



# TRANSITARE

Revista de Turismo, Economía y Negocios

[transitare.anahuacoaxaca.edu.mx](http://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx)

---

*Artículo original*

## **Propuesta de Citymarketing para los Pueblos Mágicos del estado de Puebla**

### *Magic Towns in Puebla: A City Marketing Proposal.*

**Adolfo Federico Herrera García<sup>1\*</sup>, Hugo Cano Mendoza<sup>1\*\*</sup>,  
Blanca Lilia Tlalpan Romero<sup>1\*\*\*</sup>**

<sup>1</sup>Facultad de Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

México

Historia del artículo:

*Recibido: 11 de mayo de 2015. Aceptado: 25 de junio de 2015.*

\* *Correo electrónico: [adolfofederico.herrera@upaep.edu.mx](mailto:adolfofederico.herrera@upaep.edu.mx)*

\*\* *Correo electrónico: [ungeol@hotmail.com](mailto:ungeol@hotmail.com)*

\*\*\**Correo electrónico: [lili010992@gmail.com](mailto:lili010992@gmail.com)*

## **Abstract**

Currently, different alternatives for increasing economic competitiveness among countries, states, and regions with the purpose of triggering development are being sought. The creation of a city marketing proposal can be considered as an alternative for reaching this objective. This paper presents the tourism diamond model proposed by Michael Porter. It is applied for the municipalities of Chingnahuapan, Zacatlan, Xicotepec de Juarez, Pahuatlan, and Tlatlauquitepec in order to develop a tourism city marketing proposal for these municipalities which are considered Magical Towns.

## **Keywords**

City Marketing, City Branding, Cluster, Magic Towns, Tourism Industry.

## **Resumen**

Actualmente se buscan diferentes alternativas para incrementar la competitividad económica entre los países, estados y regiones con la intención de detonar su desarrollo. La creación de una propuesta de citymarketing puede ser considerada como una alternativa para alcanzar este objetivo. El presente trabajo presenta el modelo de diamante del turismo propuesto por Michael Porter, y es aplicado para los municipios de Chignahuapan, Zacatlán, Xicotepec de Juárez, Pahuatlán y Tlatlauquitepec con la finalidad de desarrollar una propuesta de citymarketing turístico de estos municipios considerados Pueblos Mágicos.

## **Palabras clave**

Citymarketing, Marca Ciudad, clúster, pueblos mágicos, industria turística.

---

## 1. Introducción

En la actualidad se han buscado diferentes alternativas para incrementar la competitividad económica entre los países, con el objetivo de generar desarrollo económico a través de la captación de inversión extranjera directa, la cual permita desarrollar de manera estratégica el aparato productivo de un país. Las ciudades no han sido ajenas a este proceso, por lo que muchas han cambiado su imagen a fin de reposicionarse a escala internacional. Según Gómez y Troncos (2011), el proceso en las ciudades tiene dos dimensiones: por un lado, se han renovado y refuncionalizado determinadas áreas para atraer inversores; por otro, se ha apelado al uso estratégico de la cultura como recurso para enfrentar las crisis económicas y los procesos de desindustrialización. Con esto, la gestión moderna de las ciudades exige su tratamiento como *productos* cuya explotación resulte beneficiosa y favorable tanto para los encargados de gestionarlas como para la ciudadanía que la disfruta (Sixto 2010, p. 211). Es en este sentido en el que la Secretaría de Turismo y diversas entidades del gobierno en sus tres niveles desarrollaron el Programa de Pueblos Mágicos, en el intento de dar mayor valor a ciertas poblaciones del país que cuenten con ciertas características culturales que favorezcan la atracción de turistas.

En este nuevo contexto, la ciudad debe rediseñarse para satisfacer las necesidades de sus mercados, involucrando a su ciudadanía y a sus empresas para atender de manera adecuada las expectativas de los turistas y de los inversores, haciéndolos sentir como parte de la comunidad. Con esto, la valorización turístico-patrimonial añade a la revalorización económica un discurso sobre la identidad y la recuperación del pasado (Gómez y Zunino, 2008).

Por otro lado, algunas ciudades con características comunes han decidido hacer frente a estos cambios mediante la creación de *clústers* o corredores turísticos. Se puede decir que un “clúster es una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas” (Ramos, 1998). Esta concentración permite el desarrollo de economías de escala, ya que se generan economías de aglomeración y especialización, tanto en productores, como en proveedores, lo que genera mano de obra especializada y servicios específicos al sector, con la posibilidad de una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva, detonando la competitividad en la región.

El modelo de cluster de Porter (1991) sostiene que la diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un clúster y su grado de madurez, el cual debe estar bien cimentado en las industrias relacionadas. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del

"diamante"; es decir, las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad; las relaciones con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. En el análisis de Porter, los clústers se dan tanto en torno a los recursos naturales, como en torno a las actividades basadas en aprendizaje y conocimiento, por lo cual la actividad turística tiene cabida en dicho proceso. Con esto se puede apreciar que el modelo propuesto por Porter puede ser aplicado y aprovechado por cualquier sector empresarial.

El estado de Puebla cuenta con siete Pueblos Mágicos, de los cuales cinco se encuentran cercanos geográficamente, lo que permite el desarrollo de un corredor turístico natural, con lo cual se puede aprovechar el modelo de clúster para desarrollar la industria turística, estos municipios son: Chignahuapan, Zacatlán, Xicotepec de Juárez, Pahuatlán y Tlatlauquitepec.

