



Marca-país, gobernanza y políticas públicas como elementos para el desarrollo turístico de Los Cabos, México: una perspectiva cualitativa

Country branding, governance and public policy as elements for Tourism development of Los Cabos: a qualitative perspective

Gabriela Aracely Mata Sánchez*

Doctorado en Filosofía con orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia. Profesora-Investigadora, Coordinadora de Investigación. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0590-0174>.

Alejandra Álvarez Fernández

Maestría en Relaciones Internacionales. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales (egresada).
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0185-9138>

Información del artículo

Recibido:
29/07/2021

Aceptado:
13/12/2022

Publicado:
01/07/2023

***Autor de correspondencia**
gabriela.matasa@gmail.com

Páginas:
107 - 121

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

DOI <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i45.19312>

Resumen

La actividad turística de Los Cabos, Baja California Sur, ha ido en crecimiento constante y ha llegado, de acuerdo con la teoría, a una etapa de consolidación que representa un punto de inflexión en donde el repunte o estancamiento del destino dependerá de las acciones del sector. El presente artículo tiene como propósito analizar la incidencia de la marca-país, la gobernanza turística y las políticas públicas en el desarrollo turístico de Los Cabos, a través de una metodología cualitativa que consistió en la elaboración de entrevistas semiestructuradas a nueve personas involucradas en esta industria. Los resultados arrojaron que la percepción de la muestra es que, si bien estos factores han contribuido al desarrollo del destino, el establecimiento de una marca más integral arraigada en la identidad del territorio y una gobernanza más efectiva e incluyente serán necesarias para evitar un estancamiento de Los Cabos y promover un desarrollo turístico más sostenible.

Palabras clave:

Turismo, desarrollo, marca-país, gobernanza.

Abstract

Tourist activity in Los Cabos, Baja California Sur, has been in constant growth and has reached, according to theory, a consolidation stage that represents a turning point where the upturn or stagnation of this destination will depend on the actions taken by the actors involved. The purpose of this article is to analyze the incidence of country Branding, governance and public policies in the tourism development of Los Cabos, through a qualitative methodology that consisted of semi-structured interviews with 9 people involved in industry. The results showed that the perception is that, although these factors have contributed to the development of the destination, the establishment of a more comprehensive brand rooted in the identity of the territory and a more effective and inclusive governance will be necessary to avoid the stagnation of Los Cabos as a tourist destination and promote a more sustainable tourism development.

Keywords:

Tourism, development, country branding, governance.

Introducción

En el mundo prepandemia, en 2019, México ocupaba el lugar número 7 a nivel mundial por llegada de turistas internacionales, y el puesto 17 por ingreso de divisas por turismo, según el Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (Secretaría de Turismo, 2022). Durante los años 2020 y 2021, como muchos destinos del mundo, el sector sufrió el embate de la crisis sanitaria de COVID-19. Sin embargo, datos recientes muestran que, para finales de 2022, esta actividad habrá recuperado su fortaleza económica, logrando aportar un 8% al PIB nacional y regresando a ser la segunda fuente de ingresos más fuerte del país, después de la entrada de remesas (Garduño, 2021).

En 2021, Los Cabos, Baja California Sur, fue el tercer destino turístico del país, después de Cancún y Ciudad de México, que ocupan el primer y segundo lugar, respectivamente. Le siguen Puerto Vallarta, Guadalajara, Monterrey, Silao y Cozumel, de acuerdo con el último reporte disponible de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2022). Todos los destinos turísticos en México pasan por distintas etapas, y Los Cabos no es la excepción.

Por lo anterior, el objetivo del presente artículo es analizar el papel de la marca-país, la gobernanza turística y la política pública en el desarrollo turístico de Los Cabos Baja California Sur. La relevancia del análisis radica en que, hacia 2018, dicho destino turístico ha entrado en una etapa de consolidación, lo que, de acuerdo con las tendencias sobre el ciclo de vida de los destinos, lo coloca en un punto de inflexión en donde se estanca y pueden suceder dos cosas: o repunta en su crecimiento o entra en una etapa de declive. Para ello, es menester que los actores involucrados en el sector conozcan en qué pueden trabajar para lograrlo.

