



El Periplo Sustentable

ISSN: 1870-9036

rperiplo@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México  
México

Yee Hernández, Samantha Zenyazeth; Borquez Reyes, Ricardo; Ángeles Villa, Manuel  
Parámetros para la transición a un nuevo modelo de  
Pueblos Mágicos. El caso de Loreto, Baja California Sur  
El Periplo Sustentable, núm. 37, 2019, pp. 334-355  
Universidad Autónoma del Estado de México  
México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193467294013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEM  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



## El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del

Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 37

Julio / Diciembre 2019

## Artículo

### Título

Parámetros para la transición  
a un nuevo modelo de Pueblos  
Mágicos. El caso de Loreto,  
Baja California Sur

### Autores:

Samantha Zenyazeth

Yee Hernández

Ricardo Borquez Reyes

Manuel Ángeles Villa

### Fecha Recepción:

14/05/2018

### Fecha Reenvío:

14/12/2018

### Fecha Aceptación:

04/06/2019

### Páginas:

334 - 355

## Parámetros para la transición a un nuevo modelo de Pueblos Mágicos. El caso de Loreto, Baja California Sur

## Transition parameters for a new model of Magic Towns: The case of Loreto, Baja California sur

### Resumen

El programa Pueblos Mágicos es una estrategia de política pública del turismo en México que busca fomentar la diversificación de la oferta turística tradicional, a una que reconozca los atributos únicos y simbólicos de localidades que han visto en el turismo una oportunidad de desarrollo económico. El presente trabajo muestra el estudio de caso del Pueblo Mágico de Loreto, Baja California Sur, México, y los resultados de la evaluación del 2015 para la renovación de su nombramiento dentro de esa categoría turística. Se parte de la configuración de una imagen situacional de la operatividad del programa en un entorno local y sus implicaciones para la percepción del turista a través de estrategias de análisis de macrodatos (BigData). El propósito del trabajo es ofrecer una apreciación de la transición de un modelo tradicional de gestión del desarrollo turístico de pueblos mágicos, a uno basado en la maximización de la experiencia turística. El nuevo modelo se propone como la mejor alternativa de los pueblos mágicos para aumentar los índices de competitividad en el turismo nacional.

### Palabras clave:

Pueblos Mágicos, desarrollo turístico, competitividad turística,  
maximización de la experiencia.

### Abstract

Initiated in the early 2000s, the Mexican government's Magic Towns program is a policy strategy that seeks to promote the diversification of the country's traditional tourist attractions in order to afford greater opportunities for local development. Recently the national tourism authorities have begun a process of reevaluation of the program, so as to underscore not only the material but also the symbolic attributes of localities. This research studies the case of the Magic Town of Loreto, Baja California Sur, in and the results of the 2015 evaluation for the renovation of the tourist certificate. Departing from the configuration of a situational image of the operability of the program in a local environment and his implications in the perception of the tourist across strategies of analysis of macrodata (BigData), proposing the transition of a traditional model of development tourist of magic towns to one of smart destinations based on the maximization of the experience of tourist, that will increase the indexes of competitiveness of this localities.

### Keywords:

Magic Towns, development tourist, tourism competitiveness,  
maximization of the experience.

## De los AUTORES

### **Samantha Zenyazeth Yee Hernández**

Investigadora del Departamento  
Académico de Economía de  
la Universidad Autónoma de  
Baja California Sur, México.

### **Ricardo Borquez Reyes**

Investigador del Departamento  
Académico de Economía de  
la Universidad Autónoma de  
Baja California Sur, México

[rborquez@uabcs.mx](mailto:rborquez@uabcs.mx)

### **Manuel Ángeles Villa**

Investigador del Departamento  
Académico de Economía de  
la Universidad Autónoma de  
Baja California Sur, México.

## **Introducción**

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015), el turismo se ha convertido en un importante factor para el desarrollo, la prosperidad y el bienestar de aquellos destinos que, alrededor del mundo, han visto en esta actividad un instrumento clave para diversificar sus actividades económicas y contribuir a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Las previsiones a mediano plazo de la OMT van en el sentido de que “las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán un 3,3% anualmente entre 2010 y 2030 hasta alcanzar los 1.800 millones de turistas” (OMT, 2016: 2). Siendo éste un panorama prometedor para el turismo mundial, para México representa un área de oportunidad importante para la diversificación de su oferta turística.

El turismo ha jugado un papel fundamental en la economía nacional. Desde los años setenta, el país se ha posicionado como un destino de preferencia en el mercado internacional. En 2016, las actividades relacionadas con el turismo representaron 8.7% del producto interno bruto (PIB) del país (INEGI, 2017). De acuerdo con un estudio del *World Travel & Tourism Council* (Consejo mundial de viajes y turismo, WTTC), la contribución directa e indirecta del turismo al PIB es de 16% del PIB, en tanto que su aportación al empleo es de 17% del total, debajo sólo del comercio al por menor (Parecerisa, 2017). Según estudios generados por la OMT para el 2015 (OMT, 2016:6), México se ha colocado en el noveno lugar del *ranking* mundial de llegadas de turistas internacionales.

La evidente importancia de las actividades relacionadas con el turismo en la economía nacional obligan a los actores involucrados en la planificación y desarrollo de la actividad a diversificar la oferta de destinos y atractivos turísticos ya existentes, y crear estrategias de desarrollo que permitan mantener y aumentar, en el largo plazo, la llegada de turistas y el gasto promedio, buscando con ello la consolidación de México en el turismo internacional como un destino preferente. En la búsqueda de la diversificación de la oferta nacional, el gobierno, como responsable de la creación y desarrollo de las políticas públicas que marcan la pauta para la toma de decisiones de los actores involucrados en el turismo nacional, ha incluido desde el 2001 en sus planes de desarrollo nacionales y sectoriales dos temas de importancia para la planeación de turismo: la creación de programas sectoriales y la planeación estratégica.