En este artículo se presenta una propuesta de citymarketing para mejorar la competitividad de los cinco pueblos mágicos del estado de Puebla previamente mencionados. La propuesta consiste en tratar a cada Pueblo Mágico como una marca registrada y llevar su aplicación a diferentes canales, así como integrar el conjunto de Pueblos Mágicos de Puebla en una sola marca que los unifique en una misma identidad. Esta estrategia, más allá de proyectar una imagen hacia los grupos de turistas, se trata de un concepto que ha de emanar desde el lenguaje colectivo de los residentes, de modo que exprese los rasgos de su cultura de tal manera que permita comunicar la identidad a los turistas y reflejarlo como propuesta de valor.

El trabajo se ha dividido de la siguiente manera: sección dos presenta el modelo de diamante turístico que impera en México para poder ubicarnos en el ámbito nacional; además, se presenta el mismo modelo aplicado para el estado de Puebla. La sección tres presenta un breve panorama sobre los cinco pueblos mágicos a estudiar y un análisis FODA para cada uno de ellos. La sección cuatro desarrolla la propuesta de valor para estos Pueblos Mágicos y, finalmente, la quinta sección presenta las principales conclusiones.

## **2. Modelo de Diamante de Porter**

### *2.1. Modelo del Diamante Turístico en México*

Con el modelo del diamante de la competitividad, Porter (1990) pretendió dar respuesta a por qué ciertas empresas ubicadas en determinados países eran capaces de innovar y otras no, así como por

qué las empresas de estas naciones persiguen implacablemente mejoras, buscando nuevas fuentes cada vez más perfeccionadas, de ventajas competitivas, superando las barreras que se oponen al cambio y a la innovación que con tanta frecuencia acompañan al éxito. El diamante de Porter está compuesto por cuatro elementos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias conexas y de sostén, estrategia, estructura y rivalidad de las compañías. El modelo se complementa con el análisis del papel del gobierno y la causalidad, esta última referida a aquellos eventos que escapan del control humano y tienen un efecto en el desempeño de la organización estudiada. Todos los factores interactúan entre sí generando un cúmulo de ventajas. Originalmente, el diamante de la competitividad de Porter (1990) se pensó para países, pero diversos autores defienden que es aplicable también para empresas (Jiménez y Aquino, 2012, p. 980).

Aplicando esta metodología al sector turístico de México se pueden observar los cuatro elementos por los que está compuesto. En las condiciones de los factores se observa que se tienen múltiples atractivos naturales, se cuenta con una amplia gama de mitos e historias y esto hace a su vez que se posea una gran riqueza histórica y étnica. Además de esto, se tiene que la gastronomía mexicana es una de las tres cocinas en el mundo declaradas como Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad por UNESCO.

Respecto a las condiciones de la demanda, México cuenta con sus principales atracciones turísticas: sus ruinas prehispánicas, las ciudades coloniales y los grandes complejos hoteleros de playa, todo esto desarrollado gracias a su gran variedad de climas. La riqueza de México es natural, lo que representa una gran ventaja; además, su cercanía con Estados Unidos le da una ventaja competitiva para atraer este mercado. Se puede observar claramente en este diamante, porque México es uno de los principales destinos turísticos en el mundo.

En el caso de la estrategia, estructura y rivalidad de las compañías, los principales receptores de turismo son Francia, Estados Unidos, China y España, los cuales cuentan con una infraestructura competitiva en el sector turístico, creada por la participación de las empresas y el gobierno. En un segundo nivel se ubican Italia, Reino Unido, Turquía, Alemania, Malasia y México, los cuales están generando estrategias de mejora en el sector turístico, con el objetivo de convertirlo en un sector competitivo a nivel mundial.

Durante los últimos años, México ha sido uno de los lugares favoritos para los turistas en el mundo, según datos de la Organización Mundial del Turismo, el país ocupó en el 2012 el lugar número 13 a nivel mundial y número 2 en el continente americano en llegadas de turistas internacionales al

recibir 23.4 millones de turistas. Las divisas por turismo para el mismo año representaron 12,700 millones de dólares, ocupando el lugar número 24 en el mundo en este rubro. Además, el turismo en México representa el 8.4% del Producto Interno Bruto nacional (Rodríguez-Brindis 2014, p. 339)

Respecto a las industrias relacionadas y de apoyo, en México se tienen 17,294 establecimientos de hospedaje con 651,160 cuartos, de los cuales 26.8% son 5 estrellas, en cuestión de centros nocturnos y discotecas se cuenta con 1,362 establecimientos, 3,609 bares turísticos y 29,540 restaurantes, así como 712 centros de convenciones y 5,838 agencias de viaje (Hernández, 2013; OMT, 2013).

En el caso del Gobierno para el plan nacional de desarrollo del 2012, habla de la importancia que tiene el turismo dentro del desarrollo económico del país, dentro de él se hace mención a 6 estrategias referentes al turismo destacando el hecho que se busca hacer del turismo una prioridad nacional, buscando un desarrollo integral, que mejore la competitividad, la calidad de los servicios a través de la diversificación para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza y por supuesto la satisfacción de los turistas tanto nacionales como extranjeros para que tengan ganas de regresar y que recomienden a México y todas sus atracciones turísticas.

En la figura No.1 se presenta gráficamente el modelo del diamante de Porter para el sector turístico de México, donde se puede observar la condición de los factores positivos y negativos para este sector, así como la interacción de cada uno de los factores entre sí.

Cabe destacar dentro del modelo el apartado del Chance, el cual muestra las posibles oportunidades que tiene el sector para explotar, con el objetivo de lograr ser más competitivo, ya que al contar con gran variedad de riquezas naturales, como lo son climas, flora y fauna, hacen que nuestro país pueda ser uno de los principales lugares turísticos a nivel mundial y tener ventajas comparativas frente a otros países que compiten en este sector.