La primera parte del documento explica el desarrollo turístico de Los Cabos y la etapa en la que se encuentra. Posteriormente, la segunda parte, analiza los elementos para el desarrollo turístico que sugiere la literatura existente, para luego presentar la metodología mediante la cual se recabó información sobre la percepción de los actores involucrados, para luego presentar los resultados, la discusión y las conclusiones.

Turismo en Los Cabos, Baja California Sur

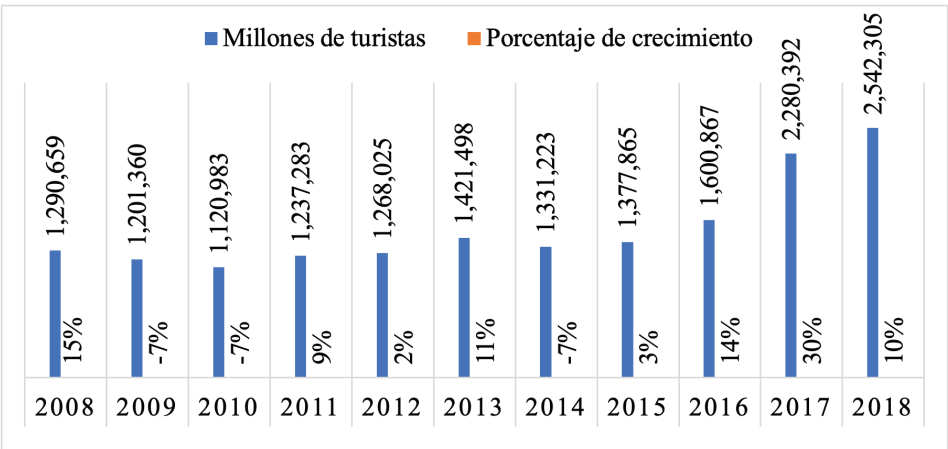
A finales de la década de los años setenta el Gobierno Federal implementó la política de polos planificados de desarrollo turístico a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). El principal objetivo de esta política era el impulso de la actividad turística realizando la generación de trabajos y el desarrollo de las regiones.

Así, se publicaron las Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México 2013-2018 (ACDT) en el año 2013, en donde se reconoció que el destino de Los Cabos evolucionó gracias a esta política de desarrollo convirtiéndose en uno de los receptores de inversión pública más importantes, empleada en la construcción de infraestructura turística. Asimismo, para la década de los años 80, Los Cabos había recibido extensos flujos de inversión privada extranjera en su mayoría destinados exclusivamente al sector turístico del municipio, constituyéndose como el centro con la mayor infraestructura hotelera del estado y caracterizado por turismo exclusivo y de lujo para el turista internacional (SECTUR, 2014; López, 2002).

El turismo en Los Cabos, y en general en México, representa una parte importante del desarrollo del país, por lo que es necesario poner atención en la posición, comportamiento y en los componentes que forman la actividad turística del destino. Según lo presentado en las ACDT, el desarrollo de un destino se basa en el dinamismo de sus actividades económicas, las cuales se centran en los recursos con los que se cuenta. En este sentido, para Los Cabos la actividad económica principal es la del turismo y todo lo que este conlleva, ya que sus recursos para este sector son extensos.

Los Cabos es el principal receptor de turistas del estado, manteniendo una afluencia del 67% del total de Baja California Sur. En la gráfica 1 se muestra el número de turistas que llegaron a Los Cabos en un periodo que comprende del 2008 al 2018.

Gráfica 1. Llegada de turistas Internacionales a Los Cabos del 2008 al 2018



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos a través de la Secretaría de Turismo.

