

VENTAJAS COMPETITIVAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS. CASO LOS CABOS, MÉXICO

COMPETITIVE ADVANTAGES FROM THE PERSPECTIVE OF STAKEHOLDERS. CASE OF LOS CABOS MEXICO

Claudia **Carolina-Lacruhy**¹

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar las ventajas de competitividad desde la perspectiva de los stakeholders en Los Cabos, México. Estudio de caso con una metodología cualitativa con alcance exploratorio y descriptivo. Se entrevistó a seis stakeholders, públicos, privados y sociales, más una etnografía virtual a cuarenta empresas grandes turísticas de Los Cabos. Los factores de competitividad del destino turístico de Los Cabos son: 1. Características naturales geográficas, 2. La composición del producto turístico, 3. Promoción turística, 4. Colaboración pública y privada, 5. Resiliencia turística y 6. Creación de valor compartido. Las acciones que realizan las grandes empresas turísticas para beneficio de la comunidad residente tienen la capacidad de crear valor compartido, sin embargo, se requiere una medición de la contribución con relación al costo - beneficio. Se concluye que

Los Cabos, México es un destino turístico consolidado en fase de madurez con capacidad de resiliencia, adaptación a los cambios disruptivos del entorno y con una reactivación turística asertiva.

Palabras clave: resiliencia, colaboración, creación de valor compartido.

Abstract

The aim of the research was to determine the competitive advantages from the perspective of the stakeholders in Los Cabos, México. Case study with a qualitative methodology with an exploratory and descriptive scope. Six stakeholders were interviewed, public, private, and social plus a virtual ethnography was carried out on forty large tourism companies in Los Cabos. The competitiveness factors of Los Cabos tourist destination are: 1. Geographical natural characteristics, 2. The composition of the

¹ Profesora en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos con perfil Deseable PRODEP desde el 2020. Miembro del cuerpo académico en formación de Gestión, Tecnología y Desarrollo Sustentable. Correo: ClaudiaC.LE@loscabos.tecnm.mx

tourism product, 3. Tourism promotion, 4. Public and private collaboration, 5. Tourism resilience and 6. Creation of share value. For their part, the actions carried out by large companies for the benefit of the resident community have the capacity to create share value, however, a measurement of the contribution in relation to cost – benefits are

required. Los Cabos, México is a consolidated tourist destination in a mature phase with resiliency capacity, adaptation to disruptive changes in the environment and with an assertive tourist reactivation.

Key words: resilience, collaboration, and creation of share value.

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de Turismo considera que los cambios sociales del contexto, la competitividad y sostenibilidad van de la mano, ya que las empresas en el destino turístico pueden ser más competitivas si hacen uso eficiente de los recursos y promueven la conservación de la biodiversidad y medidas para abordar el cambio climático (OMT, 2019a) (OMT, 2021b).

En este sentido, el sector turístico es un detonador para el desarrollo socioeconómico, no obstante, tiene una alta sensibilidad ante los cambios del entorno, el perfil cambiante del turista nacional e internacional, además de la necesidad de que los destinos turísticos contribuyan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por lo que requiere una articulación de diversos actores públicos, privados y sociales para su gestión estratégica (OMT, 2017 c).

La gobernanza turística es un factor clave para la competitividad y desarrollo en el destino turístico, ya que implica crear las condiciones adecuadas para que los agentes implicados, negocien, discutan, y cooperen en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos. Se asume entonces que la colaboración pública y privada favorece al desarrollo turístico de un territorio (Cruz y Pulido, 2014).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) explica que los principales desafíos en materia política turística en México. Se requiere adoptar un modelo desarrollo turístico más incluyente, para fortalecer la gobernanza del turismo mediante un enfoque más estratégico integrado, que permita incrementar la conectividad área desde mercados emisores con alto potencial; desarrollar un sistema de transporte más integral; distribuir los beneficios del turismo; promover un crecimiento incluyente, con diversificación de producto turístico.

Aunado a lo anterior, en México el Programa Sectorial de Turismo 2020-2024, busca desarrollar el modelo *México Renace Sostenible* con el objetivo de crear una nueva generación de circuitos turísticos de bienestar social, la armonía con la naturaleza y el desarrollo integral de las localidades, para la conformación de

destinos sostenibles. Es la propuesta del gobierno mexicano para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través del turismo (Secretaría de Turismo, 2020).

Zermeño, Cuevas y Zizaldra, (2018) explican que los actores turísticos y sus relaciones de colaboración y coordinación, son elementos indispensables para una articulación efectiva del destino turístico. Como actividad prioritaria, destacan las estrategias y acciones que emprenden para adaptarse a las condiciones del entorno. Por lo que se refiere, queda en manifiesto la condición de una estrecha colaboración pública y privada de los stakeholders en un destino turístico es una ventaja competitiva.

Los Cabos, Baja California Sur, no es la excepción, la toma de decisiones de los stakeholders han desarrollado factores de competitividad, que han permitido en cuarenta años migrar de una vocación pesquera a un destino turístico internacional. Se considera un caso de éxito como Centro Integralmente Planeado del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR, 2020) y Bojórquez y Ángeles (2019).

Montaño, Pérez y De La O Burrola (2014) hace siete años determinaron que Los Cabos, es destino internacional consolidado en fase de madurez, sustentado en tres ventajas competitivas: 1) localización, 2) naturaleza e 3) infraestructura turística. Considerando los cambios disruptivos del entorno y la incertidumbre del turismo en tiempos de Pandemia, queda expuesta la siguiente problemática ¿Cuáles es el contexto de competitividad desde la perspectiva de los stakeholders turísticos en Los Cabos, México? Por consiguiente, el objetivo de la investigación fue determinar los factores de competitividad desde la perspectiva de los stakeholders turísticos en Los Cabos, Baja California Sur, México.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el objetivo de la investigación, es estudio de caso exploratorio (Creswell, 2013). Se justifica considerando que analizó un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (Yin, 2009) es decir Los Cabos, como destino turístico en tiempos de pandemia por COVID-19, desde la perspectiva de sus stakeholders; se consideró una triangulación de fuentes de datos, diferentes herramientas, sustentado en un enfoque investigación cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo a partir de Hernández y Mendoza (2018) con un diseño no experimental – longitudinal.

