

Desarrollo de ventajas competitivas en el turismo cultural de Michoacán, México mediante la estrategia del océano azul

Development of competitive advantages in cultural tourism in Michoacán, Mexico through the blue ocean strategy

Pamela-Adamari Rodríguez-Ayala¹

Instituto Tecnológico Superior de Ciudad de Hidalgo – Ciudad de Hidalgo, México
pamelaayalaro@gmail.com

Lilia Mendoza-Vega²

Universidad Libre – Barranquilla, Colombia
liliam.mendezav@unilibre.edu.co

Cómo citar/ How to cite: Martínez, J., Hernández, H. & Novoa, D. (2024). Desarrollo de ventajas competitivas en el turismo cultural de Michoacán, México mediante la estrategia del océano azul. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 19(1), 169 – 183. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n1.11402>

Resumen

El estado de Michoacán, ubicado en la República Mexicana, es reconocido por su riqueza cultural y turística. Con 113 municipios, ofrece atractivos como tradiciones, gastronomía, zonas arqueológicas y belleza natural. Michoacán alberga 6 Patrimonios de la Humanidad reconocidos por la UNESCO, lo que destaca su importancia turística. Sin embargo, la falta de enfoque estratégico ha limitado el aprovechamiento completo de estos recursos y la creación de ventajas competitivas en el sector turístico cultural. Para abordar este problema, se propone el uso de la Estrategia del Océano Azul, un enfoque innovador que busca crear nuevos mercados sin competencia y ofrece oportunidades de crecimiento. Se plantean objetivos específicos para desarrollar propuestas estratégicas, que impulsen el turismo cultural en Michoacán y se analizan los

Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2023 Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA
Fecha de evaluación: 30 de octubre de 2023 (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)
Fecha de aceptación: 7 de diciembre de 2023 Published by Universidad Libre

- 1 Estudiante DELFIN de Ingeniería de Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Ciudad de Hidalgo
- 2 Coordinadora de Investigaciones de la Facultad CEAC. Universidad Libre, Barranquilla.

resultados obtenidos, a partir de encuestas aplicadas a turistas. Las estrategias incluyen fortalecer la promoción, destacar la gastronomía y tradiciones, crear rutas culturales guiadas y mejorar la conservación de zonas turísticas, entre otras.

Palabras clave

Michoacán; turismo cultural; Estrategia del Océano Azul; ventajas competitivas; promoción turística; conservación turística; oportunidades de crecimiento.

Abstract

The state of Michoacán, located in the Republic of Mexico, is recognized for its cultural and tourist wealth. With 113 municipalities, it offers attractions such as traditions, gastronomy, archaeological sites and natural beauty. Michoacán is home to 6 UNESCO World Heritage Sites, which highlights its tourist importance. However, the lack of a strategic focus has limited the full use of these resources and the creation of competitive advantages in the cultural tourism sector. To address this problem, the use of the Blue Ocean Strategy is proposed, an innovative approach that seeks to create new markets without competition and offers growth opportunities. Specific objectives are set to develop strategic proposals, that boost cultural tourism in Michoacán and the results obtained, from surveys applied to tourists are analyzed. The strategies include strengthening promotion, highlighting gastronomy and traditions, creating guided cultural routes and improving the conservation of tourist areas, among others.

Keywords

Michoacán; cultural tourism; Blue Ocean Strategy; competitive advantages; tourism promotion; tourism conservation; growth opportunities.

Introducción

El estado de Michoacán se localiza en la parte centro occidente de la República Mexicana, sobre la costa meridional del Océano Pacífico, limita al norte con los estados de Jalisco, Guanajuato y Querétaro; al sur con el Océano Pacífico, al este

con los estados de Guerrero, México y Querétaro; al oeste con los estados de Colima y Jalisco.

Su orografía está compuesta por mesetas y valles, teniendo a la Sierra Madre Occidental como parte de su territorio, lo que ubica a la zona como uno de los estados con mayores recursos forestales. Sus aguas termales y balnearios son muy reconocidos: sobresalen: Los Azufres, San José Purúa, Zinapécuaro, Cointzio y Hundacareo.