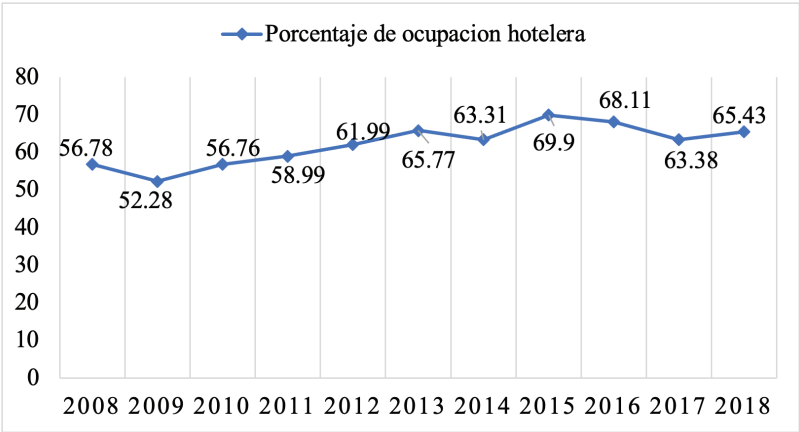
Como se observa, a lo largo de 11 años la llegada de turistas al destino ha ido variando paulatinamente. En el 2008, se previeron alrededor de 1 290 659 de turistas en Los Cabos lo que implicó un crecimiento del 15% en comparación con el 2007. Sin embargo, la cantidad de turistas se vio disminuida en 2009 con un total de 1 201 360 de turistas y 1 120 983 para 2010 teniendo un -7% de crecimiento en ambos años.

Para el 2011 se tuvo un repunte del 9%, lo que implicó que 1 237 283 de turistas llegaron a Los Cabos y se continuó creciendo hasta el 2014 donde hubo una caída del 7% con 1 331 223 de turistas y en el 2017 se tiene registrado el mayor crecimiento en la cantidad de turistas que llegaron a Los Cabos con 2 280 393, significando un 30% de crecimiento.

Otro indicador del turismo en los Estados es la ocupación hotelera que se desprende de la infraestructura pueda ofrecer. Según datos de la Secretaría de Turismo, este porcentaje se mide por el total de cuartos ocupados durante el año en los diversos hoteles, moteles y desarrollos con los que el destino cuente.

A continuación, en la gráfica 2 se presenta la ocupación hotelera que se produjo en Los Cabos en el periodo que comprende del 2008 hasta el 2018.

Gráfica 2. Ocupación hotelera en Los Cabos del 2008 al 2018



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por la Secretaría de Turismo.

Durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011 el porcentaje de ocupación hotelera no sobrepasaba el 60%, sin embargo, a partir del 2012 este porcentaje presenta un breve repunte a 61.99%, el cual tuvo variaciones año con año, como en 2014 que bajó a 63.31% en comparación al año anterior que presentó un porcentaje de 65.77 en la ocupación hotelera del destino.

Para el año 2015, el porcentaje de ocupación hotelera fue de 69.9%, siendo hasta ese momento el punto más alto de comparación, sin embargo, en los años posteriores se produjo una disminución, de 68.11% en 2016 y en 2017 bajó a 63.38%. Por último, el 2018 cerró con 65.43%.

Con el análisis de las gráficas anteriores se puede estudiar el comportamiento del destino turístico a lo largo de una década y cómo crece, disminuye, madura, se desarrolla o se estanca de acuerdo a la afluencia de visitantes y la cantidad de habitaciones ocupadas en sus hoteles en porcentaje. Al igual que los productos y servicios, los destinos tienen ciclos que se cumplen, los cuales le permiten calificar su situación competitiva. El ciclo de vida involucra cambios como los actores de la actividad turística del destino, la forma de aplicación del comercio, la percepción del destino, el tipo de mercado al que se dirige y la cantidad de turistas.

