
MKT8OT	7.081	9	190	0.000
MKT9OT	5.800	9	190	0.000
MKT10OT	4.677	9	190	0.000
MKT11OT	5.110	9	190	0.000
MKT12COM	7.202	9	190	0.000
MKT13COM	1.959	9	190	0.046
MKT14COM	5.101	9	190	0.000
MKT15COM	4.608	9	190	0.000

Ítems	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
MKT16COM	4.382	9	190	0.000
MKT17COM	4.404	9	190	0.000
MKT18COM	5.247	9	190	0.000
MKT19COM	4.317	9	190	0.000
MKT20COM	3.756	9	190	0.000
MKT21COM	5.856	9	190	0.000
MKT22ST	3.948	9	190	0.000
MKT23ST	7.715	9	190	0.000
MKT24ST	5.112	9	190	0.000
MKT25ST	3.851	9	190	0.000
MKT26ST	10.442	9	190	0.000

*Variable Gestión Medio ambiental*

Ítems	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
SA1	8.638	9	190	0.000
SA2	4.030	9	190	0.000
SA3	4.567	9	190	0.000
SA4	4.744	9	190	0.000
SA5	2.945	9	190	0.003
SA6	3.336	9	190	0.001
SA7	8.101	9	190	0.000
SA8	4.803	9	190	0.000
SA9	5.180	9	190	0.000
SA10	5.882	9	190	0.000
SA11	4.041	9	190	0.000

**Apéndice e**

**Prueba de multicolinealidad**

Ítems	Tolerancia	VIF	Tolerancia mínima
GD1PT	0.92	1.09	0.92
GD2PT	0.96	1.04	0.96
GD3PT	0.93	1.07	0.93
GD4PT	0.87	1.14	0.87
GD5PT	0.96	1.05	0.96
GD6PT	0.92	1.09	0.92
GD7PT	0.84	1.19	0.84
GD8FI	0.98	1.02	0.98
GD9FI	0.97	1.03	0.97
GD10FI	0.97	1.03	0.97
GD11FI	0.94	1.06	0.94
GD12FI	0.91	1.10	0.91
GD13ORH	0.92	1.08	0.92
GD14ORH	0.97	1.03	0.97
GD15ORH	0.99	1.02	0.99
GD16ORH	0.94	1.07	0.94
GD17ORH	0.92	1.08	0.92
GD18CO	0.92	1.09	0.92
GD19CO	0.93	1.08	0.93
GD20CO	0.93	1.08	0.93
GD21CO	0.92	1.08	0.92
GD22CO	0.85	1.18	0.85
GD23CO	0.80	1.24	0.80



Items	Tolerancia	VIF	Tolerancia mínima
GD24SYE	0.81	1.23	0.81
GD25SYE	0.85	1.17	0.85
GD26SYE	0.86	1.16	0.86
GD27SYE	0.93	1.07	0.93
GD28SYE	0.94	1.07	0.94
GD29SYE	0.88	1.14	0.88
MKT1IM	0.80	1.25	0.80
MKT2IM	0.88	1.14	0.88
MKT3IM	0.76	1.31	0.76
MKT4IM	0.85	1.18	0.85
MKT5OT	0.82	1.22	0.82
MKT6OT	0.82	1.22	0.82
MKT7OT	0.84	1.19	0.84
MKT8OT	0.86	1.16	0.86
MKT9OT	0.75	1.34	0.75
MKT10OT	0.66	1.52	0.66
MKT12COM	0.68	1.47	0.68
MKT13COM	0.75	1.34	0.75
MKT14COM	0.71	1.40	0.71
MKT15COM	0.80	1.25	0.80
MKT16COM	0.77	1.30	0.77
MKT17COM	0.93	1.08	0.93
MKT18COM	0.89	1.12	0.89
MKT19COM	0.84	1.20	0.84
MKT20COM	0.90	1.11	0.90

Items	Tolerancia	VIF	Tolerancia mínima
MKT21COM	0.90	1.11	0.90
MKT22ST	0.85	1.18	0.85
MKT23ST	0.85	1.18	0.85
MKT24ST	0.82	1.22	0.82
MKT25ST	0.79	1.27	0.79
MKT26ST	0.87	1.15	0.87
SA1	0.88	1.14	0.88
SA2	0.90	1.11	0.90
SA3	0.79	1.27	0.79
SA4	0.93	1.07	0.93
SA5	0.87	1.15	0.87
SA6	0.90	1.11	0.90
SA7	0.84	1.20	0.84
SA8	0.86	1.17	0.86
SA9	0.93	1.07	0.93
SA10	0.90	1.11	0.90
SA11	0.93	1.08	0.93