Los 113 Municipios del estado tienen características que los hacen proclives al desarrollo turístico; sin embargo, de acuerdo con el potencial y a la existencia de recursos naturales más factibles de ser aprovechados: clima, suelo, agua, vegetación, orografía, infraestructura de comunicaciones y servicios establecidos, puede posicionarse dentro de un lugar bastante reconocido (Mercado, 2009).

La región michoacana es catalogada entonces, como una de los más importantes en el País a nivel turístico por todos los atractivos culturales que posee, como su gastronomía, arquitectura, historia, festividades, entre otras.

De acuerdo con la UNESCO (2021), Michoacán acoge 6 Patrimonios de la Humanidad, nombramientos que han sido otorgados por la propia organización y que son: El Centro Histórico de Morelia; la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca; la tradición de Noche de Muertos; la Pirekua, canto del pueblo Purépecha; la Tradición de los Voladores de San Pedro Tarímbaro, en Tlalpujahuá y la Cocina Tradicional, donde Michoacán es el Paradigma de México.

Ante esto, es necesario tener herramientas estratégicas que permitan aprovechar al máximo los recursos que posee y las posibles áreas de oportunidad que puedan extraerse a partir de su potencialización y posicionamiento. Por ello, es que, en el desarrollo del presente proyecto, se plasma la estructuración de una serie de estrategias que funjan como propuestas de planes de acción para impulsar el crecimiento del estado, partiendo de un enfoque cultural en el sector turístico.

Este tipo de turismo es uno de los más practicados a nivel mundial. Comprender las vivencias y tradiciones de una nación, conocer su historia, su gastronomía, y sus actividades más comunes, hacen de este turismo una práctica altamente atractiva para aquellos extranjeros que desean contemplar la vida desde una perspectiva diferente, por ello, es relevante darle la importancia e impulso necesarios para su buen desarrollo.

Lo anterior, se logrará con la ayuda de la Estrategia del Océano Azul, que, de acuerdo con Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005), es un enfoque estratégico para crear nuevos mercados sin competencia, donde las empresas pueden escapar de dicho mercado y encontrar oportunidades de crecimiento. Se basa en la idea de crear una nueva propuesta de valor que no se encuentra dentro del mercado actual, y que sea atractiva para los clientes.

La propuesta de valor, por sí sola, se entiende como aquella que no ofrece ningún otro competidor en el mercado. Debe ser atractiva para los clientes y rentable para la empresa (Kim & Mauborgne, 2005).

Con lo anterior se busca obtener una serie de estrategias marcadas con ayuda del esquema de las Cuatro acciones que, conforme a Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005), permite redefinir las fronteras del mercado, redefinir las necesidades del cliente, redefinir el valor ofrecido y redefinir la estructura de la industria.

Para la obtención de los resultados, el análisis será presentado a partir de recolección cualitativa por medio de la aplicación de una encuesta graficando los datos obtenidos, y posteriormente analizados para la creación del esquema RICE que presenta la culminación del desarrollo de la teoría del océano en su tipología azul, teniendo así, el planteamiento de la propuesta estratégica para el fortalecimiento del turismo cultural parte de la región sur de la República Mexicana, concentración en el Estado Michoacano.

Planteamiento del problema

La problemática se centra principalmente en la falta de desarrollo de ventajas competitivas pertenecientes al sector turístico cultural de Michoacán, México, así como la subutilización de las áreas de oportunidad existentes. La estrategia del océano azul, que busca la creación de un mercado no disputado, no ha sido aprovechada adecuadamente para potencializar el crecimiento y la atracción de turistas en la región. Esta falta de enfoque estratégico impide el pleno aprovechamiento de los recursos y atractivos culturales de Michoacán, limitando su capacidad para competir efectivamente en el mercado turístico y alcanzar un mayor impacto económico y social.

Es así como se llega a la pregunta problema, que se plantea de la siguiente manera:
¿Cómo puede Michoacán, México, desarrollar ventajas competitivas en el turismo cultural utilizando la estrategia del océano azul?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar propuestas estratégicas que permitan potenciar las ventajas competitivas del sector turístico cultural de Michoacán, México, utilizando la estrategia del océano azul, con el fin de generar posibles planes de acción que puedan permitir incrementar la atracción de turistas, impulsar el crecimiento y maximizar el impacto social en la región.