Butler (1980) identifica las fases de esta teoría en relación con el arribo de turistas al destino y la forma de la curva, se maneja de acuerdo con la duración de cada una de las fases de la teoría, en función de diversos factores que pueden demorar o apurar el paso de una fase a otra del ciclo (tabla 1).

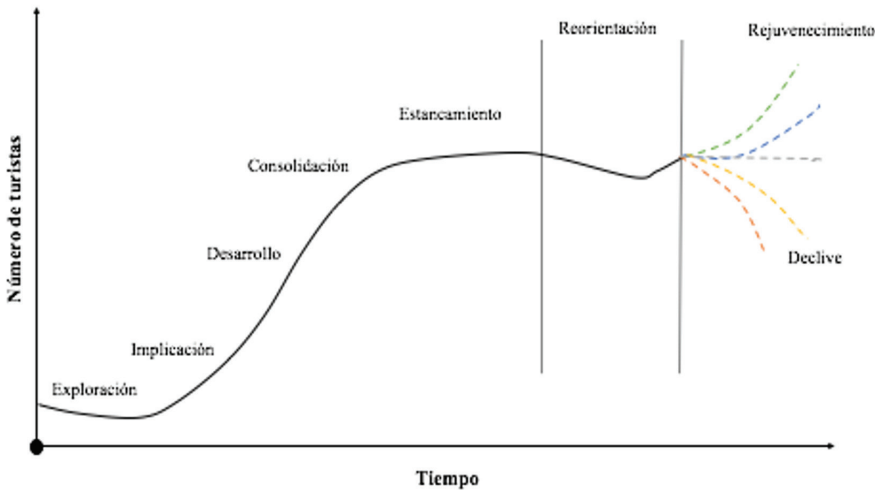
Tabla 1. Fases de ciclo de vida de destinos turísticos según Butler

Fase	Descripción
Exploración	Sucede cuando el destino es nuevo, apenas descubierto y visitado por pocas personas. Su atracción se basa en la naturalidad, la cultura casi intacta y la escasez de impactos negativos del turismo.
Implicación	La actividad turística genera mayores beneficios. El destino empieza a tomar popularidad y los locales comienzan a involucrarse en la creación de nuevos servicios. Se crea una temporada turística y un mercado específico y se le impone a la administración pública la mejora de infraestructura de soporte para el desarrollo turístico.

Fase	Descripción
Desarrollo	El destino crece de manera exponencial. Nuevos competidores, como empresas no locales y cadenas, llegan al mercado, ampliando la oferta en instalaciones y servicios. Así mismo, el destino forma parte del catálogo de las operadoras turísticas. En esta etapa, dependiendo del manejo de los recursos del destino, empieza un proceso de depreciación que puede alterar la apariencia.
Consolidación	Empieza, con el decrecimiento paulatino de la llegada de turistas. Es probable que el turista inicial prefiera otros lugares con menos cantidad de visitantes, ya que el destino es parte fundamental de la industria turística por lo que turistas que se sienten cómodos viajando de forma masiva son los principales interesados en conocer el mismo.
Estancamiento	Esta etapa se refleja en un máximo alcance en el número de turistas y detiene su crecimiento. El destino ya no es un lugar de moda y ha reducido su encanto para algunos sectores del mercado. En su mayoría la demanda turística depende de las visitas de repetición, comenta Butler.
Declive	Aquí se desencadena una disminución considerable del número de visitantes, los cuales ahora prefieren explorar nuevos destinos por lo que se implementan acciones que derivan en la baja de precios para mantener la cantidad de turistas.

Fuente: Elaboración propia con base en Butler (1980) y Díez (2019).

Gráfica 3. Ciclo de vida de los destinos turísticos



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Elementos para la gestión de destinos turísticos (2016: 29).