La investigación se desarrolló de mayo del 2020 a septiembre del 2021. Primero se entrevistó a los stakeholders de mayo 2020 a febrero 2021;

posteriormente se realizó la etnografía virtual a las empresas turísticas de mayo 2021 a julio 2021, con relación a la comunicación de las estrategias de creación de valor compartido, y finalmente se recopilaron los indicadores de desempeño del destino turístico de Los Cabos desde junio a septiembre del 2021; el proceso presentó cuatro etapas:

Etapa 1. Integración del planteamiento del problema y revisión de literatura. Se delimitaron las variables de estudio, a partir de ello se efectuó una revisión de literatura.

Etapa 2. Análisis de stakeholders turísticos.

Se determinó la población no probabilística con una muestra por expertos, seleccionado a los organismos que colaboran en la gestión del destino turístico (Tabla 1).

Tabla 1. Actores públicos, privados y sociales

Públicos	Privados	Social
Universidad Autónoma de Baja California Sur.	Fideicomiso de Turismo de Los Cabos.	Asociación de docentes y estudiantes de turismo en ITES Los Cabos.
Instituto de Planeación Municipal de Los Cabos.	La Asociación de hoteles de Los Cabos. Asociación Sudcaliforniana de Desarrolladores Tiempo Compartido en Los Cabos.	

Fuente: construcción propia.

Se diseñaron entrevistas semiestructuradas para actores claves privados, públicos y sociales del municipio de Los Cabos, Baja California Sur, por medio de un guion de corte exploratorio con la finalidad de determinar las estrategias en competitividad turística. Se validó por medio del método por juicio al 97% (Tabla 2).

Tabla 2. Variables y dimensiones del guion exploratorio

Variabes	Dimensiones
Stakeholders públicos y privados.	Perfil de stakeholders. Competitividad turística.

Fuente: construcción propia.

Las entrevistas se llevaron a cabo de mayo 2020 a febrero 2021, por videoconferencia en Zoom y una llamada telefónica, derivado por la contingencia por COVID-19. Con la información, se procedió a elaborar una matriz de categorización de variables para su análisis, transcripción de las entrevistas e identificación de factores de competitividad en común, así como estrategias de gobernanza. Por último, se acompañaron con fragmentos de las transcripciones de entrevistas de actores clave del destino turístico.

Etapa 3. Análisis de empresas turísticas

Las empresas turísticas se analizaron por medio de una etnografía virtual se desarrolló en cuatro fases a partir de Rodríguez y Valldeoriola (2009):

1. Fase de planificación: se determinó que el escenario de observación virtual se enfocaría en las páginas web corporativas de actores clave y hoteles del destino de Los Cabos; misma que se efectuó de mayo a julio del 2021. En el motor de búsqueda de Google.
2. Fase de selección la muestra de investigación: el tipo de muestreo no probabilístico en cadena a 40 empresas grandes con los siguientes criterios: 1. Página web corporativa, 2. Tienen más de 250 colaboradores 3. Registrados en Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas y 4. Actividades económicas de hoteles y tour operadores.
3. Fase de recuperación y análisis de información: se diseñó una guía de observación con la categoría de estrategias de valor compartido de las empresas turísticas con seis subcategorías a partir de Porter y Kramer (2011) proponen que las empresas tienen una mayor conexión con la productividad y capacidad de resolver problemas sociales (Tabla 3).

Tabla 3. Categorías y subcategorías de observación no participante

Categoría	Subcategorías
Estrategias creación de valor compartido de las empresas turísticas.	Impacto ambiental. Acceso y viabilidad de proveedores. Habilidades de los empleados. Seguridad de los empleados. Salud de los empleados. Uso del agua. Uso de energía.

Fuente: construcción propia.

4. Fase 4. Análisis de datos: el proceso de análisis de datos se completó con el contraste inter-métodos, a través de la triangulación de información obtenida por los instrumentos mencionados anteriormente.

Etapa 4. Conclusiones, con los resultados del análisis de stakeholders, se determinaron los factores de competitividad del destino turístico de Los Cabos, y con los resultados de análisis de las empresas las ventajas competitivas a partir de la creación de valor compartido, se presentaron las reflexiones finales de la autora.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización del Destino turístico internacional de Los Cabos, Baja California Sur

Los Cabos, Baja California Sur se fundó como un Centro Integralmente Planeado (CIP) creado en 1976 por FONATUR, incluye a San José del Cabo y Cabo San Lucas, conectados entre sí por un corredor de 33 kilómetros de longitud, ubicado en el extremo de la península de Baja California Sur (Fondo Nacional de Fomento al Turismo, 2020). “Hoy en día es el segundo CIP de mayor importancia después de Cancún” (Bojórquez y Ángeles, 2019, p. 121).

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP, 2018) tiene tres Áreas Naturales Protegidas (ANP’s) en Los Cabos: La Reserva de la biosfera la Sierra la Laguna, Parque Nacional Cabo Pulmo, y el Área de protección de flora y Fauna de Cabo San Lucas. La Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad, describe que entre los principales atractivos y recursos turísticos destacan: El Monumento Natural del Arco de Cabo San Lucas; El Museo de Historia Natural de Cabo San Lucas; El Faro Viejo; El Distrito del Arte en San José del Cabo; La Misión de San José del Cabo; 18 Campos de Golf; 22 playas certificadas con el distintivo Blue Flag; una marina con 640 espacios disponibles y anfitrión de torneos de pesca deportiva (SETUES, 2021).