Objetivos específicos

- Identificar las áreas de oportunidad y ventajas competitivas potenciales mediante un análisis exhaustivo de los recursos culturales y turísticos de Michoacán utilizando la estrategia del océano azul.
- Comprender las necesidades y preferencias de los turistas potenciales, tanto a nivel nacional como internacional, mediante el enfoque de la estrategia del océano azul, para adaptar la oferta turística de Michoacán de manera efectiva.
- Desarrollar estrategias de promoción utilizando la estrategia del océano azul para proponer una marca turística sólida y atractiva que resalte la riqueza cultural y turística de Michoacán.
- Reconocer los obstáculos que limitan el desarrollo de ventajas competitivas en el sector turístico cultural de Michoacán, para abordar las limitaciones existentes, y poder erradicarlas a futuro con ayuda de la estrategia del océano azul para fomentar un entorno propicio para el crecimiento y la competitividad del estado.
- Reducir la dependencia de estrategias convencionales en el sector turístico cultural de Michoacán, fomentando la implementación de enfoques innovadores y creativos, por medio de la explotación de distintas áreas con la ayuda de las estrategias del océano azul.

Justificación

El estado de Michoacán perteneciente a la República Mexicana presenta un total de 5,8 millones de hectáreas repartidas en sus 113 municipios, y teniendo poco más de 4,7 millones de habitantes. Su riqueza cultural y turística es vasta y diversa, con atractivos como sus zonas arqueológicas, tradiciones artesanales, festividad-

des ancestrales, gastronomía y belleza natural, la cual, ha sido reconocida a nivel nacional e internacional.

Según datos estadísticos dados en el reporte presentado por la Secretaría de Turismo Estatal (2023), el turismo cultural desempeña un papel significativo en la economía de Michoacán.

En el año 2022, Michoacán recibió aproximadamente 9.5 millones de visitantes, de los cuales se estima que alrededor del 40% estuvieron interesados en actividades culturales. Sin embargo, la falta de un enfoque estratégico impide que estos recursos sean explotados de manera efectiva, limitando la capacidad de competir en el mercado turístico. Lo anterior, aunado a que, el contexto competitivo actual ha hecho que las organizaciones se vean en la necesidad de innovar dentro de sus modelos de gestión en todos los sectores de la industria (Hernández, Pitre, & Orozco, 2020).

Por ello, es que se toma a la estrategia del océano azul, como una herramienta ampliamente funcional, al enfocarse en la creación de nuevos espacios y en la diferenciación de la oferta, esta, ofrece un marco propicio para desarrollar ventajas competitivas en el sector turístico cultural de Michoacán. La falta de implementación de este método dentro de la región ha llevado a una situación en la que se desaprovechan las oportunidades existentes para destacar en el mercado.

Marco teórico turismo cultural

Conceptualización

El turismo cultural se define como aquellas actividades que realiza un turista para presenciar, estudiar y aprender las características culturales que un destino geográfico posee y ofrece como producto turístico.

La extensión geográfica que comprende el turismo cultural puede ser a baja escala, como visitar una pequeña población, o a gran magnitud, como recorrer diferentes partes de un país (CEUPE, 2021).

Características principales según autores

- **Enfoque en la experiencia del cliente:** Se centra en la experiencia del cliente, proporcionando un servicio excelente y una atención personalizada (Smith, 2016).