Durante el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (1 de diciembre de 2000 al 30 de noviembre de 2006) y bajo la titularidad de Rodolfo Elizondo Torres como responsable de la Secretaría de Turismo (SECTUR), se publicaron las reglas de operación del programa turístico nacional Pueblos Mágicos, donde se estableció el procedimiento que debía guiar a todo pueblo aspirante a este reconocimiento nacional. En dicho documento se estableció la responsabilidad operativa a un comité ciudadano que no responde a los cambios y sucesiones gubernamentales, cuyo objetivo principal es salvaguardar el buen funcionamiento local del programa turístico. Estas atribuciones incrementan el compromiso de adoptar y presentar planes de trabajo con visión de largo plazo, que contemplen los vertiginosos cambios socioeconómicos ligados al entorno global y las tendencias de los nuevos modelos de desarrollo relacionados con las tecnologías de la información.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la presente investigación se centra en el estudio de caso del Pueblo Mágico Loreto, Baja California Sur, México y los resultados de la evaluación del 2015 para la renovación del nombramiento turístico realizada por la Secretaría de Turismo (SECTUR). Es un trabajo de corte cuantitativo basado en la metodología de la SECTUR para la evaluación de pueblos mágicos, que permite la configuración de una imagen situacional de la operatividad del programa en un entorno local y sus implicaciones en la percepción del turista a través de estrategias de análisis de macrodatos (BigData), de la cual se parte para ofrecer una apreciación de la transición de un modelo tradicional de gestión del desarrollo turístico de pueblos mágicos, a uno basado en la maximización de la experiencia turística (SECTUR, 2014a).

### **Pueblo Mágico, el modelo actual**

El programa Pueblos Mágicos surge como un programa de desarrollo turístico integral para localidades que, en un diferente nivel de desarrollo (grado de avance) en ciernes, en crecimiento, maduros o en riesgo de declive, requieren una nueva orientación o propuesta para hacer del turismo una actividad de contribución real al bienestar, mantener y acrecentar el empleo, fomentar y hacer rentable la inversión, así como fortalecer y optimizar el aprovechamiento racional de los recursos y atractivos naturales y culturales (SECTUR, 2001a:3).



Bajo esta óptica queda claro que el gobierno federal busca impulsar, a través de este programa, destinos turísticos emergentes a los tradicionales de sol y playa, considerando y poniendo en valor los “atributos únicos, simbólicos, historias auténticas, hechos trascendentes, [y la] cotidianidad, que significa una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico atendiendo a las motivaciones y necesidades de los viajeros” (SECTUR, 2014b:5).

Para el año 2014, con un total de 84 localidades incorporadas, la SECTUR da a conocer las nuevas reglas de operación del programa en la Primera Feria Nacional Pueblos Mágicos, mismas que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 29 de septiembre del mismo año. Las modificaciones identificadas muestran una reestructura sustancial en los nuevos lineamientos, estableciendo un Modelo de Gestión Inteligente de Destinos, basado en tres ejes básicos: sustentabilidad, competitividad y, tecnología de la información y transversalidad (Yee, Bórquez Reyes, Ángeles Villa, 2016:304).

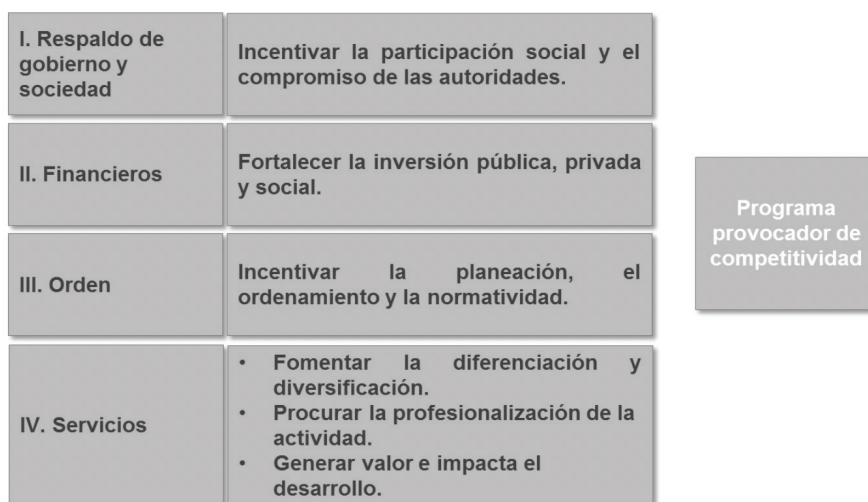
La reestructuración del programa fue resultado de un proceso de legitimización de los mecanismos y procedimiento para otorgar y renovar las acreditaciones a los pueblos mágicos, pues durante el periodo de 2001 al 2011 se otorgaba un promedio de cuatro nombramientos por año, en el 2012 se acreditaron 35 nuevas localidades. Esto puso en duda la credibilidad del programa y, en consecuencia, se inició un proceso de análisis de competitividad de los pueblos mágicos registrados al 2012 que dio la pauta para el relanzamiento del programa en el 2014.

En las nuevas Reglas de Operación de Pueblos Mágicos (ROPM), la SECTUR (2014b) fija siete actividades fundamentales para el buen funcionamiento del programa, lo cual obliga a los destinos postulantes a la incorporación o renovación del distintivo a mantener un perfil competitivo y de constante evaluación de sus procesos internos, para los cuales se estipula un periodo de un año, las actividades se centran en el fortalecimiento de la inversión pública para favorecer el desarrollo turístico local, el desarrollo e innovación de productos turísticos, la certificación turística, la sustentabilidad, la coordinación social, interinstitucional e intergubernamental, la mercadotecnia integral y la reingeniería del destino (Yee, Bórquez Reyes, Ángeles Villa, 2016).

Esta última actividad, la reingeniería del destino, es el elemento medular del proceso de desarrollo y transformación que requieren los pueblos mágicos para la mejora de la competitividad. El esquema fue presentado por la SECTUR en la exposición de las nuevas reglas de operación del programa en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México, el cual integra cuatro elementos básicos (figura 1): el respaldo del gobierno y la sociedad, la base financiera, el orden y, los servicios.