Además de esto, la cercanía que se tiene con Estados Unidos, hace de México un punto de referencia a nivel internacional, ya que al ser uno de los países más cercanos a la hegemonía económica mundial, provoca que indirectamente los diferentes países del mundo nos identifiquen.

**Figura 1.** Modelo de diamante de Porter para el sector turístico en México



Nota: Tomado de: Herrera, A. (2013). Clúster turístico Subclúster Pueblos Mágicos. *Sintonía*, 13 (1), p.5-30

## 2.2. Modelo de Diamante para el estado de Puebla

El estado de Puebla tiene una extensión territorial de 34,306 kilómetros cuadrados (km<sup>2</sup>), lo que la convierte en la vigesimoprimer entidad federativa en extensión territorial. Además de esto, el estado de Puebla es la quinta entidad con mayor población, ya que cuenta con 5,779,829 habitantes; con respecto a su división política tiene 217 municipios y su capital es la Heroica Puebla de Zaragoza. En el plano económico, el sector de actividad que más aporta al PIB estatal es la industria manufacturera, donde destaca la producción de maquinaria y equipo, su aportación es del 3.3%.

El diamante de Porter que se presenta en la figura No.2 para el estado Puebla explica las condiciones de los factores, que muestra que el Estado tiene una red de carreteras que comprende unos 10,242 kilómetros, el desarrollo de la infraestructura carretera es importante, ya que mantiene una mayor afluencia de turistas en el estado. También, el estado de Puebla cuenta con un aeropuerto ubicado en Huejotzingo, este está conformado por 162,000 metros cuadrados de superficie de plataformas. En lo que se refiere a las *condiciones de la demanda*, el estado de Puebla pertenece a las Ciudades Patrimonio de la Humanidad, título otorgado por la UNESCO en el 2005, este título enmarca el gran valor cultural y arquitectónico que tiene el estado a nivel mundial.

El *diagnóstico de la competitividad sistémica* de las empresas de turismo se basa en el análisis de campo y la oficina. La estrategia de competitividad para impulsar el desarrollo competitivo, sostenible y hospitalario del turismo de Puebla es aprovechar su potencial para promoverlo y convertirlo en un motor de desarrollo para la economía del estado. Además, aumenta su participación en la generación de puestos de trabajo, lo que es significativo en la actualidad. Por otro lado, el sector del turismo es transversal, lo que significa que su desarrollo tiene un impacto en todos los eslabones de la cadena de valor, tanto positivas o negativas, por lo que si estos vínculos no se conducen o se integran adecuadamente puede afectar negativamente el turismo y el propio desarrollo de la región.



**Figura 2.** Modelo de diamante de Porter para el estado de Puebla



Nota: Tomado de: Herrera, A. (2013). Clúster turístico Subclúster Pueblos Mágicos. *Sintonía*, 13 (1), p.5-30

### 3. Puebla y sus “Pueblos mágicos”

A instancias de Bertha Leticia Navarro, quien entonces fungía como secretaria de turismo del gobierno de Vicente Fox, surgió en 2001 la iniciativa de Pueblos Mágicos como una estrategia para diversificar la oferta turística del país a través de programas regionales. Es así como Huasca de Ocampo, en Hidalgo, fue el primer municipio declarado Pueblo Mágico en 2001. De acuerdo a la Secretaría de Turismo<sup>1</sup>, el Programa Pueblos Mágicos tiene el objetivo de contribuir a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros.

Puebla es uno de los estados que registran más Pueblos Mágicos en la República Mexicana, lo cual en comparación con otros estados es una importante ventaja para atraer al turismo nacional y extranjero. Incrementar la atracción de los turistas representaría un incremento no sólo en el sector, pues se generan oportunidades de nuevos negocios, se acrecenta la competitividad entre empresarios, la generación de empleos y el bienestar para las comunidades involucradas. Los Pueblos mágicos con los que cuenta el Estado de Puebla son: Chignahuapan, Cholula, Cuetzalan, Pahuatlán, Tlatlauquitepec, Xicotepec de Juárez y Zacatlán.

#### 3.1. Chignahuapan

El municipio de Chignahuapan, se encuentra localizado en la Sierra Norte de Puebla, colinda con el estado de Zacatlán y Tlaxcala, además de esto cuenta con una extensión territorial de 591.92 km<sup>2</sup>, su clima en verano es semifrío con lluvia constante, en los meses de octubre a febrero las temperaturas son muy bajas, se puede observar niebla y algunas heladas, lo que realza la belleza natural de este municipio<sup>2</sup>.

Chignahuapan fue habitado por la cultura chichimeca, aunque su nombre es de origen náhuatl y significa “sobre las nueve aguas”. De hecho, el dialecto utilizado en este municipio es el náhuatl. Otro elemento importante de este municipio es su gastronomía, que se basa en platillos típicos de la región como la barbacoa de hoyo, el mole poblano, los mixiotes, el chicharrón prensado, los dulces de jamoncillo, el pan de queso, las bebidas de frutas y vinos típicos de la región.

---

<sup>1</sup> Para más información, véase: Pueblos Mágicos (s.f.). Recuperado el 16 de septiembre de 2014, de: [www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos](http://www.sectur.gob.mx/pueblos-magicos)

<sup>2</sup> Para más información, véase: Enchignahuapan.com. (2014). Recuperado el 28 de octubre de 2014, de <http://www.enchignahuapan.com>

Con respecto al turismo, Chignahuapan es uno de los principales productores de esfera navideña artesanal, e incluso el municipio se convirtió en el organizador de la *Feria nacional del árbol y la esfera*. También se realiza la pesca de carpas y cangrejos en la laguna de Ajolotla, y se cuenta con actividades de turismo religioso, como la visita a la capilla de La Villita, a la imagen de la Virgen de la Concepción que se encuentra en la Basílica del mismo nombre, o a la iglesia del Honguito.