- **Innovación:** Es innovador, ofreciendo productos y servicios nuevos y atractivos (Chan, 2017).
- **Colaboración:** Colabora con otros actores del sector, como las empresas, las asociaciones y las instituciones públicas (Kozak & Kozak, 2019).
- **Marketing digital:** Utiliza el marketing digital para llegar a un público más amplio y promocionar nuevos productos y servicios (Buhalis, 2008).
- **Estrategia de precios:** Posee una estrategia de precios competitiva, que sea atractiva para los clientes y rentable para la organización (Dredge & Jenkins, 2007).
- **Promoción:** Promueve sus productos y servicios de forma eficaz, utilizando diferentes canales de comunicación (Ritchie & Crouch, 2003).
- **Calidad:** Ofrece productos y servicios de alta calidad, que cumplan las expectativas de los clientes (Zhang & Song, 2014).
- **Sostenibilidad:** Debe ser sostenible, teniendo en cuenta los aspectos ambientales, sociales y económicos de la región (Buckley, 2012).
- **Responsabilidad social:** Tiene que ser socialmente responsable, involucrando a las comunidades locales y contribuyendo al desarrollo sostenible (Weaver, 2011).

La estrategia del océano azul

Este modelo nació del trabajo de los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne en 2005, a partir de diversos productos académicos y de aportaciones hechas para la revista Harvard Business Review. Su propuesta de formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul es hacerlo de forma sistemática y práctica para competir en mercados maduros denominados océanos rojos. De esta forma, las empresas crearán océanos azules de forma inteligente y responsable para maximizar sus oportunidades y minimizar riesgos: “No hay compañía ni grande ni pequeña, ni existente ni nueva, que pueda darse el lujo de arriesgar todo” (Kim & Mauborgne, 2005).

¿Qué son los Océanos azules?

Se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.

La piedra angular del modelo es la creación de valor. Las organizaciones deben dejar de pensar en vencer a su competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente (Soledispa, 2020).

Esta estrategia permite implementar el factor solución de problemas, el cual mide la capacidad de emplear los conocimientos y habilidades (primer factor) propios del cargo para examinar, valorar, establecer, inferir y enunciar conclusiones necesarias para la resolución de problemas (Romero, Lora, & Morelos, 2020).

Los principios del Océano Azul

Se establecen seis principios: los cuatro primeros giran en torno al desarrollo de la estrategia para llegar al océano azul. Los últimos dos consideran la ejecución de la estrategia. En suma, todas conducen a la empresa acerca de cómo hacer la ejecución efectiva y eficaz a partir de las ideas generadas del océano azul, para generar un crecimiento fuerte y sostenido (Arredondo, 2015).

Tabla 1.

Los seis principios de la Estrategia del Océano Azul

Principios de la formulación:	Principios de la ejecución
1. Reconstruir las fronteras del mercado.	5. Superar los obstáculos clave de la organización.
2. Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.	6. Incorporar la ejecución dentro de la estrategia.
3. Ir más allá de la demanda existente.	
4. Desarrollar la secuencia estratégica correcta	

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Casos de estudio Océano Azul

La estrategia del “Océano Azul” evidenciada en los casos de éxito del Cirque du Soleil y Yellow Tail complementa y motiva la aplicación de dicha metodología en el presente proyecto. Estos casos destacan la importancia de la innovación y la diferenciación para crear nuevos mercados y oportunidades de crecimiento al alejarse de la competencia en mercados saturados. La combinación de conceptos

dispares en el Cirque du Soleil y el enfoque en un público no tradicional en Yellow Tail plasmados por W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005), demuestran cómo la creatividad y la identificación de necesidades no satisfechas pueden llevar al éxito empresarial en un nuevo Océano Azul. Inspirados por estos ejemplos, es posible construir un proyecto exitoso al desafiar las normas y ofrecer una propuesta de valor única que atraiga a los clientes y se destaque en el mercado.

Metodología

Método

El modelo metodológico usado se basará en la implementación de la investigación mixta, ya que combina enfoques de métodos cualitativos, como la exploración documental y grupos focales, que permiten acceder a los antecedentes turísticos del estado, al mismo tiempo, se emplearán métodos cuantitativos, como encuestas y análisis estadísticos, para recopilar datos numéricos y explorar las percepciones, experiencias, necesidades de los turistas y actores clave. El alcance de la investigación es definido de manera descriptiva, la cual permite establecer una base sólida de conocimientos que sirve como punto de partida para el diseño de estrategias en el desarrollo turístico de Michoacán.