**Figura 1.** Proceso de reingeniería para los Pueblos Mágicos



Fuente: SECTUR (2014b).

En la figura 1 se enlistan en orden las acciones a seguir para provocar el aumento de la competitividad de los destinos, de acuerdo con el Modelo Inteligente de Gestión de Destinos propuesto por la SECTUR. El modelo busca el desarrollo turístico equitativo, viable y soportable desde lo local; que incentive la sustentabilidad, privilegie la participación social, la inversión integral, la correspondencia de las acciones de desarrollo, así como la rendición de cuentas a través de indicadores (SECTUR, 2014a). Lo anterior muestra los elementos clave de un modelo potencial para las localidades adheridas al programa Pueblos Mágicos que no han logrado gestionar adecuadamente el modelo de gestión de destino que impera en la actualidad.

### **Zona de Estudio: Pueblo Mágico de Loreto, B.C.S.**

El Pueblo Mágico de Loreto se ubica en el municipio del mismo nombre, localizado en la parte centro-oriental del estado de Baja California Sur, limitado por los paralelos 26°33'11" y 25°12'15" Norte y por los meridianos 111°46'22" y 110°55'15" Oeste. Colinda al norte con el municipio de Mulegé, al sur y oeste con el municipio de Comondú, y al este con el Golfo de California. De acuerdo



al conteo 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), el municipio de Loreto cuenta con “una población de 18 912 habitantes, que representa el 2.7% de la población estatal y de los cuales aproximadamente el 87% vive en la cabecera municipal y sus zonas periféricas” (UABCS, 2014:11). Su cabecera municipal es la ciudad de Loreto.

El desarrollo de la economía del municipio de Loreto se ha basado, principalmente, en el turismo, mismo que se ve complementado con actividades tradicionales como la pesca, agricultura y ganadería que representan una menor escala (Ivanova, 2007). En los últimos años, se han buscado los mecanismos para integrarlas como actividades complementarias al turismo local. El desarrollo del turismo dio inicio a partir de 1974 con la proyección del Centro Integralmente Planificado (CIP), administrado por el Fondo Nacional del Fomento al Turismo (FONATUR). El CIP de Loreto fue fundado como parte de una línea de planeación de desarrollo turístico centralizado en un modelo tradicional o de sol y playa. Sin embargo, a lo largo de poco más de 40 años, el destino ha experimentado oposiciones recurrentes entre las visiones y perspectivas,<sup>1</sup> que sostienen los diferentes actores económicos sobre la línea estratégica que debería guiar el desarrollo del turismo local. En consecuencia, este polo turístico, impulsado por FONATUR, pasó a ubicarse como el CIP con menor éxito a nivel nacional.

No obstante, Loreto posee un potencial turístico que va más allá de una planeación a distancia o exógena, y es precisamente en su riqueza cultural y natural donde este municipio debería focalizar su área de desarrollo. Cabe destacar que Loreto es considerado la Primera Capital de la Alta y Baja Californias, por ser en este punto geográfico donde inició el proceso de evangelización misional de la Península de Baja California. A ello se suman importantes recursos naturales como la Reserva de las Islas del Golfo, declaradas por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad y el Parque Nacional Bahía de Loreto, Área Natural Protegida con decreto federal. Así pues, la gama de atractivos que integran la oferta turística local es extensa.

---

1 Destacando las divergencias de opiniones sobre la vocación turística municipal, misma que se divide en dos grandes grupos de opinión, aquellos que han identificado en Loreto un modelo de turismo tradicional y aquellos que sustentan que la vocación del destino es el turismo alternativo.



Los procesos de planificación y desarrollo del turismo municipal han requerido la búsqueda de estrategias que aumenten la competitividad turística. Por ello, y con base en las modificaciones y evolución de las políticas públicas del turismo, las instituciones gubernamentales y grupos sociales organizados advirtieron la necesidad de buscar alternativas de diversificación del turismo, así como de las acciones que se habían realizado en materia de turismo local. Para junio de 2012, bajo las reglas de operación del 2001, el Pueblo de Loreto logró la acreditación e inclusión al programa turístico federal de Pueblos Mágicos. Con ello, se facultó a la Asociación Civil “Comité Pueblo Mágico Loreto Baja California Sur”, integrada por ciudadanos con residencia en el municipio, para la gestión del programa en lo local. Junto con esta asociación civil se creó un comité operativo integrado por instituciones gubernamentales estatales y municipales, educativas y organizaciones privadas del sector turismo como hoteleros, restauranteros, guías de turistas, y representantes de la sociedad civil líderes de opinión, quienes coadyuvaron en la toma de decisiones y estructura de un programa de trabajo.

### Método

Para el presente trabajo se utilizó información generada por la Dirección General de Destinos y el Grupo de Evaluación y Seguimiento (GES) de la Secretaría de Turismo (SECTUR), a través del proceso de evaluación para la permanencia en el programa Pueblos Mágicos en el 2015 del Pueblo Mágico de Loreto, B.C.S. (SECTUR, 2016:2), la cual se integra por cuatro herramientas de análisis: 1) opinión técnica de expertos, 2) comportamiento turístico, 3) análisis de macrodatos (BigData) y 4) evaluación documental (tabla 1), que a su vez integra una serie de indicadores, los cuales funcionan como parámetros para la evaluación.

Las primeras tres herramientas corresponden a la evaluación de factores externos del funcionamiento e impacto del programa en el desarrollo turístico local, soportado por la cuarta herramienta que pone en evidencia el funcionamiento interno del Comité Pueblo Mágico. Cada herramienta recibe un valor de hasta el 25%, utilizando la escala Natural Breaks<sup>2</sup> (tabla 2), para realizar la estratificación de

---

2 De acuerdo con lo propuesto por Jenks (1967) y citado por Lin (2013:5), es un esquema de clasificación que se logra a través de maximizar la varianza entre las clases y minimizar la varianza dentro de las clases. También se conoce como La bondad del ajuste (goodness of variance fit/GVF), mismo que aumenta al mover el valor de la clase que está más desviada de la media a la clase que está menos desviada de la media. Cuando el GVF alcanza el máximo, es decir, cuando las varianzas de la clase alcanzan el mínimo, se logra el proceso de clasificación.





los resultados y una ponderación del 0.0 al 25.0 para cada indicador propuesto (SECTUR, 2016:4), asignando rangos de valores ponderados por herramienta de análisis. El resultado final se alcanza bajo una regla de 3 a 25%, del cual se obtiene la mediana.