La infraestructura hotelera del municipio son 173 hoteles con 20,816 habitaciones. El Observatorio Turístico de Los Cabos (FITURCA, 2021a) proporcionó en los siguientes indicadores de desempeño: 1. Ocupación hotelera, 2. Tarifa por noche y 3. RevPAR, que permiten una radiografía del contexto actual del destino turístico.

a) Ocupación hotelera

El escenario mundial explicó Khim-Sen (2020) indicó una rápida disminución en el desempeño de la industria turística en medio del brote por la pandemia, ya que desde la perspectiva stakeholders se obtienen ganancias de los turistas proporcionales a las reservas de hotel, boletos aéreos y negocio de paquetes turísticos, en consecuencia, los adversos efectos directos e indirectos en las empresas, permanecieron bloqueadas en gran medida por el brote de la pandemia. No obstante, en Los Cabos, solamente presentó cero demandas de reservaciones durante el periodo de cierre oficial por disposición federal en el 2020 derivado de las restricciones de viaje.

Cabe señalar que a partir de la segunda semana de mayo del 2021 la ocupación hotelera despuntó en comparación de Cancún y Puerto Vallarta, posicionando al destino como el más visitado del país. (FITURCA, 2021a). La ocupación hotelera promedio (Figura 1).

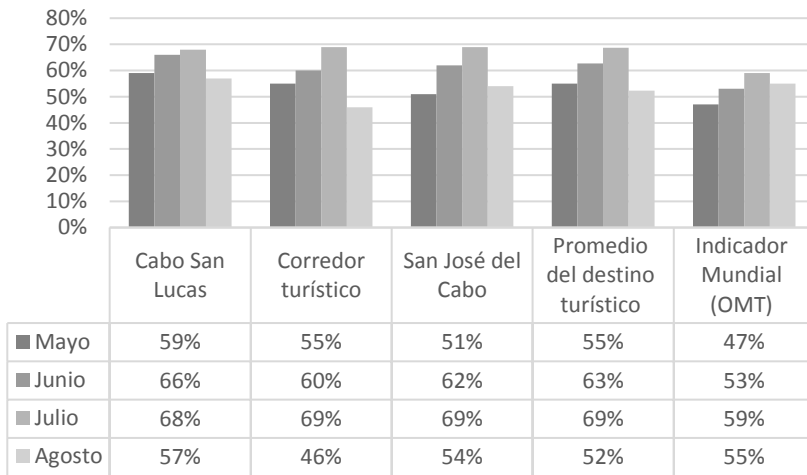


Figura 1. Ocupación hotelera promedio de mayo-agosto 2021 Los Cabos, Baja California Sur.

Fuente: Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2021a) y OMT (2021d).

b) Tarifas por noche

Las tarifas por noche de habitación presentaron un rango de \$208 a \$503 dólares de mayo a junio del 2021. Se observa por orden de relevancia la tarifa más alta por noche son: 1. Corredor turístico, 2. San José del Cabo y 3. Cabo San Lucas (Figura 2).

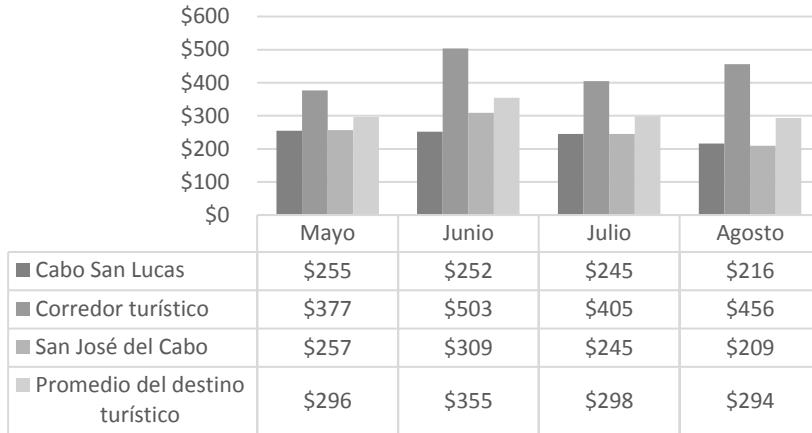


Figura 2. Tarifas por noche de habitación en dólares.

Fuente: Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2021).

c) Revenue Per Available Room

El RevPAR (Revenue Per Available Room) es un indicador para valorar el rendimiento financiero de una cadena hotelera. Durante el 2020 ha incrementado lentamente mostrando números positivos, oscila el promedio entre \$163 a \$186 dólares, incluso en comparación de agosto del 2019 incrementó 1.9% por encima del registro de dicho año (Figura 3).

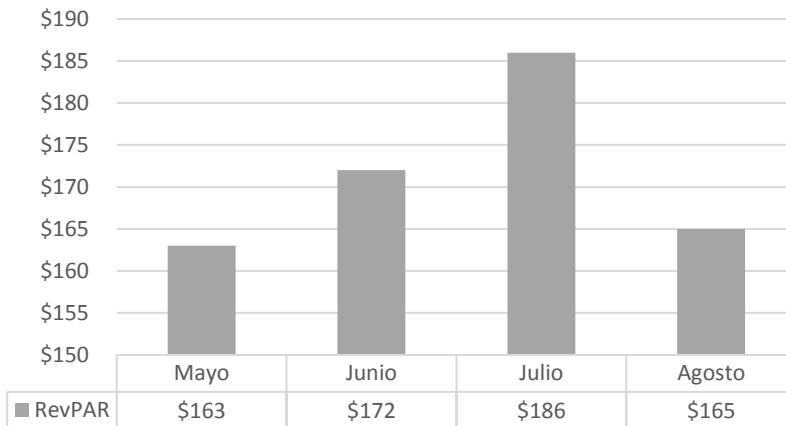


Figura 3. RevPAR.

Fuente: Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2021).

En resumen, los indicadores de Los Cabos en el 2021, en comparación del 2020, cuando el destino se encontraba cerrado por la pandemia, registran un incremento en ocupación hotelera, tarifa y RevPAR. Cabe señalar que agosto-septiembre se considera temporada baja en el destino turístico. Los indicadores de desempeño positivos reflejan el esfuerzo significativo de los stakeholders en el destino turístico para la reactivación.