En la Tabla 1 se muestra el análisis FODA realizado al municipio de Chignahuapan, donde se realizan las fortalezas y debilidades del municipio con respecto al sector turístico, así como las oportunidades y amenazas.

**Tabla 1.** Análisis FODA para Chignahuapan

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mayor proyección turística a nivel nacional e internacional</i></li> <li>• <i>Genera 15 mil empleos directos e indirectos en la industria de la esfera.</i></li> <li>• <i>Venta de esferas genera derrama económica importante para el Estado de Puebla.</i></li> <li>• <i>Capacidad de respuesta en los sectores hotelero y restaurantero para albergar a miles de turistas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de señalética en carreteras y autopistas para llegar y salir al Pueblo.</i></li> <li>• <i>Poca capacidad de estacionamientos cerca de las zonas turísticas.</i></li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mayor difusión de otros atractivos turísticos (religioso, natural, aventura).</i></li> <li>• <i>Incremento de módulos de información y guías de turismo. Con horarios varios.</i></li> <li>• <i>Creación de sitio web oficial y mejoramiento de sitios web de aficionados.</i></li> <li>• <i>Unificación en información histórica, gastronómica, cultural, datos duros, etc.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Desviación del turismo a otro Pueblo Mágico (Zacatlán) por la falta de señalética.</i></li> <li>• <i>Precios bajos de grandes industrias ornamentales.</i></li> <li>• <i>Conflictos de intereses políticos.</i></li> </ul>

El análisis FODA muestra que una de las principales debilidades del municipio es la infraestructura en señalética para guiar al turista: el traslado se vuelve complicado a causa de la gran cantidad de caminos que hay sobre la carretera sin señales claras. Además de esto, existen pocos espacios para estacionarse cerca del centro, es una de las principales quejas de los turistas y ha generado que se improvisen terrenos como estacionamientos, los cuales no son regularizados por ninguna autoridad y no se cuenta con ningún control de las tarifas.

El problema de la falta de señalética da paso a una de las principales amenazas observadas en este municipio: la desviación de turistas hacia el pueblo mágico más cercano, que es el de Zacatlán, ya que este cuenta con mejores señales a lo largo del camino y es más fácil de ubicar para los turistas nacionales.

Respecto a las oportunidades, se encontró que el municipio de Chignahuapan<sup>3</sup>, no cuenta con la suficiente difusión de otras actividades turísticas como el turismo de aventura *-rappel*, ciclismo de montaña, etc.-, el turismo de salud y de belleza –v.g.: aguas termales, recomendadas para el tratamiento de problemas musculares o lesiones en el cuerpo, además de ser utilizadas para disminuir el nivel de estrés de las personas. Chignahuapan cuenta con un Spa donde se realizan diferentes tratamientos de belleza, masajes relajantes, así como la infusión de aceites corporales para mejorar las condiciones de la piel de los visitantes

### 3.2. Pahuatlán

El siguiente Pueblo Mágico a analizar es el municipio de Pahuatlán, el cual se encuentra localizado en la Sierra Norte de Puebla y cuenta con una extensión territorial de 80.37 km, este municipio colinda con Tlacuilotepec y el estado de Hidalgo. Fue fundado en 1532 por frailes Agustinos y el origen de su nombre es del náhuatl que significa “lugar de los frutos”, su clima es templado húmedo con lluvias todo el año, esto permite que presente temperaturas muy bajas a altas.<sup>2</sup>

En relación al turismo, el municipio de Pahuatlán es reconocido por elaborar papel amate, el cual es realizado en la junta auxiliar de San Pablito, además de esto cuenta con una serie de lugares naturales como las grutas de tamborillo en el cerro de Atla, la poza de la campana en el río Pahuatitla, las pozas del Tecomate y Zacapahuaya en el río Chixtla. Su gastronomía es una fusión de las culturas

---

<sup>3</sup> Para más información, vease: Chignahuapan Pueblo de las Esferas (s.f.). Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de: <http://puebla.travel/es/experiencias/pasea-a-tu-ritmo/item/chignahuapan-el-pueblo-de-las-esferas>

tononaca, nahua y otomí con elementos españoles, uno de los platillos típicos del municipio es el Pascal de cacahuete y de pepita, con carne de pollo o cerdo en salsa de hormigas, además de los tamales de hollejo, de cacahuete y mole poblano, lo cual lo hace un lugar diferente y mágico en sus sabores y colores.

**Tabla 2.** Análisis FODA para Pahuatlán

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aumento de Turismo</i></li> <li>• <i>Proyección de la ciudad y el Estado</i></li> <li>• <i>Desarrollo de Ciudad</i></li> <li>• <i>Preservación de las costumbres culturales</i></li> <li>• <i>Medio ambiente y atracción turística</i></li> <li>• <i>Soporte de todos los niveles de gobierno y participación de todos los sectores.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Desarrollo económico desigual</i></li> <li>• <i>La falta de infraestructura suficiente</i></li> <li>• <i>La falta de una planificación común</i></li> <li>• <i>Los niveles de educación</i></li> <li>• <i>La falta de acceso a la financiación</i></li> <li>• <i>La falta de continuidad</i></li> <li>• <i>Pueblos Mágicos no trabajan juntos como un clúster</i></li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Creciente deseo de atracciones de turismo alternativo</i></li> <li>• <i>interés Cultural</i></li> <li>• <i>Lograr un equilibrio entre el desarrollo de las ciudades</i></li> <li>• <i>Explotar las ferias turísticas</i></li> <li>• <i>Rescate de la imagen urbana y un reordenamiento comercial.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de programas de formación.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bajo cumplimiento</i></li> <li>• <i>Auditorías Anuales</i></li> <li>• <i>Sea eliminado el título de Pueblo Mágico</i></li> <li>• <i>Los diferentes resultados y desarrollo desigual.</i></li> </ul>