**Tabla 1.** Herramientas e indicadores de evaluación para la acreditación de permanencia en el programa Pueblos Mágicos

Herramienta	Descripción	Indicadores
Opinión Técnica de Expertos	Se construyó un índice a través de la participación de expertos y, basados en su experiencia y conocimiento de los Pueblos Mágicos, se definió una posición del 1 (mejor evaluado) al 111 (peor evaluado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de desarrollo</li> <li>- Grado de atraktividad.</li> </ul>
Comportamiento Turístico	Análisis de indicadores con base en Modelos Inteligentes; se jerarquizaron los Pueblos Mágicos tomando en consideración el análisis de bases de datos como INEGI, DATATUR, y bases oficiales de instituciones del gobierno federal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Población ocupada</li> <li>- Índice de desarrollo humano</li> <li>- Tasas de migración</li> <li>- Cuartos de hotel</li> <li>- Establecimientos de alimentos</li> <li>- Satisfacción</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Certificación, entre otros.</li> </ul>
Big Data	Con base en datos de internet y redes sociales, se generó información sobre la percepción turística de los Pueblos Mágicos, a través de la creación de una plataforma que produce información con la generación de comentarios positivos y negativos de los turistas sobre el destino, identificando particularidades susceptibles a ser aprovechadas como: capacidad de atracción, experiencia, mercadotecnia/comunicación, calidad de los servicios y atractivos, oferta de alojamiento y seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferta turística</li> <li>- Demanda turística</li> <li>- Mercadotecnia</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Comunidad receptora</li> </ul>



Herramienta	Descripción	Indicadores
Evaluación Documental	Se asignó en valor cualitativo y cuantitativo el cumplimiento cabal de los 10 requisitos de los lineamientos para integrar en el expediente y que fueron establecidos en las reglas de operación del 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un Comité activo con seguimiento de acuerdos.</li> <li>- Aprobación y punto de acuerdo del Congreso del Estado.</li> <li>- Cumplir planes, programas y normatividad.</li> <li>- Fortalecimiento e innovación del catálogo de productos turísticos.</li> <li>- Funcionamiento y adecuación de los servicios de salud y de seguridad.</li> <li>- Evaluar el impacto del desarrollo turístico</li> <li>- Mantenimiento de las relaciones comerciales con al menos un intermediario de servicios turísticos.</li> <li>- Contar con un Sistema de Información Estadística.</li> <li>- Integrar un informe detallado de actividades (anual).</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia con base en la Evaluación de Permanencia Pueblos Mágicos de la SECTUR, 2016.



**Tabla 2.** Escala Natural Break para la evaluación de las herramientas de permanencia del programa Pueblos Mágicos

Color	Expertos	Comportamiento Turístico	Documental	Big Data	Resultado (Mediana)
Rojo	0-6.3	0-12.7	0-17	0-16.6	0-14.7
Amarillo	6.4-12.2	12.8-15.6	17.1-20	16.7-18.6	14.8-17.1
Verde claro	12.3-17	15.7-19	20.1-22	18.7-21.1	17.2-19
Verde oscuro	17.1-25	19.1-25	22.1-25	21.2-25	19.1-25

Fuente: SECTUR, 2016.

Cabe destacar que la presente investigación busca atender sólo una parte del proceso de evaluación del programa Pueblos Mágicos, que por la naturaleza del análisis centra sus objetivos en la identificación de los parámetros económicos y comerciales que influyen en el funcionamiento o gestión de la política pública turística en lo local y su influencia en la generación de flujos turísticos.

Toma como base los resultados de la herramienta Big Data, elaborada por la SECTUR, donde, inminentemente, los resultados son cuantitativos y con una visión económico-comercial.

Por tanto, no es un estudio integral del impacto del programa en las comunidades de aplicación. No obstante, se es consciente de la importancia de muchos otros factores que influyen en el desarrollo integral de las comunidades turísticas, que no son menos importantes. Sin embargo, por la amplitud de los temas y la importancia que conlleva el tema abordado en este trabajo, se enfoca en los elementos económico-comercial en el lugar de residencia y la perspectiva del turista que resultan de la gestión del programa Pueblos Mágicos en Loreto, B.C.S.



## Resultados y Discusión

Mucho se ha especulado sobre las nuevas reglas de operación del programa Pueblos Mágicos y sus implicaciones en los procesos de incorporación y renovación, las cuales se centran, principalmente, en la poca certidumbre sobre la incorporación de nuevos pueblos, la asignación de recursos públicos y la gestión de las localidades que ya cuentan con este nombramiento. En el 2015, la SECTUR publicó por primera vez la convocatoria electrónica para la solicitud y renovación de los nombramientos como Pueblos Mágicos. El de Loreto inició su proceso de renovación en ese mismo año, bajo los requerimientos de las ROPM 2014, por lo que el Comité local integró el expediente en coordinación con los tres órdenes de gobierno, el cual fue entregado al GES para su evaluación a través de la SECTUR de Baja California Sur.

Como resultado del proceso de evaluación, y tras cuatro años de haber trabajado sin evaluación alguna, Loreto obtuvo una mediana de 18.74, que corresponde al estrato de color verde claro en la escala *Natural Break*. Dicho resultado se deriva de los valores resultantes de las herramientas evaluadas, las cuales tienen una ponderación máxima de 25: Valoración de Expertos 15.15, Comportamiento de la industria 17.49, Expediente Documental 20 y Big Data 22.29. Evidentemente, esta última herramienta fue la mejor posicionada, junto con la herramienta documental, que se ubicó en rango amarillo; sin embargo, esta última presentó observaciones mínimas por la falta de documentos que se requiere subsanar.