Población

Según Neftalí (2019), la población se define como una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación. De acuerdo a la definición anterior, en el presente proyecto, se tiene entonces como población a la cantidad de visitantes activos en el estado de Michoacán, México, que, de acuerdo con datos oficiales de la Secretaría de Turismo respecto a estadísticas poblacionales del año 2022, indica que se cuenta con un total de 9.57 millones de personas.

Muestra

A partir de la población anterior, se procede a obtener un extracto a modo de muestra, que permita tener a la investigación un grupo focal en el cual centrarse para la aplicación de los instrumentos de recolección y obtención de la información, esto se logró aplicando la fórmula de muestreo probabilístico, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Por lo tanto, se establece que la muestra es de un total de **385** personas, siendo hombres y mujeres, con carácter

nacional e internacional, con actividad turística activa, dentro del Estado de Michoacán.

Técnicas de Recolección de Información

Se obtuvieron datos, estadísticas y factores del perfil de los turistas de acuerdo a su posición en cuanto a la experiencia dada durante sus visitas activas al estado dentro del enfoque turístico, por medio de la aplicación a las 385 personas parte de la muestra establecida, de una encuesta digital con un contenido de 19 cuestionamientos de respuesta múltiple. Aunado a ello se indagó en documentos y libros digitales y físicos para el análisis de información documental y fundamento teórico.

Análisis de resultados

La herramienta base del modelo, llamada “El esquema de las cuatro acciones”, o mejor conocida como la matriz RICE, es una herramienta de diagnóstico con formato de tabla a cuatro cuadrantes, es un esquema práctico para construir la estrategia de los océanos azules. Tiene como objetivo capturar el esquema actual de la competencia, el punto de vista de la industria y de los clientes y la definición de las variables de medición de la competencia. El fundamento del cuadro estratégico comienza por enfocar la estrategia en las alternativas y en los NO clientes, en lugar de la competencia y los clientes.

Cervilla y Puente (2010) afirman que, al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, es posible encontrar la manera de realizar movimientos estratégicos no convencionales y, por lo tanto, inesperados. El propósito de esto es reconstruir las fronteras de una industria y crear océanos azules, para que la empresa pueda escapar de la competencia frontal característica de los océanos rojos.

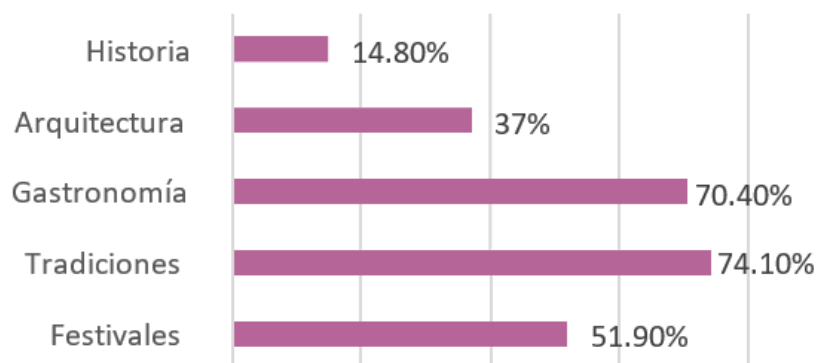
A partir de los resultados graficados de las encuestas aplicadas al grupo focal (muestra) seleccionado, se establecerá el esquema RICE, identificando diferentes áreas de oportunidad y colocando las estrategias dentro de los cuatro cuadrantes clasificándose en Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar, de acuerdo a los factores seleccionados.

Turismo por Atractivos Culturales

De acuerdo a la Gráfica 1, se toman en cuenta aquellos aspectos que a los turistas les parecen más atractivos para visitar los pueblos y zonas pertenecientes al estado de Michoacán, entre los que destacan las tradiciones y su gastronomía, siendo marcados por una mayor concentración de porcentaje de encuestados.

Gráfica 1.

Turismo Cultural. Atractivos



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Turismo por Eventos Culturales

A partir de los resultados presentados en la Gráfica 2, se muestra que los visitantes de Michoacán con motivos turísticos prefieren apreciar exposiciones gastronómicas y de danzas o música tradicional en sus visitas.

Gráfica 2.