Ventajas de competitividad turística en Los Cabos, México

Enrigh y Newton (2014) establecen que el turismo no se comporta de la misma manera, aun en comunidades similares, cada uno posee características tangibles e intangibles propias, que podrán ser o no considerado por los turistas del destino.

Ese potencial único puede convertirse en atractivos de un destino turístico, Wang y Krakover (2008), consideran un desafío, por ejemplo, en el caso de Eslovaquia, la creación de ventajas competitivas basadas en la innovación, y la especialización inteligente. Tienen un impacto positivo en su construcción para un desarrollo espacial inteligente.

Otro ejemplo, Kovačević, Kovačević, Stankov, Dragičević y Miletić (2017) evaluaron ventajas y desventajas del turismo en el distrito de Banat en Serbia; donde determinaron que los factores de competitividad regional en. 1. Gastronomía, 2. Ambiente multicultural, 3. La riqueza patrimonial e histórica y el clima.

Similar al contexto de Los Cabos, las ventajas competitivas del destino turístico, como se mencionó anteriormente, han evolucionado. La localización, naturaleza e infraestructura, son únicas de la región y se replantearon a partir de los escenarios adversos por la pandemia; para fines del estudio los resultados mostraron que son: 1. Características naturales geográficas, 2. Composición del producto turístico, 3. Promoción turística, 4. Colaboración pública y privada 5. Resiliencia turística y 6. Creación de valor compartido (Figura 4).

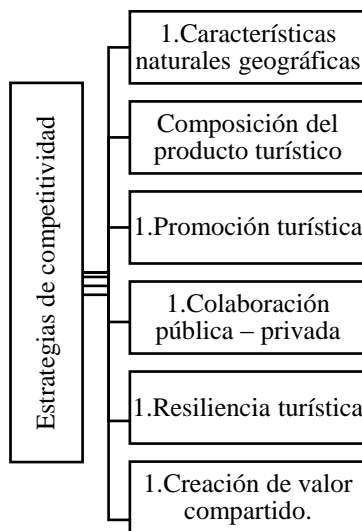


Figura 4. Estrategias de competitividad en Los Cabos, Baja California Sur.

Fuente: construcción propia.

Por lo consiguiente, se describen las estrategias de competitividad.

1. Características naturales geográficas

- La composición del mar y el desierto, las montañas, de la punta sur de la península de Baja California.
- La belleza natural que permite generar un segmento de mercado diferente a un destino de sol y playa.
- Atractivos turísticos de la naturaleza como el avistamiento de la ballena gris, áreas naturales protegidas, así como la cercanía con pinturas rupestres.
- Cercanía con Mercados primarios de alto ingreso Estados Unidos y Canadá, donde el principal mercado es California.

Caso similar al de un estudio en Bombinhas – Santa Catalina en Brasil desde la percepción de los turistas, Foletto, Silva, Ardigó y Limberger (2019) determinaron que los aspectos ligados a la competitividad son: “las opciones a los restaurantes, la seguridad del turista, la belleza natural, el paisaje y el medio ambiente del destino, la eficiencia del transporte local y la cultura de la ciudad”(p.12); coincide con la percepción de actores clave de Los Cabos, las características naturales geográficas es una ventaja competitiva esencial.

En la entrevista un stakeholders privado expresó el destino “*tiene muchas ventajas competitivas, me gustaría concentrarme en tres : 1. Características naturales geográficas, el mar, desierto, montañas, en la punta sur de la península*

de Baja California Sur; 2. La composición del producto turístico, esto me refiero que no está cargado en un solo tipo; hay una mezcla variada desde tiempo compartido, producto de plan europeo, all inclusive y las residencias de extranjeros, dicha distribución como portafolio da mucha fortaleza en tiempos difíciles es más fácil recuperarse y 3. El desarrollo urbano que el destino, si bien fue rápido, está en ordenamiento con el Plan de Desarrollo Municipal y el sector privado”, concedieron los stakeholders, que es la primera ventaja competitiva del destino.

2. La composición del producto turístico

- Se refiere a un destino que no está cargado en un solo tipo de producto turístico, como tiempo compartido o all inclusive, tiene una mezcla variada desde plan europeo y residencias de casas.
- La distribución del producto turístico, en el portafolio dan mucha fortaleza, aun en una situación difícil por recesión económica, huracanes la pandemia, es factible la recuperación.

Las personas que visitan un destino turístico se han informado previamente; qué encontrar, considerando el uso de tecnología como herramienta de comunicación por lo anterior a su llegada, articularon en un viaje virtual los componentes para que su experiencia sea óptima; concuerda con un estudio del producto turístico de pueblos mágico en México, donde Shaadi, Pulido y Rodríguez (2017) afirman que la composición del producto turístico “puede contribuir para que los destinos turísticos puedan obtener beneficios tales como la competitividad, la rentabilidad y el desarrollo sostenible” (p. 160).

3. Promoción turística

FITURCA se financia del 3% de impuestos al hospedaje para la promoción turística, entre sus principales estrategias destacan:

- Instrumenta y realiza campañas de publicidad estatales, nacionales e internacionales, para promover y difundir los recursos, atractivos y servicios turísticos.
- Difunde los resultados de las campañas de promoción.
- Elabora estudios, investigaciones, estadísticas y estudios de mercado.
- Administra el observatorio turístico de Los Cabos.
- Fomenta la inversión de capitales nacionales y extranjero.
- Participación en las estrategias de reactivación turística en la pandemia por COVID-19.