De las herramientas utilizadas para la evaluación, el Big Data es la que arroja información detallada de la percepción del turista, por lo que el análisis se centró en los resultados de esta herramienta, que se integra por seis factores principales. En una escala del 0 al 10, se obtuvieron los siguientes promedios por factor: 8.81 en oferta turística (gráfica 4), 6.16 en demanda (gráfica 1), 10.00 en seguridad (gráfica 6), 8.40 en comunidad (gráfica 5), 1.33 en mercadotecnia (gráfica 2) y 6.00 en accesibilidad (gráfica 3). En conjunto permiten concebir una visión general de áreas de oportunidad del destino.

Los resultados anteriores permiten plantear dos grupos de indicadores que consideramos determinantes en la percepción del turista con respecto a la competitividad del destino (tabla 2). El primer grupo integra aquellos indicadores que obtuvieron una valoración alta (superior a 7), como el número de visitantes extranjeros, el estado general del transporte local (transportadores turísticos y



servicio de taxis), la calidad de la infraestructura de acceso, el estado de las señales para llegar al destino, la calidad de los atractivos, la accesibilidad al entorno físico, los bajos grados de rezago social y económico, las oportunidades de empleo, la seguridad en torno a riesgos naturales y la percepción de la seguridad en general; los cuales se ven complementados por elementos de la dinámica general del sector turístico como la calidad del alojamiento y alimentos, y el porcentaje de visitantes extranjeros.

Sin embargo, en la comparación de los indicadores anteriores con los datos publicados por el Gobierno de Baja California Sur (2017) en el informe “Loreto Información Estratégica 2017”, se determina que hay una relación inversa en el comportamiento de la llegada de turistas, observando que existe un decremento poco significativo del total de ese rubro, pasando de 87 200 turistas en el 2014 a 84 200 en el 2015, presentado un decremento de 3.44%. De igual forma se presenta una disminución del 5% del total de turistas extranjeros, pasando de 63 100 en el 2014 a 59 900 turistas registrados en 2015. Sin embargo, los turistas nacionales mantuvieron su afluencia a este destino turístico, registrando un total de 24 100 en el 2014 y 24 300 para el 2015.

Durante el periodo de 2014-2015 había en Loreto 36 hoteles, que representa el 4.6% del total estatal, con un total de 985 habitaciones, que equivalen al 10% del total de cuartos en el estado. El porcentaje de ocupación fue de 23.76% (2014) y de 24.5% (2015), presentando un aumento porcentual de 0.74%, mientras que la estadía promedio del turista en 2015 fue de 1.79 noches, registrando un aumento poco significativo (0.1) con respecto al año anterior (Gobierno de B.C.S., 2016).



**Tabla 3.** Indicadores por grupo de valoración

<i>Grupo de valoración</i>	<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>	<i>Factor</i>
Críticos	Sistema de transporte	NP	Accesibilidad
	Canales de información	NP	Accesibilidad
	Relación calidad-precio	0.00	Oferta
	Capacidad de Atracción	0.00	Demanda
	Gasto promedio semanal de hospedaje	0.00	Demanda
	Percepción de la promoción	0.00	Mercadotecnia
	Experiencia de viaje	1.00	Mercadotecnia
	Emoción al visitar	1.00	Mercadotecnia
	Experiencia diferente	1.00	Mercadotecnia
	Disponibilidad de información turística	1.00	Mercadotecnia
Precautorios	Variedad de los atractivos	2.00	Oferta
	Hospitalidad	3.00	Comunidad
	Facilidad de encontrar el hospedaje	4.00	Oferta
	Estadía promedio	4.00	Demanda
	Canales de comunicación	5.00	Accesibilidad
Positivos	Calidad de alojamiento y alimentos	8.00	Oferta
	Calidad de los atractivos	8.00	Oferta
	Empleo	8.00	Comunidad
	Porcentaje de visitantes extranjeros	9.00	Demanda
	Estado de los señalamientos para llegar al destino	10.00	Oferta
	Calidad de la infraestructura de acceso	10.00	Oferta
	Estado general de la calidad del transporte local	10.00	Oferta
	Percepción de seguridad	10.00	Seguridad
	Riesgos naturales	10.00	Seguridad
	Rezago social y económico	10.00	Comunidad
	Entorno físico	10.00	Accesibilidad

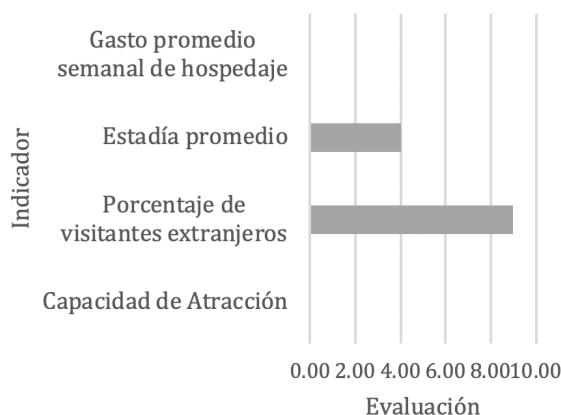
**Fuente:** elaboración propia con base en el estudio de evaluación del programa Pueblos Mágicos Loreto 2015.



Lo anterior indica, en el contexto general, que la percepción de los turistas en materia de atributos físicos, estructurales y sociales del Pueblo Mágico de Loreto son motivos suficientes para visitar este destino turístico. Dichos factores se encuentran relacionados a la propuesta de Cho (2000), citado por Panosso y Lohmann (2012), sobre los elementos que influyen en la elección de un destino turístico. Esta propuesta considera cinco atractivos principales: atracciones turísticas, comodidades, accesibilidad, imagen y precio, los cuales incentivan a los turistas a tomar la decisión de viajar o no a un determinado lugar. Mientras mayor sea la calidad y atractividad de la oferta turística, las comodidades ofrecidas en el destino, la facilidad de llegar al sitio, una imagen acorde a las expectativas del viajero y exista una relación entre la calidad y el precio, la probabilidad de aumentar el flujo de turistas es mayor.