En la tabla No. 2, se presenta el análisis FODA realizado para este municipio, en ella se puede observar que a diferencia del municipio de Chignahuapan, Pahuatlán presenta un mayor número de debilidades causadas por diferentes factores. La primera de estas es el desarrollo económico desigual en el municipio, ya que los habitantes no cuentan con las mismas oportunidades educativas y de acceso a los servicios, así como falta de oportunidades de trabajo, donde la principal actividad económica es la agricultura. Además, existe muy poca infraestructura relacionada al sector turístico, lo cual impide el desarrollo del sector y su diversificación y esto a su vez limita la inversión en este, así como poco acceso a los servicios financieros, lo cual es generado por falta de instituciones financieras.

### 3.3. Tlatlauquitepec

El siguiente pueblo mágico a analizar es el municipio de Tlatlauquitepec, el cual se encuentra situado en el corazón de la Sierra Poblana, con una extensión territorial de 246.22 km<sup>2</sup>, el cual limita con el municipio de Cuetzalan al norte (Pueblo Mágico), Yaonáhuac al este, Cuyoaco al sur y Zaragoza, Zautla y Zacapoaxtla al oeste. El significado de su nombre es de origen náhuatl que significa “En el pueblo rojo” o “Cerro que colorea”<sup>4</sup>.

Su clima es semifrío, subhúmedo con lluvias en verano. Con respecto al turismo de aventura se puede hacer tirolesa de cuatro ruedas o rappel en la cascada de Puxtla; en cuanto al turismo religioso se pueden visitar la iglesia del Cerrito, la del Sagrado Corazón de Jesús y el exconvento franciscano. Además cuenta con lugares naturales como las cascadas de Puxtla, la cascada de Tenexate, la cueva del Tigre, el manantial de Xiliacoy y el río de Apulco. En su gastronomía se pueden degustar los tlayoyos, la carne ahumada, el mole de guajolote ranchero, la torta de camarón, los gaznates, las frutas cristalizadas, los jamoncillos y los vinos de frutas regionales.

La Tabla 3 presenta el análisis FODA realizado a este municipio donde se puede observar que, al igual que el municipio de Pahuatlán, una de las debilidades más fuertes es la falta de infraestructura en el sector turístico, lo cual es causado por las mismas variables que en Pahuatlán.

---

<sup>4</sup> Para más información, véase: Tlatlauquitepec (s.f.). Recuperado el 7 de octubre de 2014, de: <http://www.tlatlauquitepec.gob.mx/>

**Tabla 3.** Análisis FODA para Tlatlauquitepec

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proyección del estado de Puebla</i></li> <li>• <i>Riquezas hidrográficas y orográficas.</i></li> <li>• <i>Clima favorable para el turismo</i></li> <li>• <i>Riqueza cultural.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infraestructura de caminos deficiente.</i></li> <li>• <i>Escasez en hotelería, restaurantes y servicios.</i></li> <li>• <i>Falta de expertos en turismo.</i></li> <li>• <i>No hay industria desarrollada de soporte, además de agricultura y turismo.</i></li> <li>• <i>Bajo nivel de educación.</i></li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Alto interés de las autoridades municipales en el desarrollo de infraestructura turística.</i></li> <li>• <i>Cumplimiento de programas urbanos.</i></li> <li>• <i>Explotación de los elementos culturales.</i></li> <li>• <i>Demanda creciente de turismo alternativo.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Baja inversión económica en infraestructura y educación.</i></li> <li>• <i>Atracciones que retienen a los turistas en zonas urbanas.</i></li> <li>• <i>Refrendar la denominación como pueblo mágico.</i></li> </ul>

### 3.4. Xicotepec de Juárez

El siguiente municipio en ser analizado es Xicotepec de Juárez el cual se ubica al norte del estado de Puebla, tiene una extensión territorial de 283.20 km<sup>2</sup> y fue fundado por los españoles el 1 de enero de 1570, su clima es húmedo semi-tropical y cuenta con una exuberante vegetación. Con respecto al turismo, algunas de sus principales atracciones son: la iglesia de San Juan Bautista, Xochipila que fue un centro ceremonial prehispánico, el museo o casa de Carranza, los murales históricos de Felipe Castellanos, así como una fábrica de jugos de frutas típicas del lugar y concentrados Xico.

Su gastronomía es variada, ya que cuenta con salsa macha, el chile con huevo, los típicos molotes, el pollo y chorizo ahumado, el pollo en hongo, las quesadillas de granillo y la cecina de la sierra.

En la Tabla 4 se presenta el análisis FODA, donde se puede observar que una de las principales debilidades al igual que los otros dos municipios anteriores es la falta de infraestructura en el sector, así como el bajo nivel educativo y la falta de guías turísticos capacitados que puedan realizar esta actividad.