Desde punto de vista de un stakeholder privado *“Definitivamente que nuestros mercados primarios comiencen a abrir sus posibilidades de viajar; lo van a hacer mucho, diversos estudios están comprobando que será de forma doméstica. Los Cabos como destino vamos aprovechar la cercanía con Estados Unidos, para promocionarnos como un destino doméstico, se entiende que no somos Estados Unidos, pero para los californianos es más fácil volar a Los Cabos que a Miami cuando piensan en playa, es una ventaja competitiva de tipo geográfico, más la variedad de producto, permite abrir reabrir el destino de acuerdo a segmentos de mercados, preponderantes, como el tiempo compartido, que representa 30% de inventario, entonces los clientes son leales al destino y son los primeros en llegar”*.

Esto concuerda con la reflexión del stakeholder social *“La inversión en los servicios turísticos, busca satisfacer las demandas del mercado por lo que permite tener diferentes estrategias de promoción y segmentos de mercado, eso hace muy competitivo al destino, además de la colaboración público y privada, la sociedad civil es organizada, que genera una cultura de servicio y preservación”*. Un stakeholder privado expresó *“se tiene muy bien estudiado e identificado, que producto compran en tiempo compartido, quien nos visitan, el tipo de producto que requiere, Los Cabos, es un destino muy demandado en los intercambios”*.

Cardoso (2020) determinó que el quinto principio de recuperación es el pensamiento creativo, va desde la inversión en habilidades digitales, adaptación de la mercadotecnia, promoción y campañas en línea y crear productos o servicios para afrontar los retos del turismo. En el caso de los Cabos, tiene un ecosistema digital turístico a través del web corporativo de FITURCA (2021b) <https://www.visitloscabos.travel> donde se localizan lugares que visitar, cosas para hacer, eventos, restaurantes, hoteles, planes de viaje, programa de comunicación de acciones en la pandemia “Los Cabos with care” y COVID-19; el stakeholder privado explicó que *“ el ecosistema digital turístico, permite reservas sin intermediarios , con un atención 24/7 y además cuentan con un CRM con una base de datos de socios comerciales y prestadores de servicios”*.

4. Colaboración pública – privada (stakeholders)

Generan una cultura de servicio y preservación del entorno con diversas estrategias sociales, medioambientales y económicas.

- Políticas de conservación, aprendidas de otros destinos para preservar las riquezas naturales.
- Programas que buscan enlazar a los turistas de los grandes hoteles para visitar ranchos sudcalifornianos, con el objetivo de fomentar cadenas de valor, para el desarrollo económico de la zona rural del municipio.

- Planeación: las principales asociaciones privadas y el IMPLAN Los Cabos tienen en su comité directivo representantes de ambas partes, por lo que contrarrestan las acciones que puedan afectar el destino, y juntos desarrollan la planeación del desarrollo turístico de Los Cabos.

Distintivos Blue Flag, se otorgan a los candidatos que cumplen y mantienen durante la temporada vigente una serie de estrictos criterios ambientales; de seguridad y servicios: educación ambiental y calidad de agua, por medio de la Fundación para la Educación Ambiental con sede en Copenhague, Dinamarca (Blue Flag México, 2021).

El destino turístico cuenta con 22 playas certificadas, para ello se requieren esfuerzos conjuntos de Zona Federal Marítimo Terrestre (ZOFEMAT) y el sector hotelero. En septiembre del 2021 se encuentran en bandera amarilla por lo siguiente: 1. Baja temporal por entrada de Huracán Olaf (18), 2. Baja temporal por COVID-19 (1), Baja Temporal por mantenimiento (2), 3. Baja por falta de colaboradores de apoyo (1).

En este sentido, el stakeholder público señaló *“La gobernanza es complementar los esfuerzos que hace el gobierno con diversos actores, con asociaciones, empresarios, miembros de la academia con las investigaciones, sociedad civil, etc. En Los Cabos existe una fuerte participación del Consejo Coordinador Empresarial, Asociación de Hoteles de Los Cabos, con varias sociedades civiles como, Niparajá, la red de la tortuga marina. Por ejemplo, un grupo de hoteles que forman una cadena de ahorro de energía y aprovechamiento de energía, por otra parte, el sector empresarial, que ve el desarrollo de Los Cabos, en este tipo de actividades, cuando se realizó el foro de consulta ciudadana hace dos años, había una alta afluencia de varios a sectores interesados en la participación; en general en Baja California Sur, en el destino de Los Cabos, es un ejemplo representativo de un grado avanzado por tener la participación activa de partes interesadas”*.

Ahora bien, un stakeholder privado explicaba *“La unión que dispone la iniciativa tomada en comparación de otros destinos da la oportunidad de hacer un trabajo en equipo, no solamente como hoteleros, sino otra cámara, asociaciones y otras instituciones, permiten tomar el liderazgo y las formas que debe tomar el destino y como lo socios comerciales están esperado, considero es la ventaja competitiva más fuerte de Los Cabos”*. En esta dimensión los seis actores consideraron que la colaboración pública y privada es una ventaja competitiva significativa, ya que permite una capacidad de respuesta y adaptación al cambio de manera organizada.

Es un escenario diferente, en el caso de Marbella Dos Santos, Mendes, Almedida y Simoes (2017) en la certificación como destino turístico inteligente de SEGITTUR; son los stakeholders que han considerado la ciudad desarrolle dichos proyectos, enfatizando en tecnología y sostenibilidad; esto es visto como

un factor de promoción y desarrollo, basado en una gobernanza. La participación pública, privado y de comunidad, está en el Plan Estratégico de Marbella 2022 y Agenda digital de Marbella; no obstante, no existe un consejo de turismo en la ciudad por lo que no hay una efectiva continuidad de programas, proyectos y planes de turismo; situación que, hasta el momento en Los Cabos, ha continuado con las estructuras de comité público y privado, aun con el cambio de partido político en el municipio.

5. Resiliencia turística

Los actores clave privados realizan acciones estratégicas para posicionar a Los Cabos, en el extranjero. Por ello, la austeridad en México que también afecta a la política nacional turística no ha sido un contratiempo para la gestión de estrategias en el destino.