De acuerdo con la valoración obtenida, de igual forma se identificaron indicadores críticos y precautorios que se detallan en las gráficas 1-5. Incluyendo los casos en los que no se presentó información (NP), los indicadores muestran puntajes que oscilan entre 0.00 y 5.0.

**Gráfica 1. Resultados del indicador de Demanda de la herramienta Big Data**



Fuente: elaboración propia con información de la SECTUR, 2016.

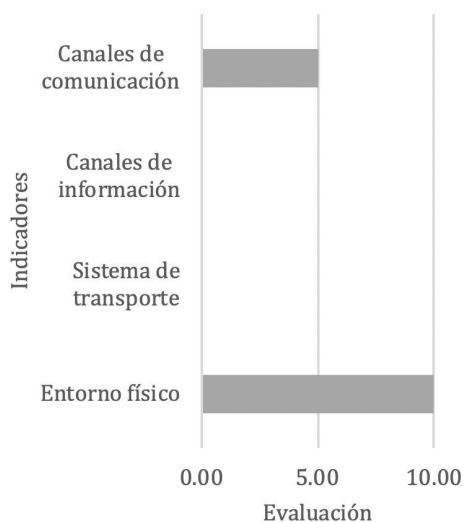
**Gráfica 2. Resultados del indicador de Mercadotecnia de la herramienta Big Data**



Fuente: elaboración propia con información de la SECTUR, 2016.

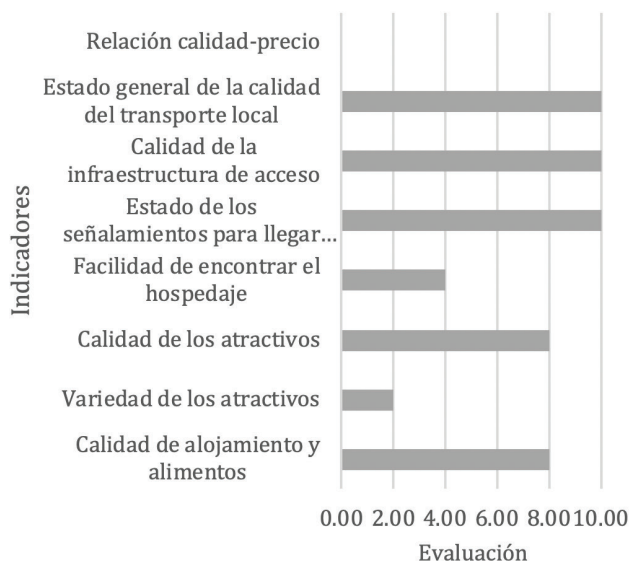


**Gráfica 3.** Resultados del indicador de Accesibilidad de la herramienta Big Data



Fuente: elaboración propia con información de la SECTUR, 2016.

**Gráfica 4.** Resultados del indicador de oferta de la herramienta Big Data



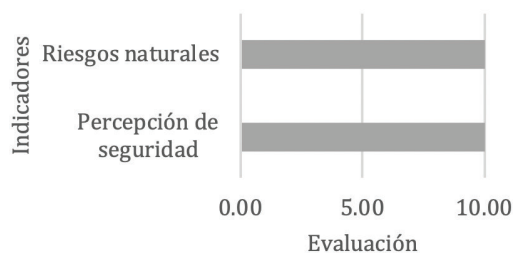
Fuente: elaboración propia con información de la SECTUR, 2016

**Gráfica 5.** Resultados del indicador de Comunidad de la herramienta Big Data



Fuente: elaboración propia con información de la SECTUR, 2016.

**Gráfica 6.** Resultados del indicador de Seguridad de la herramienta Big Data



Fuente: elaboración propia con información de la SECTUR, 2016.





Como puede apreciarse, es posible identificar de manera puntual los indicadores que representan un área de mejora, observando en estos parámetros las principales áreas de oportunidad que, a su vez, son los elementos clave para la creación o adecuación del programa de trabajo del comité de Pueblos Mágicos. De acuerdo con la gráfica 2, que corresponde al indicador de mercadotecnia, se destacan evaluaciones que van del 0.0 al 1.0, siendo este factor el elemento crítico del proceso de evaluación. A ello se suman indicadores como: 1) estadía promedio,<sup>3</sup> 2) gasto promedio semanal de hospedaje, 3) capacidad de atracción, 4) relación calidad-precio, 5) facilidad de encontrar hospedaje, 6) variedad de atractivos, 7) canales de información, 8) sistema de transporte y 9) hospitalidad (tabla 3).

En relación a la valoración de los indicadores anteriores, es importante partir de la premisa donde la necesidad principal de los destinos turísticos es poner en valor los elementos que integran la actividad misma. En años recientes se ha percibido una transformación interesante en los modelos de generación de valor; entre las propuestas que se pueden analizar se encuentra el marketing experiencial que gira en torno a las experiencias de consumo, “consideradas como un conjunto de interacciones entre el cliente y un producto, una empresa o algún otro elemento de la organización que origina un suceso o reacción agradable para el sujeto” (Moral & Fernández, 2012:14), por lo tanto, si se habla que la experiencia es el elemento clave de la generación de valor y ventajas competitivas, es importante conocer los elementos que influyen en la satisfacción del turista como base esencial para que un destino contribuya al desarrollo armónico del sector (Cavallo, 2015:63).