**Tabla 4.** Análisis FODA para Xicotepec de Juárez

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pueblo de paso entre Veracruz y Tampico.</i></li> <li>• <i>Oferta turística en Atractivos naturales, monumentos y culturales.</i></li> <li>• <i>Derrama económica por aumento en el Turismo.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de infraestructura.</i></li> <li>• <i>Nivel de educación bajo.</i></li> <li>• <i>Bajo número de guías turísticos.</i></li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Explotar la magia de la Sierra Norte de Puebla.</i></li> <li>• <i>Autorización de proyecto de la imagen urbana.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de programas de formación y capacitación.</i></li> <li>• <i>Apoyo de las autoridades a nivel municipal, estatal y federal, en el programa de Turismo 2018.</i></li> <li>• <i>Programas de atención al Turismo</i></li> <li>• <i>Ecoturismo en la Sierra Norte de Puebla.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Poca experiencia en el manejo del Programa Pueblos Mágicos.</i></li> <li>• <i>Revisiones y Auditorias del Programa.</i></li> <li>• <i>Compromiso de Autoridades.</i></li> </ul>



### 3.5. Zacatlán

Por último, se presenta el municipio de Zacatlán el cual se encuentra ubicado en el corazón de la Sierra Norte de Puebla, colinda con los municipios de Chignahuapan, Aquixtla, Tetela de Ocampo, Huahuchinango y tiene una extensión territorial de 512.82 km<sup>2</sup> (siendo el segundo Pueblo Mágico con mayor extensión territorial)<sup>5</sup>, su nombre es de origen náhuatl y quiere decir: “Lugar donde abunda el zacate”, su clima es templado, sub-húmedo con lluvias en verano, lo cual hace que al igual que los municipios de la región cuente con una exuberante vegetación.

Con respecto al turismo, unas de sus principales atracciones son sus relojes monumentales, el reloj floral, así como la cascada de San Pedro, la barranca y la cascada de las Tres Marías, el Valle de Piedras Encimadas, el parque ecoturístico de Eloxochitlán, la cascada del Tulimán, el templo franciscano y el festival Cuaxóchitl.

En su gastronomía cuenta con su pan de queso, la sidra artesanal de manzana, vinos frutales, el refresco de manzana, las cremas de licores -de café, coco, amareto-, los dulces típicos cubiertos de higo o de naranja, conservas naturales de frutas -de pera, chabacano y mora azul-, además de los dulces de membrillo, dátiles rellenos, galletas y crepas de miel.

Cabe destacar que el municipio de Zacatlán es considerado a nivel nacional como uno de los mejores pueblos mágicos, gracias al desarrollo de actividades turísticas, industrias de soporte como la de la sidra, la industria del refresco y la industria del reloj artesanal, así como su organización a través del consejo de pueblo mágico el cual se encuentra realmente comprometido con la promoción de este.

En la Tabla 5 se encuentra el análisis FODA para este municipio donde cabe destacar que una de las fuertes amenazas es la vigencia del programa Pueblos Mágicos, ya que Zacatlán es un claro ejemplo de los municipios que fueron beneficiados de manera positiva por dicho programa, así como resaltar que una de las debilidades de este municipio es la falta de trabajo colaborativo entre el pueblo mágico más cercano Chignahuapan, así como con Xicotepec de Juárez, Pahuatlán y Tlatlauquitepec, los cuales pertenecen a la misma región.

---

<sup>5</sup> Zacatlán, nuevo “Pueblo Mágico” de México. (s.f.). Recuperado el 12 de octubre de 2014, de: [http://www.turismo530.com/noticia\\_ampliada.php?id=23589](http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=23589)

**Tabla 5.** Análisis FODA para Zacatlán

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aumento de Turismo y de la derrama económica.</i></li> <li>• <i>Tener un consejo de Pueblo mágico realmente comprometido con la promoción de Zacatlán.</i></li> <li>• <i>Alta oferta de atracciones turísticas de diversa índole como el turismo cultural, religioso, de aventura y arquitectónico.</i></li> <li>• <i>Aumento de la publicidad en todos los niveles.</i></li> <li>• <i>La existencia de otras industrias que hacen más atractiva la visita a Zacatlán.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La falta de infraestructura suficiente para hacer de la experiencia de los visitantes algo inolvidable.</i></li> <li>• <i>Bajos niveles de educación de la población.</i></li> <li>• <i>Falta de expertos en el turismo y de asociaciones que soporten el desarrollo del proyecto.</i></li> <li>• <i>Desaprovechamiento de la vecindad con Chignahuapan.</i></li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rescate de la imagen urbana, preocupación por las fachadas.</i></li> <li>• <i>Desarrollo de programas de formación y capacitación.</i></li> <li>• <i>Contar con el apoyo de las autoridades a nivel municipal y estatal.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vigencia del programa.</i></li> <li>• <i>Falta de seguimiento a proyectos emprendidos para mejorar la oferta turística.</i></li> <li>• <i>Auditorías internas.</i></li> <li>• <i>Falta de continuidad.</i></li> </ul>

Como pudo observarse, los cinco pueblos mágicos analizados tienen similitudes con respecto a las debilidades, la principal de ellas es la falta de infraestructura, la cual no permite el pleno desarrollo de la actividad turística. La falta inversión en el sector limita la competitividad. Además, la falta de trabajo colaborativo entre los cinco municipios no permite una identidad propia de los Pueblos Mágicos del estado de Puebla.

## 4. Propuesta de valor para los Pueblos Mágicos de Puebla

Dado lo anterior es necesario crear una propuesta de valor para los Pueblos Mágicos del estado de Puebla, que permita generar una identidad propia y aumentar el trabajo colaborativo, a fin de hacer crecer la actividad turística así como la competitividad, es por ello que se presenta una estrategia de citymarketing.