- Capacidad de adaptación al cambio ante eventos disruptivos:
 - Reactivación de turismo después de huracanes: coordinación de estrategias para la recuperación de servicios con los tres niveles de gobierno antes, durante y posterior al embate del fenómeno meteorológico.
 - Reactivación del destino pospandemia: los diversos stakeholders del destino turístico coordinaron esfuerzos conjuntos para la recuperación del destino:
 1. Establecimiento de una mesa COVID-19 con stakeholders.
 2. Planeación de reactivación en seis fases (FITURCA, 2020 c):
 - Fase 1. Llegadas internacionales y nacionales. Los prestadores de servicio se centrarán en la implementación de protocolos de seguridad e higiene.
 - Fase 2. Reapertura de la terminal internacional en el aeropuerto, y recuperación lenta de las llegadas internacionales.
 - Fase 3. Recuperación de llegadas nacionales e internacionales, especialmente reservas que se pospusieron.
 - Fase 4. Regreso de viajeros de lujo y grupos, así como visitantes provenientes de Canadá y el Reino Unido.
 - Fase 5. Restauración del 60% de conectividad aérea junto con el 80% de reservas.
 3. Certificaciones nacionales: otorgó 134 sellos de calidad Punto Limpio en Los Cabos.

4. Certificaciones internacionales: Certificación sanitaria de Zarcuar y ostenta el sello de aprobación del Consejo de Viajes de Turismo “Safe Travel” (World Travel & Tourism Council, 2020), ambos calificados por la adopción de protocolos estandarizados de seguridad e higiene.
5. Establecimiento de estrictos protocolos de bioseguridad para cada actividad relacionada con el turismo.
6. Comunicación de acciones en diversos medios de comunicación, TripAdvisor, páginas web corporativas Visit Los Cabos, hoteles y prestadores de servicios turísticos.
7. Campaña de vacunación a colaboradores del sector hotelero: Se aplicaron 10,000 dosis para el personal, lo cual representó 80% de cobertura promedio que integran las empresas de la Asociación de Recursos Humanos de Los Cabos tienen al menos una vacuna de la primera fase de vacunación.

Cardoso (2020) explicó que los stakeholders del turismo pueden aprovechar la oportunidad del COVID-19 como impulsor de nuevos cambios y resiliencia, por medio de cinco principios rectores: 1. Solidaridad, acciones locales para un cambio global; 2. Gobernanza: trabajando juntos de manera ordenada; 3. Compromiso de multi stakeholders: relación dinámica entre los tomadores de decisiones clave basada en la comunicación, la cooperación y la colaboración; 4. Transparencia, comunicación de acciones ante el COVID-19 de cómo proteger empresas y sociedad civil con el uso de tecnologías digitales como herramienta y 5. Pensamiento creativo. Se observó que existe vinculación de similitudes entre los resultados encontrados en la resiliencia como ventaja competitiva en Los Cabos, con los principios que se recomiendan como respuesta a la interrupción de la crisis.

Sin embargo, se identificó colaboración pública y privada entre los actores claves, gracias a su alta participación de la iniciativa privada en la toma de decisiones para la competitividad turística, por lo que la política de austeridad del Gobierno Federal no afectado hasta el momento al destino, ya que no dependen del presupuesto federal, tienen ingresos propios por medio del 3% de impuesto hospedaje que administra FITURCA, asimismo reconocen que requieren un nivel más avanzado de gobernanza con relación al sector público.

En contra punto, Martínez (2017) explica que, desde las opiniones de los agentes turísticos consultados en la ciudad de Cabo San Lucas, en el Foro de Consulta y Diagnóstico de Investigación Aplicada a Destinos turísticos consolidados, donde manifestaron los problemas de sustentabilidad con origen en el acelerado crecimiento turístico y demográfico en el municipio y Centro Integralmente Planeado de Los Cabos, y mencionan deficiencias en la gobernabilidad, y su manejo democrático.

El principal hallazgo de esta investigación es la relevancia en la colaboración pública y privada ante eventos disruptivos, han alcanzado un avanzar en una gobernanza fortalecida por el sector privado, en consecuencia, han desarrollado una resiliencia turística, que permite al destino adaptarse al cambio.

Pinheiro y Eniele (2020) explican que las metodologías de resiliencia para el área de turismo a un son escasas, porque es importante el gestor tanto público o privado, como agente de desarrollo turístico, adopte medidas coherentes, integradores y planteadas para proporcionar una respuesta positiva al destino turístico, por lo tanto, tendrá un turismo resiliente.

6. Creación de valor compartido

El sector hotelero es el más representativo del destino, como se mencionó anteriormente con sus indicadores de competitividad turística. Por medio de la etnografía virtual en su portal web corporativo se determinaron las acciones que comunican que realizan para beneficio de la comunidad residente, mismas que por su naturaleza contribuyen a la creación de valor compartido (Tabla 4).

Tabla 4. Conexión entre problemas y ventajas competitivas que contribuyen al valor compartido en Los Cabos, México

Problemas sociales	Ventajas competitivas
Impacto ambiental	Promueven prácticas en huéspedes, proveedores, colaboradores y comunidad que les permiten aprovechar eficientemente recursos energéticos y naturales.
Acceso y viabilidad de proveedores.	Consumo a promovedores locales.
Habilidades de los empleados	Desarrollo de talento humano de la región por medio de capacitación y contratación.
Seguridad de los empleados	Transportación, comedores en los desarrollos y programas de apoyo por medio de fundaciones.
Salud de los empleados	Campañas de salud, protocolos de bioseguridad, registro de colaboradores ante el Seguro Social, vacunación COVID-19.
Uso del agua	Reducción en el consumo de energéticos a través de programas permanentes de uso eficiente de agua, ahorro de energía y reciclaje de residuos.
Uso de energía	Programas de gestión de energía.

Fuente: construcción propia.