Turismo Cultural. Eventos



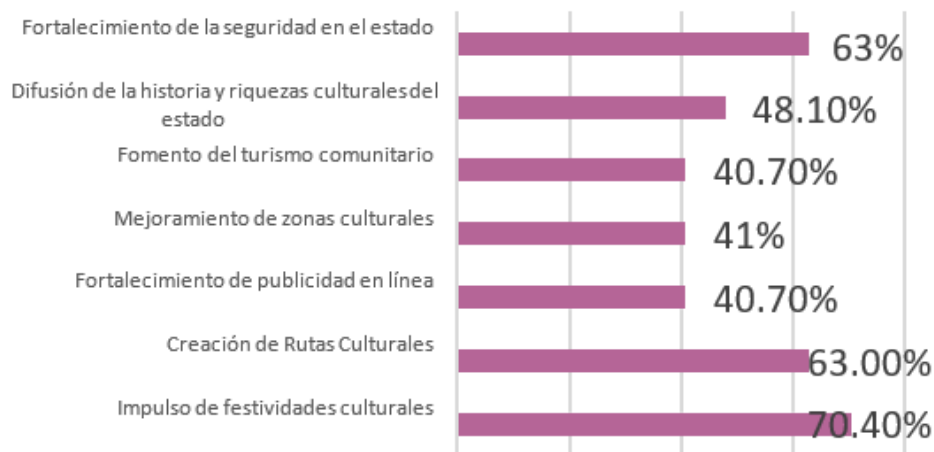
Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Turismo por Medidas de Promoción

Es necesario conocer los factores principales que los turistas toman en cuenta para mejorar su experiencia en el Estado, por ello, en la siguiente Gráfica 3, se muestran aquellas medidas que los encuestados consideran, podrían mejorar la promoción del turismo cultural en Michoacán, destacando por su mayor concentración de porcentajes, el impulso de las festividades culturales y el fortalecimiento de la seguridad en el estado.

Gráfica 3.

Turismo Cultural. Medidas



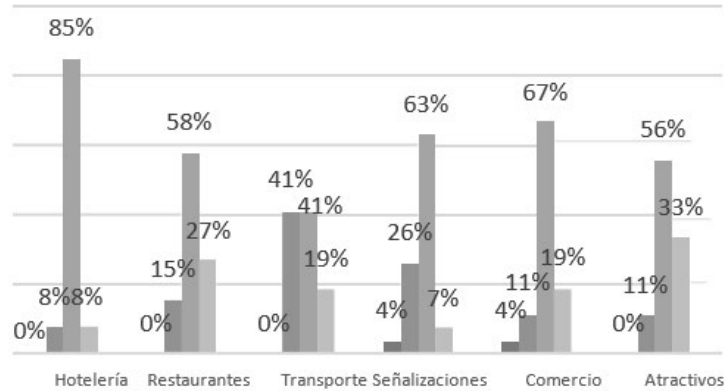
Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Infraestructura turística Michoacana

De acuerdo con Páez (2020), la infraestructura turística es el conjunto de instalaciones físicas y dotación de bienes y servicios de un país o región destinada a atender visitantes extranjeros. Es importante conocer la experiencia de los visitantes del estado en cuanto a diversas áreas de este sector e identificar aquellas que se puedan potenciar, por ello, en la Gráfica 4, se ilustra el nivel de satisfacción que tuvieron los encuestados en cuanto a distintos elementos de servicio turístico por parte de Michoacán, mostrándose más de acuerdo en la experiencia favorable ofertada por la hotelería y comercio.

Gráfica 4.

Turismo Cultural. Infraestructura



Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Una vez analizados los resultados de las gráficas presentadas, se tienen en cuenta los factores marcados como más destacados por los porcentajes obtenidos con base a la preferencia de los encuestados, para pasar a la creación de las estrategias que permitirán la potencialización de las áreas de oportunidad identificadas, permitiendo adaptar la oferta turística y demás elementos de recibimiento creando una mejor experiencia en el turismo de la región perteneciente al estado de Michoacán, México.

Se coloca entonces, en la Tabla 2, el esquema RICE con las estrategias del océano azul generadas en base al análisis de los datos estadísticos obtenidos.

Tabla 2.