Como se muestra en la gráfica 3, las diferentes fases que atraviesan los destinos para completar su ciclo de vida van desde la exploración que se da con destinos nuevos, pasan por la implicación y el desarrollo, llegando a la consolidación del destino, antesala de la etapa de estancamiento, la cual obliga al destino a la reestructurarse, es decir, un destino en fase de madurez puede caminar hacia la decadencia, pero también puede orientarse hacia el rejuvenecimiento (Díez, 2019).

Con base en lo anterior, a nivel local Los Cabos lleva un ritmo ascendente en la llegada de turistas internacionales, sin embargo, de acuerdo con la proyección estimada y cumpliendo con la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos planteada por Butler, (1980), este destino se encuentra en

fase de consolidación casi llegando a una etapa de estancamiento, lo cual genera la estimación sobre el comienzo de un declive en los próximos años, como consecuencia del mal manejo de los recursos turísticos, la poca infraestructura en la ciudad hacia la población local y la falta de cooperación entre los sectores público y privado del destino de acuerdo con Montaña Armendáriz, Pérez Concha & Núñez Vásquez (2015).

Según estudios y datos arrojados en el Observatorio Turístico de Los Cabos implementado por el Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (FITURCA), la actividad turística en Los Cabos se encuentra en etapa de consolidación y madurez, lo que pone al destino en riesgo de entrar a una fase de estancamiento, declive o rejuvenecimiento, de acuerdo con lo planteado por Butler (1980), dependiendo del manejo de la inversión, la infraestructura y promoción; lo que deriva en la necesidad de implementar acciones para impulsar el desarrollo turístico de Los Cabos, Baja California Sur, y propiciar el incremento los turistas internacionales.

Elementos para impulsar el turismo

Echeverri *et al.* (2013) mencionan en el artículo “Desarrollo de marca país y turismo: El caso de estudio de México”, que muchos Estados presentan un fuerte interés en cautivar turistas e inversionistas utilizando una estrategia de promoción internacional que debe ser desplegada por la integración de empresas, gobierno, población civil y prescriptores, lo que se conoce como Marca-País.

Ésta puede definirse como el reflejo de la identidad de un territorio, misma que se forma a largo plazo y requiere de una buena planificación para lograr inversión, presencia cultural, política y fortalecer la competitividad y productividad (Martínez, 2007).

En Latinoamérica, las naciones tienen en común una situación no favorable con la imagen del país que abarca temas políticos y económicos provocados por la desconfianza que crea la corrupción y la inseguridad que se vive. La región se encuentra en pleno desarrollo de la marca-país, es decir, se encuentra en fase introductoria donde le faltan estrategias que economicen la reputación (Echeverri *et al.*, 2013; Ramos y Noya, 2008).

Sin embargo, México es un país con una marca país fuerte, el cual ha encontrado medios para construir una marca país que capitalice su reputación a nivel internacional. Testifica que este concepto, marca país, nace de la necesidad de crear una identidad propia frente a los demás Estados, además se incluyen en el concepto la percepción de los “consumidores” tanto directos, indirectos, reales y potenciales con los que cuenta un país.

Según Mukoma (2008), para desarrollar correctamente la marca país es necesario fomentar acciones que envuelvan a todos los grupos de interés en un Estado, con la finalidad de compromiso y consolidación de una imagen local y global. Harrison-Walker (2011) afirma que el objetivo principal de la marca país es alcanzar y mantener el posicionamiento. La imagen de una marca país se construye sobre la realidad del país, el mensaje que se comunica y la influencia de hechos históricos más destacados (Bertrán Vall, 2003).

En México se comienza a crear una marca país en 2003, y formalmente se establece en 2004, todo esto siguiendo el plan desarrollado por el Consejo de Promoción Turística de México creado en 1999 que pretendía integrar los valores culturales, productivos y comerciales del país. El resultado obtenido fue la creación de la marca "México" como símbolo de unidad e integración de regiones y sectores (Barriendos, 2006).

Villa y Caña (2018) menciona que durante el sexenio de Enrique Peña Nieto que abarcó del 2012-2018 se gastaron más de 95 millones de dólares en la promoción de la marca "México", esto a través del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM).