### 4.1. Estrategia de Citymarketing

El citymarketing o marketing de ciudades es una disciplina que nace a partir de la necesidad de buscar una identidad propia que ponga en manifiesto los valores de una ciudad y proyectar sus recursos y cualidades, a públicos internos y externos. En el marco actual podría ampliarse el concepto y redefinirse como una herramienta de gestión postmoderna de ciudades que implica el planeamiento estratégico, el re-diseño de la ciudad, la participación ciudadana para lograr “la ciudad ideal” y obtener una mejor calidad de vida, hasta llegar a ser competentes internacionalmente.

El citymarketing debe inicialmente establecerse como un instrumento de desarrollo y gestión urbana, que tiene la capacidad de integrar los demás procesos de planeación y desarrollo de las ciudades y sus territorios, concepto cuyas raíces se pueden encontrar en la Sociología Urbana (Badillo, 2010).

Muchos gobiernos han confundido la estrategia y han dedicado su gestión a comunicar las maravillas realizadas sin tener ni siquiera la capacidad de implicar a los ciudadanos. Otros han realizado un logotipo representativo “sin alma”, con el objetivo de “vender” la ciudad, llenarla de turistas y atraer inversiones sin antes escuchar a los habitantes en su deseo de ciudad.

Hoy la ciudadanía supera la capacidad de gestión de los gobernantes y por tal motivo el citymarketing surge como un hilo conductor entre gobierno, ciudadanos y público externo; donde la clave está en que los gobernantes adquieran el “pensamiento de diseño” enfocando los problemas desde el ciudadano, entiendan sus necesidades y deseos; y en conjunto perfeccionen las soluciones y hagan realidad los sueños, en un dialogo abierto constante.

Es en este sentido que surge la propuesta de un clúster turístico que involucre a los pueblos mágicos de los municipios de Chignahuapan, Zacatlán, Xicotepec de Juárez, Pahuatlán y Tlatlauquitepec, propone como iniciativa central una estrategia de *citymarketing*, es decir, tratar a cada pueblo como una marca registrada y llevar su aplicación a diferentes canales. Esta estrategia es más que sólo una imagen proyectada hacia los grupos de turistas, se trata de un concepto emanado desde el

lenguaje colectivo de los residentes, expresando los rasgos de su cultura tan adecuadamente que comunique una identidad atractiva para los visitantes.

La estrategia comprende los siguientes puntos:

- Renovación y diversificación de logotipo “Pueblos Mágicos” con aplicación gráfica representativa de cada pueblo. Una nueva composición gráfica del logotipo de Pueblos Mágicos en general y en particular de cada uno de los pueblos, que contenga mayores cualidades comunicativas de los valores culturales. Cada uno de los Pueblos Mágicos del estado cuenta con elementos representativos: Chignahuapan, la esfera; Zacatlán, manzanas, etcétera, se propone utilizar estos elementos para hacer referencia gráfica en el logotipo de cada uno de ellos, a fin de proporcionar mayor información sobre su identidad por medio de este símbolo.
- Presencia de la marca “Pueblos Mágicos” en espacios urbanos (espectaculares, vallas, autobuses, medios de comunicación). Se requiere mayor presencia de la “marca” Pueblos Mágicos de Puebla, llevar estos mensajes al contexto urbano los situará en un contraste atractivo para los residentes o visitantes de las zonas urbanizadas. Encontrar la imagen de un ambiente natural o rural en medio de una avenida, definitivamente contrasta y atrae la atención. Es necesario popularizar la marca tanto en los residentes como en los turistas por medio de impactos visuales.
- Revista *Pueblos mágicos de Puebla* de emisión periódica y de difusión en hoteles, restaurantes y lugares de tráfico turístico. “Pueblos mágicos de Puebla”, como marca, contará con su publicación mensual. El contenido dará información más extensa sobre los pueblos, difundirá un amplio contenido fotográfico, la tradición oral, la oferta turística y las historias propias de cada uno. Se distribuirá en centrales de autobuses, aeropuerto, hoteles, restaurantes, centros culturales, universidades y plazas principales de la ciudad de Puebla y alrededores.
- Participación en ferias nacionales e internacionales de turismo. La presencia de marca es importante en este tipo de encuentros, para ser reconocida e incluida en las iniciativas de turismo y buscar alianzas con instituciones involucradas.

- Festival de los Pueblos Mágicos. Se propone la celebración de un festival con duración de una semana y con sede en la Ciudad Capital, en la que se expongan las danzas, gastronomía, artesanías y demás elementos tradicionales de los pueblos mágicos.
- Módulos de información/artículos con la marca en puntos turísticos y de transporte de la ciudad y alrededores. Creación de Módulos exclusivos para la difusión de información sobre Pueblos Mágicos de Puebla. Situados en lugares estratégicos.
- Aplicación y difusión del distintivo “Hecho en...” Diseño y aplicación en todos los productos elaborados en estos municipios, como una forma de fortalecer la identidad y popularizar la marca e incrementar el valor de estos.
- Catálogo gastronómico. Edición y difusión de un catálogo que contenga la descripción gráfica y verbal de los platillos tradicionales de los pueblos, así como la literatura de leyendas e historias relacionadas a su creación. Se distribuirá en los módulos, y en los mismos sitios de distribución que la revista mensual.
- Educación: Diplomado/ capacitación sobre Pueblos Mágicos en Universidades. Incorporar en el plan de estudios una asignatura o la creación de un diplomado que proporcione los conocimientos necesarios para el aprovechamiento de los Pueblos Mágicos como marca, propiciará el interés y capacidades en ese tema. La propuesta es preparar al residente para recibir a los visitantes.
- Deportes: Inversión en infraestructura para la organización de competencias deportivas (deportes extremos) y/o exhibiciones. Lugares especializados en relajación (spa, masajes, aromaterapia, temazcal) como propuesta de empresa de soporte adicional al turismo
- Cultura y Artes: Concurso anual de fotografía “Pueblos Mágicos”. Exposición ambulante de ganadores. Se plantean tres premios y se abre una convocatoria para recibir los trabajos fotográficos, los cuales serán evaluados. Premios con incentivos económicos a los primeros tres sitios.
- Exposición ambulante en ciudades del estado y en otros estados.
- Exhibición de danzas

Con estas propuestas los pueblos mágicos podrán generar una identidad propia, la cual permitirá a los visitantes tener una experiencia única que no hayan vivido en ningún otro pueblo mágico de México, así como aumentar la calidad de todos los prestadores de servicios turísticos de los cinco pueblos mágicos analizados.