Matriz estratégica RICE

- Rutas culturales guiadas que hagan que el turista conozca el 100% del lugar que visita.
- Un programa de mantenimiento y conservación de las zonas turísticas.
- Festividades culturales que atraigan turistas, ofreciendo experiencias únicas y auténticas.
- Alianzas con servicios de transporte y restaurantes locales.
- Material físico y un espacio digital para proporcionar información completa y fácilmente accesible.
- La falta de promoción en distintos medios para dar a conocer el turismo cultural en Michoacán.
- La falta de reconocimiento de la arquitectura e historia del estado.
- La imagen de inseguridad en el estado.

Fuente: Elaboración propia de las autoras.

Conclusión

El desarrollo de la estrategia del océano azul para la creación de estrategias innovadoras son elementos fundamentales para el desarrollo y posicionamiento exitoso del turismo cultural en Michoacán. Al identificar las posibles ventajas competitivas, se abre la puerta a oportunidades de crecimiento económico y social. Estas estrategias permiten diversificar la oferta, atraer a diferentes segmentos de mercado y potenciar la promoción efectiva del destino. La combinación de enfoques creativos y basados en datos garantiza un impacto significativo, fortaleciendo la competitividad del sector y consolidando a Michoacán como un atractivo e imperdible destino cultural en el panorama turístico.

Referencias bibliográficas

- Arredondo, G. (2015). *Modelo de La estrategia del Océano Azul como propuesta de innovación*. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.
- Buckley, R. (2012). *Tourism Research: Past, Present and Future*. Channel View Publications.
- Buhalis, D. &. (2008). *Tourism Management: Globalization, Information Technology and Tourism*. Pearson Education.
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2010). *Cómo Reconstruir Las Fronteras del Mercado para crear: Océanos Azules. (Spanish)*. . Debates: IESA.
- CEUPE. (2021). *CEUPE Magazine*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/turismo-cultural.html>
- Chan, S. (2017). *Blue Ocean Strategy for Tourism*. . Routledge.
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy: Towards More Sustainable Tourism*. Channel View Publications.
- Hernández, P. H., Pitre, R. R., & Orozco, D. B. (2020). *Dictamen Libre*. Obtenido de Responsabilidad social empresarial como factor de cambio de la gestión empresarial: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6269>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Kozak, M., & Kozak, N. (2019). *Destination Marketing and Management: Challenges and Strategies*. . Routledge.
- Mercado, H. (Julio de 2009). *TURyDES*. Obtenido de <https://www.nacionmulticultural.unam.mx/em/presasindigenas/docs/2025.pdf>
- Neftalí, R. (15 de Noviembre de 2019). *Explorable.com*. Obtenido de Población de una investigación: <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>
- Páez, G. (01 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Infraestructura Turística: <https://economipedia.com/definiciones/infraestructura-turistica.html>
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI.
- Romero, G. Z., Lora, G. H., & Morelos, G. J. (2020). *Dictamen Libre*. Obtenido de La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano: Caso de estudio método hay (sistema de escalas y perfiles de valoraciones de puestos): <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6645>
- Secretaría de Turismo Estatal. (09 de Enero de 2023). *El Economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/estados/Actividad-turistica-en-Michoacan-supero-los-niveles-prepandemia-durante-el-2022-20230109-0075.html>
- Smith, S. L. (2016). *The Blue Ocean Shift: Beyond Competing in the Red Ocean to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Portfolio.
- Soledispa, K. (2020). *La aplicación de la Estrategia de Océano Azul y su incidencia en las Mipymes*. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro.
- UNESCO. (26 de Noviembre de 2021). *Secretaría de Cultura*. Obtenido de México Patrimonio Mundial de la Unesco: <https://cultura.michoacan.gob.mx/noticias/mexico-es-electo-para-formar-parte-del-comite-de-patrimonio-mundial-de-la-unesco/>
- Weaver, D. B. (2011). *Sustainable Tourism: A Guide for the Management of Tourism*. Routledge.
- Zhang, S., & Song, H. (2014). *Tourism Management in China: Challenges and Opportunities*. World Scientific Publishing.