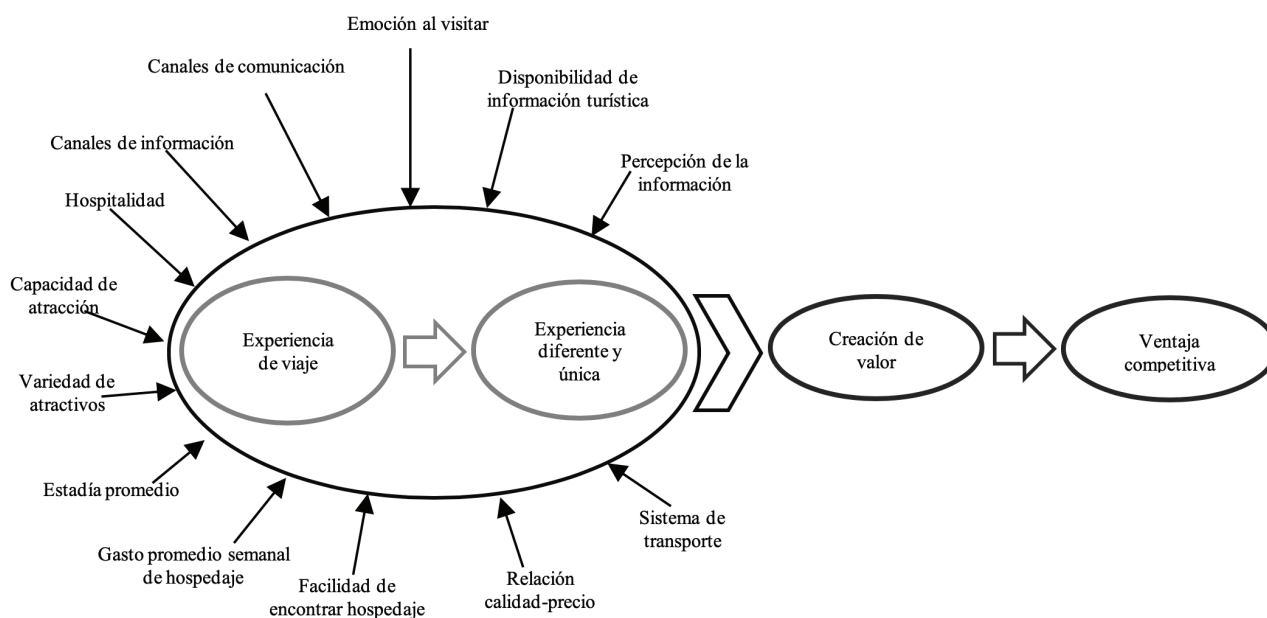
Por lo anterior, es necesario que los destinos basen sus procesos de planeación en la maximización de la experiencia de viaje que dé como resultado la creación de valor. Dicho lo anterior, se puede determinar que existe una línea de indicadores que influyen directamente en la administración de la experiencia, como se ilustra en la figura 2.

---

3 De acuerdo con la Agenda de Competitividad del Destino Turístico Pueblo Mágicos: Loreto (2014) la estadía promedio, al año 2010, es de 1.2 noches. Mientras que en el 2005 se registraba un promedio de 1.5 noches por turista (UABCS, 2014).



**Figura 2.** Indicadores críticos y precautorios de influencia en la maximización de la experiencia de viaje, de acuerdo con la evaluación de perspectiva turística de un Pueblo Mágico.



**Fuente:** elaboración propia, con información del estudio de evaluación de Pueblos Mágicos Loreto 2015.

Siguiendo estos parámetros, la experiencia de viaje convencional requiere convertirse en una experiencia diferente y única que sobrepase las expectativas del turista en relación al destino, generando un juicio de valor positivo que incentiva el aumento del flujo de turistas. Para lograr lo anterior es necesario analizar el grado de accesibilidad y disponibilidad de elementos como los canales de información, de comunicación, la emoción del turista al visitar el destino, la información turística, la percepción de la información, la variedad de atractivos, el gasto promedio semanal en hospedaje, la facilidad de encontrar hospedaje, la relación calidad-precio, el sistema de transporte, la capacidad de atracción y la hospitalidad; pues la ausencia, deficiencia o dificultad para acceder a ellos son determinantes en la percepción del turista y la generación de juicios de valor, que influyen en el desarrollo y ciclo de vida de los destinos turísticos.



Si bien, lo anterior podría convertirse en el objetivo neurálgico de la planeación del turismo en el municipio de Loreto, los datos aportados en nuestro análisis de este destino distan mucho de centrarse en este enfoque de desarrollo. Pero, ¿qué lleva a un destino como Loreto a tener datos dispares en una línea integral de desarrollo turístico? La respuesta a esta interrogante involucra el análisis de factores económicos y sociales que no se centran solamente en la carencia de las políticas públicas más adecuadas para el desarrollo turístico local, sino también en la gestión de la política pública del sector. Esta gestión recae en manos de los actores socioeconómicos que están directamente involucrados en la planeación del mismo, como instancias gubernamentales, asociaciones de hoteles, asociaciones de prestadores de servicios turísticos, cámaras de comercio y alimentos condimentados, entre otros.

Por tanto, se pueden determinar dos grandes causalidades: la ausencia de políticas públicas locales que determinen las directrices del desarrollo del turismo local integral y la escasa gestión de las políticas públicas de desarrollo existentes por los principales actores que abordan el tema turístico, los cuales han mostrado cierto grado de apatía por los procesos de evaluación, seguimiento y actualización de instrumentos de planeación existentes. Por lo que, para el caso de Loreto, se parte de la carencia de un programa de desarrollo turístico integral seguido por la desarticulación y coordinación insuficiente de los actores locales, que a su vez generan una falta de integralidad en la visión del destino, generando dos visiones generales: la primera focalizada al turismo tradicional, resultado del modelo de desarrollo de Centros Integralmente Planificados y la segunda en la tendencia y desarrollo de actividades turísticas alternativas desarrolladas por los prestadores de servicios locales.

Esta disparidad de modelos o “ideas” de desarrollo turístico ha proscripto los esfuerzos por mejorar la calidad de los servicios, maximizar la experiencia del turista e innovar en los procesos de planeación a acciones aisladas de una institución u organización, centrando los avances y beneficios a un subsector específico. Por lo que la clave está en enfocar la atención sobre la gestión de las políticas públicas de desarrollo existentes y en la interiorización de planeación estratégica y prospectiva en los agentes del desarrollo del turismo local, soportado en dos elementos principales: la maximización de la experiencia del turista y el aumento de la competitividad del destino.