Los resultados anteriores, concuerdan con un estudio de 130 hoteles en Málaga, España, donde Fernández, Gutiérrez, Becerra y Ruiz (2019) determinaron que los hoteles que tienen iniciativas socialmente responsables pueden generar valor compartido entre los grupos de interés. Los efectos positivos de la estrategia de creación de valor compartido (CVC) pueden garantizar la competitividad, porque facilita estar más cerca de las demandas y necesidades de grupos de interés relevantes como clientes, promovedores y ciudadanos. Recomendaron su identificación e incorporación al modelo de negocio para la medición de objetivos de los resultados.

“La responsabilidad social, por medio de las fundaciones de los socios de ASUDESTICO y Asociación de Hoteles, aportan a la comunidad residente, en diversas áreas sociales, por ejemplo, desde la Fundación Questro, Fundación Solmar, Fundación Vidanta, Fundación Sandos, Fundación Letty Coppel, Fundación Posadas, Diamonds Resorts international foundations,, cada una ella contribuye a la comunidad residente con servicios desde salud, becas; además ayudamos en huracanas, donaciones a preparatorias, universidades, bomberos con equipamiento, Cruz Roja incluso con ambulancias, patrullas, en fin, solo por mencionar algo ahora con el COVID-19 entregamos 100,000 cubrebocas donados, se organizan eventos como torneos de golf para recaudar fondos para organizaciones sin fines de lucro en beneficio de la comunidad” (P05).

Por su parte el (P04) explicó que ellos como asociación organizan que todos los esfuerzos se distribuyan de manera equitativa entre los miembros de la comunidad con distintos niveles de vulnerabilidad. Lo anterior, es un reflejo de una estrategia de valor compartido, como mencionó el estudio de Fernández y et al (2019) en Málaga, España es un tema muy poco estudiando en el turismo a nivel de aplicación.

Como todo polo de desarrollo turístico enfrenta áreas de oportunidad, la principal acorde al último Plan de Desarrollo de Municipal (2019) considera que “ la alta dependencia a la actividad turística para el desarrollo económico y falta de diversidad en las actividades productivas puede significar un problema en el futuro”(p.64) situación que se refleja con las condiciones climatológicas como huracanes, temporada baja, y el reciente impacto por la pandemia por SARS-CoV-2 (COVID-19), donde el destino cerró del 20 de marzo al 15 de junio, disminuyendo la demanda de servicios a cero, por consecuencia se generan crisis económicas e inestabilidad laboral para la comunidad residente (Lacruhy y Perpuli, 2021).

No obstante, las estrategias de competitividad de Los Cabos en su conjunto han permitido una evolución de ser el tercer destino turístico más visitado con el 8% de llegadas internacionales, a el primer destino más visitado de México en agosto del 2021 en tiempo de pandemia por COVID-19, por lo tanto, es un ejemplo de reactivación turística, no solo a nivel nacional si no internacional.

“El modelo de Centro Integralmente Planeado en Los Cabos se considera exitoso en términos de captación de visitantes y de divisas, así como inversionistas locales y extranjeros, es autonombrado el destino turístico más caro del país y en contraparte generado desigualdades socioeconómicas, segregación espacial y residencial” (Bojórquez y Ángeles. p. 118). Por ello se requiere emprender esfuerzos para ofrecer experiencias acordes las expectativas de cada cliente, para mantener sus ventajas competitivas (Ibañez, Cruz y Juárez, 2016) y al mismo tiempo desarrollar un modelo de turismo sustentable que beneficie a la comunidad residente, donde las ventajas de competitividad de las empresas turísticas basen su productividad en la creación de valor compartido en el entorno (Porter y Kramer, 2011).

CONCLUSIONES

En caso de Los Cabos, los stakeholders a un año de la pandemia lograron reactivar el turismo y mantener los indicadores de desempeño con números superiores a la media internacional, debido a la toma decisiones asertivas en la gestión de crisis, alcanzaron una reactivación económica a pesar de los tiempos de incertidumbre del sector turístico.

Por su parte las acciones que realizan las grandes empresas turísticas para beneficio de la comunidad residente tienen la capacidad de crear valor compartido, sin embargo, se requiere una medición real de la contribución con relación al costo -beneficio.

Definitivamente, los factores de competitividad mencionados anteriormente han desarrollado un modelo de gestión turística propio, donde la comunidad residente se beneficia de los indicadores de desempeño del sector hotelero, ya que se transforman en reactivación económica, creación de nuevos empleos directos e indirectos, además las fundaciones y organizaciones no lucrativas que apoyan a diversas causas sociales.

La investigación se limitó a los factores de competitividad turística desde la percepción de los stakeholders y las acciones que comunican las empresas turísticas en sus páginas web corporativas, considerado este punto se debe abordar como futuras líneas de investigación el contexto de las empresas desde la contribución a los Objetivos del Desarrollo Sostenible como estrategia de competitividad turística por medio de indicadores de desempeño y aportes de comunicación.

LITERATURA CITADA

- Blue Flag México (2021). Playas y marinas en la república mexicana. Obtenido de: <http://www.blueflagmexico.org/lista.php>
- Bójorquez, J. y Ángeles, M. (2019). Turismo y polarización social en Los Cabos, México. El proyecto Zona Dorada. *Bitácora Urbano Territorial*, 29 (2) 117-126 <https://doi.org/10.15446/bitacora.v29n2.77609>
- Cardoso, C. (2020). The contribution of tourism towards a more sustainable and inclusive society: key guiding principles in times of crisis. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 12 (6) 681- 689. DOI 10.1108/WHATT-07-2020-0065
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (2018). *Región de Península de Baja California y Pacífico Norte*. Obtenido de <https://www.gob.mx/conanp/documentos/region-peninsula-de-baja-california-y-pacifico-norte?state=published>
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry design: choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cruz, M. y Pulido, J. (2014). ¿Existe gobernanza en la actual gestión de los destinos turísticos? Estudio de casos. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 685-705. doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.050
- Dos Santos, A., Mendes, L., Almeida, F. y Simoes, J. (2017). Smart Tourism Destinations: un estudio basado en la visión de los stakeholders. *Revista de Turismo em Análise- RTA*. 28 (3) 358-379. Doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v28i3p358-379>
- Enright, M. y Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism management* 25 (6) 777-788.
- Fernández, M., Gutierrez, M., Becerra, R. y Ruiz, D. (2019). The effects of Creating Share Value on the hotel performance. *Sustainability*. 11 1784 doi.org/10.3390/su11061784
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo. (2020). Recuperado: <https://www.gob.mx/fonatur/acciones-y-programas/los-cabos> (20 de 10 de 2020).
- Foletto, T., Silva, C., Ardigó, C. y Limberger, P. (2019). Análisis de las ventajas competitivas a través de la percepción de los turistas. Un estudio en Bombinas – Santa Catarina, Brasil. *Estudios y perspectivas de turismo*. 28 (2) 428-446

Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2021a). Observatorio turístico de Los Cabos. Obtenido de: <http://fiturca.com/difusion/estadisticas/>

Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2021b). Visit Los Cabos. Obtenido de: <https://www.visitloscabos.travel>

Fideicomiso de Turismo de Los Cabos. (2020c). Health and Safety Protocols. Obtenido de: https://assets.simpleviewinc.com/simpleview/image/upload/v1/clients/1oscabosmx/Health_Safety_Protocols_1__2ff51ed8-66b6-48cc-989f-cfe6384dbbac.pdf

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. Mc Graw-Hill

H. XIII Ayuntamiento de Los Cabos (2019). Plan de Desarrollo Municipal de Los Cabos 2018-2021 Obtenido de: <https://transparencialoscabos.gob.mx/wp-content/uploads/2019/05/PDM2019.pdf>

Ibañez, R., Cruz, P. y Juárez, J. (2016). Perfil y satisfacción del visitante del destino: Los Cabos, Baja California Sur. *Opción*, 32(13), 1041-1068.

Khim- Sen, V. (2020). The effect of novel coronavirus pandemic on tourism share prices. *Jornual of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/JTF-03-2020-0045>

Kovačević, N. D.; Kovačević, L.; Stankov, U.; Dragičević, V. & Miletić, A. (2017). “Applying destination competitiveness model to strategic tourism development of small destinations: The case of South Banat district.” *Journal of Destination Marketing & Management* 25: 10-25

Lacruhy, C., y Perpuli, A. (2021). Resilience as a recovery strategy in an international tourist destination. Case Los Cabos, México. *Religación. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(27), 115-131. <https://doi.org/10.46652/rgn.v6i27.759>

Martínez, J. (2017). Innovaciones para la sustentabilidad en organizaciones turísticas. en A. Montaña, & A. y. Ivanova, *Desarrollo de destinos turísticos consolidados: una visión desde la sustentabilidad y resiliencia*. Universidad Autónoma de Baja California Sur Gobierno del Estado de Baja California Sur H. XII Ayuntamiento de Los Cabos.

Montaña, A., Pérez, J. y De La O Burrola, V. (2014). Reposicionamiento para destinos turísticos consolidados: el caso de Los Cabos, México. *Cuadernos de Turismo*. 33. 271-295.

Organización Mundial de Turismo. (2019a). *Panorama del turismo internacional 2019*. doi.org/10.18111/9789284421237

- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2017). *Tourism Policy Review of Mexico*. OCDE. Recuperado de: shorturl.at/fxGPY
- Pinheiro, S. y Sonaglio, K. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores del turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 29(2) 331-348. <https://www.redalyc.org/journal/1807/180763168001/html/>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2009). Metodología de la Investigación. Universidad Oberta de Cataluña.
- Secretaría de Turismo (2020). Programa Sectorial de Turismo 2020-2024 (PROSECTUR) Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596145&fecha=03/07/2020\(20 septiembre del 2021\)](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5596145&fecha=03/07/2020(20%20septiembre%20del%202021)).
- Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad. (2021). *Los Cabos información estratégica*. Dirección de Informatica y Estadística. Recuperado de: http://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/administrador/biblioteca/publicaciones/pdf/estrategico_los_cabos_2020_red.pdf (20 septiembre del 2021).
- World Tourism Organization (2021b). Desarrollo Sostenible: Recuerado de: <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible> (20 septiembre del 2021).
- World Tourism Organization (2017 c). *El sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - Turismo responsable, un compromiso de todos*. doi.org/10.18111/9789284418299
- World Tourism Organization (2021d). Tourism Recovery Tracker. Obtenido de: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker>
- World Travel & Tourism Council. (2020). *Destinations & Associations using the Safe Travels Stamp*. Recuperado: <https://wttc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp> (20 de 10 de 2020).
- Wang, Y. y Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or cooptation?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (2) 126.141 <https://doi.org/10.1108/09596110810852122>
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research. Sange.
- Zermeño, S., Cuevas, y Zizaldrá, I. (2018). Reticularidad e innovación en actores y stakeholders de turismo de salud: caso de competitividad en Los Algodones, Baja California, *Noésis Revista de Ciencias Sociales* 27 (52-2) 78-97. Doi: <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.5>

AGRADECIMIENTOS

Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, Asociación de Hoteles de Los Cabos, Instituto Municipal de Planeación de Los Cabos, Asociación Sudcaliforniana de Desarrolladores Tiempo Compartido en Los Cabos, Universidad Autónoma de Baja California Sur Extensión Académica de Los Cabos e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos.

SÍNTESIS CURRICULAR

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Baja California, Maestría en Administración de Negocios por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Doctorado en Ciencias Administrativas por el Instituto Universitario Veracruzano. Colabora como profesora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur Extensión Académica de Los Cabos y es Profesora en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos con perfil Deseable PRODEP desde el 2020. Miembro del cuerpo académico en formación de Gestión, Tecnología y Desarrollo Sustentable, además es facilitadora a nivel nacional en Diplomados para la formación de competencias docentes, tutoría, diseño de recursos virtuales de aprendizaje y educación inclusiva. Correo: ClaudiaC.LE@loscabos.tecnm.mx