## 5. Conclusiones

La propuesta de elaboración de citymarketing turístico para los Pueblos Mágicos de los municipios de Chignahuapan, Zacatlán, Xicotepec de Juárez, Pahuatlán y Tlatlauquitepec, permitirá incrementar la competitividad de dichas comunidades. Se encontrarán características homogéneas en estos pueblos que limitan su potencial turístico o que lo potencializan; sin embargo, la homogeneidad de dichas características permiten su integración como uno solo para su mejora, estas características son:

- Falta de capacitación para las personas de la comunidad: con el objetivo de crear nuevos empleos como, guías turísticos, cocineros, etc.
- Falta de capacitación a los empresarios locales: con el objetivo de brindar nuevos y mejores servicios turísticos.
- Falta mejorar el ambiente de negocios: a través del desarrollo de nuevas empresas relacionadas y de soporte, así como mejorar el acceso a financiamiento o los estímulos a emprendedores.
- Desarrollo de productos de alto valor agregado: Se observa que la gran mayoría de los Pueblos Mágicos producen productos de muy bajo valor agregado, lo cual genera condiciones de pobreza muy fuertes en el municipio. En contraste, existen solo dos municipios que producen productos con valor agregado, Zacatlán con la industria de bebidas derivadas de la manzana y otras frutas de la región, así como Chignahuapan con la industria de la esfera,
- Mayor inversión en infraestructura carretera: con el objetivo de disminuir el tiempo de traslado hacia los diferentes Pueblos Mágicos.
- Falta de un organismo de colaboración entre los Pueblos Mágicos: con el objetivo de conformar un consejo a nivel estatal que ayude a coordinar y diseñar propuestas de valor entre los diferentes pueblos mágicos, así como buscar a traer inversión en ellos.

- Desarrollo desequilibrado en los diferentes Pueblos Mágicos: se ha observado que no todos los municipios que tienen el nombramiento han logrado desarrollarse como centros turísticos y esto es debido a diferentes condiciones que presentan, como la gran marginación que existe en algunos de ellos, la falta de infraestructura, la carencia de industrias en el municipio, además de otras.
- Falta de participación de las Instituciones de Educación Superior (IES): tienen muy poco interés en participar con estos municipios, ya sea capacitando a las personas o generando investigación.
- Falta de una estrategia de diversificación del turismo: en los diferentes Pueblos Mágicos no existe un diferenciador de servicio, lo cual no permite generar una diversificación de la oferta turística, como el turismo de: aventura, extremo, de montaña, de salud, etc.
- Creación de una marca propia o un distintivo de los Pueblos Mágicos de Puebla: esto es con el objetivo de diferenciarlos de los existentes en otros estados y así promover la calidad de los prestadores de servicios turísticos.
- Falta de atracción del turismo internacional: uno de los objetivos primordiales debe ser la atracción de turistas internacionales, ya que constituyen uno de los principales canales para obtener divisas en el país.
- Falta de campaña publicitaria a nivel internacional: La creación de una campaña internacional de los Pueblos Mágicos de Puebla debe exponer las bellezas naturales y atractivos turísticos, así como su riqueza cultural y gastronómica.
- Falta de continuidad del Programa Pueblos Mágicos a nivel federal: al ser un programa desarrollado por el gobierno anterior federal, en este cambio de gobierno no se le ha dado la continuidad y la importancia necesaria para seguir creciendo.

Es por esto, que la formación de un clúster turístico que integre estos cinco Pueblos Mágicos dará como resultado mayor atracción de inversión extranjera directa, generando con ello mejores y nuevas empresas, así como nuevos empleos y mejor remunerados, dando paso a mejores condiciones de vida, no solo en estos municipios, sino en todo el estado.

## 6. Referencias

Badillo Mendoza, M. E. (2010). Citymarketing en ciudades intermedias: Caso Palmira. *Entramado*, 6 (1), p. 98-125.

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

Gómez, M. y Troncoso, C. (2011). *Políticas de cultura y turismo: desplegando el city marketing. El caso de la ciudad de Buenos Aires (Argentina)*. Trabajo presentado en el XIV Encuentro Nacional Da ANPUR, Rio de Janeiro, Brasil.

Gómez, M. y Zunino, D. (2008). La (re)valorización de la zona sur y su patrimonio histórico-cultural como recurso turístico, en: Herzer, H. (coord.). *Con el corazón mirando al sur. Transformaciones en el sur de la ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Espacio Editorial, p. 325-367.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Porter, M. E. (1990). *On competition*. Boston: The Harvard Business Review Book Series.

Ramos, J. (1997): Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales, LC/R.1743, Santiago de Chile, CEPAL

Rodríguez-Brindis, M. (2014). “La contribución del turismo al crecimiento económico de México. Un análisis por ramas características del sector”. *Nova Scientia*, 12 (6): 337-351

Sixto, J. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la publicidad*, 4 (1) p.211-226