## Conclusiones

Loreto es un destino con notorias fortalezas turísticas que lo han colocado como uno de los tres principales destinos turísticos del estado de Baja California Sur, después de Los Cabos y La Paz. Pero, ¿Qué hay más allá de la radiografía situacional de este Pueblo Mágico? Los resultados obtenidos en la evaluación muestran una clara oportunidad de iniciar un cambio de paradigmas administrativos y de ejecución del programa en el ámbito local, pues la evolución del programa ha dado las pautas para incentivar a los actores involucrados en el turismo municipal a ser más que actores reactivos a los estímulos socioeconómicos y convertirse en agentes de cambio turístico bajo una perspectiva de reingeniería de destino, concepto que se abordó en el 2014 en el marco del relanzamiento del programa turístico nacional, en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, y que vienen a reforzar la necesidad de planificar bajo un nuevo esquema de desarrollo enfocado, principalmente, a la maximización de las experiencias del turista y a la generación de valor de los destinos en sí, que lleve a los pueblos mágicos a mejorar sus índices de competitividad.

La transformación o reingeniería de destino, debe ser un proceso natural de todos aquellos centros turísticos que no han logrado consolidar sus modelos de desarrollo, por lo que la búsqueda de nuevas y novedosas alternativas que partan de la identificación de áreas de oportunidad, de la prospectiva, del análisis y el planteamiento de escenarios futuros, debe ser el hilo conductual que permita encausar las estrategias hacia el desarrollo integral del destino en el largo plazo, posicionando el génesis de la toma de decisiones en el futuro y no en el presente, donde a partir de las estructuras imaginarias del devenir probable, se tomen las decisiones en el presente que acerquen a los destinos a un estado deseado posible y real.

Por lo tanto, se pueden identificar cuatro parámetros básicos que apoyarían un proceso de transición de un modelo actual a uno futuro:

1) Experiencia de viaje diferenciada, para lo cual se deben contemplar y analizar los siguientes elementos: Sistema de transporte, Canales de información, Relación calidad-precio, Capacidad de Atracción, Gasto promedio semanal de hospedaje, Percepción de la promoción, Experiencia de viaje, Emoción al visitar, Experiencia diferente, Disponibilidad de información turística, Variedad de los atractivos, Hospitalidad, Facilidad de encontrar el hospedaje, Estadía promedio y Canales de comunicación.



2) Generación de valor, es el resultado de la suma del parámetro anterior para el análisis de la Calidad de alojamiento y alimentos, Calidad de los atractivos, Empleo, Estado de los señalamientos para llegar al destino, Calidad de la infraestructura de acceso, Estado general de la calidad del transporte local, Percepción de seguridad, Riesgos naturales y el Entorno físico.

3) Ventaja competitiva, obtiene del análisis de la competencia y el comparativo, entre ellos, de los parámetros anteriores para identificar el elemento o elementos diferenciadores. Y finalmente,

4) Visión de futuro, se centra en la generación de escenarios futuros factibles, que integren el análisis de la configuración de la estructura y cohesión de los actores claves que intervienen en la gestión o aplicación del programa turístico.

Para finalizar, es importante puntualizar que el reto se centra en la capacidad del municipio para gestionar adecuadamente sus políticas públicas de desarrollo, determinando no sólo la dinámica de procesos, recursos, etc., sino tener plenamente identificada la función de los actores e incentivarlos a trabajar bajo una visión integral del turismo local en beneficio del aumento de la competitividad del destino, que lleve al pueblo mágico de Loreto a crear ventajas comparativas sostenidas.



## Referencias

- Cavallo, G. (2015). *El marketing de la felicidad: Estrategias de marketing responsable para un mundo mejor*. NP: Códice.
- Gobierno de Baja California Sur (2017). *Loreto Información Estratégica*. La Paz: Gobierno de B.C.S.
- Gobierno de Baja California Sur (2016). *Datos Básicos de Baja California Sur 2016*. La Paz: Gobierno de Baja California Sur.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015). *Panorama sociodemográfico de Baja California Sur 2015*. La Paz: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2017). *PIB y Cuentas Nacionales. Turismo*. [En línea]. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/tur/default.aspx>, [17 de marzo de 2018].
- Ivanova, A. (2007). La economía de Loreto. En P. Ganster & O. y. Aripez, *Loreto, el futuro de la primera capital de las californias* (155-175). San Diego: San Diego State University Press e Institute for Regional Studies of the California.
- Moral, M. & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia revista interdisciplinar*, (14), 237-251.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2015). *Panorama OMT del turismo Edición 2015*. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. NP: Organización Mundial del Turismo.
- Panosso, A. & Lohmann, G. (2012). *Teoría del turismo: conceptos, modelos y sistemas*. México: Trillas.



- Parcerisa, C. (2017). *Turismo en México, el sector que más aporta al producto interno bruto*. Forbes. [En línea]. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/turismo-mexico-pib/>, [3 de marzo de 2018].
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2001a). *Programa Pueblos Mágicos*. Ciudad de México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2014a). *Pueblos Mágicos. 1ra. Feria Nacional de Pueblos Mágicos*. Guadalajara, México: Secretaría de Turismo de México.
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2014b). *Guía para la Incorporación y Permanencia Pueblos Mágicos*. México: Secretaría de Turismo.
- Secretaría de Turismo (SECTUR) (2016). *Evaluación de permanencia Pueblos Mágicos Estado de Baja California Sur LORETO*. Ciudad de México: Secretaría de Turismo.
- UABCS (2014). *Agenda de Competitividad del Destino Turístico Pueblo Mágico: Loreto*. La Paz: Secretaría de Turismo.
- Yee, S., Bórquez Reyes, R. & Ángeles Villa, M. (2016). Implicaciones de las reglas de operación del programa federal pueblos mágicos: caso Loreto, Baja California Sur. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 301-309.