El Consejo de Promoción Turística de México, en el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018), fue encargado de la promoción del país en el extranjero, periodo en el cual se realizaron 11 contratos con distintas empresas para difundir la marca "México" en eventos deportivos y espectáculos artísticos en diferentes países de Latinoamérica, Europa y en Estados Unidos.

Por ejemplo, con el famoso *Cirque Du Soleil*, se realizó un acuerdo del 2016 al 2023 para la difusión de la marca país mexicana a través de la exposición de su cultura, historia y tradiciones presentándose en 450 ciudades a través del mundo.

También, en el mundial de fútbol del 2014 en Brasil, donde la selección mexicana llegó hasta octavos, se hizo presencia de la promoción de la marca país, así mismo, con el establecimiento de un pabellón mexicano en el *Super Bowl* del 2018, que consistía en proyecciones de distintos puntos turísticos de México. De igual forma, en 2014 y 2015 se hizo promoción del país mexicano en juegos de la *National Basketball Association* (NBA) o en Time Square en la ciudad de Nueva York, donde se mostraron anuncios publicitarios de destinos como Los Cabos, la Riviera Maya o CDMX.

En 2018, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) publicó un artículo sobre la marca México, donde explica que ésta se fundamenta en la riqueza cultural y turística que nos posiciona como un país de gran visibilidad en el mundo, que tiene mucho que ofrecer al turismo nacional e internacional. Además, explica que la promoción de la marca obtuvo resultados positivos como la apertura de nuevas líneas áreas comerciales.

Todos estos ejemplos, son muestra de cómo el gobierno mexicano hace un esfuerzo por la promoción internacional del país y cómo utiliza distintos métodos de promoción para cambiar la perspectiva de lo que México representa para el mundo.

Gobernanza turística

Hall (2011) reconoce que, siendo la gobernanza un término esencial de la política y políticas públicas, su manejo es creciente en el turismo. Menciona que existe una evolución global en la literatura pasando de gobierno a gobernanza, resumiendo que, en turismo como en diferentes aspectos de la cotidianidad, existe una visión de gobierno que se dirige hacia la gobernanza e indican que las ideas de conjunción y cooperación son importantes con demasía para comprender las relaciones de los individuos y las organizaciones.

Para Velasco González (2010: 5), el concepto de gobernanza turística enlaza cuatro vertientes "(1) el desarrollo de espacios de relación no sometidos siempre, ni en todo momento, a los principios de jerarquía o mercado; (2) la mejora de la toma de decisiones colectivas; (3) el establecimiento de cauces que permitan un trabajo conjunto entre una pluralidad de actores y (4) el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo de lo público y lo colectivo".

Existen quienes sostienen que en cuanto a gobernanza turística se puede exponer una cierta debilidad referenciada por la fragmentación de los actores en cuanto a turismo, con bajos índices de participación y representatividad, como es el caso de Williams y Shaw (2009). Estos mismos señalan que hay gran desagrado entre el origen de la experiencia de los consumidores y la importancia de los bienes públicos, la libre competencia y la fragmentación de la propiedad en espacios públicos o privados. Todo esto conlleva a la relación de la gobernanza turística con la recreación.

Por otro lado, tenemos la definición que explica Plummer y Fennel (2009), quienes mencionan que la adopción de prácticas de la gobernanza turística va encaminada hacia la función de las capacidades reducidas y los presupuestos limitados de los gobiernos y por otra parte la generación de beneficios potenciales.

También se mencionan definiciones que van más encaminadas a la referencia de los destinos turísticos, por ejemplo, para Jamal y Watt (2011), la gobernanza turística infiere un compromiso continuo de generar un espacio público para que todos los actores informados participen en diálogos conjuntos en favor del desarrollo turístico sostenible, considerando el cambio climático.

Velasco González (2008) concluye que la gobernanza turística es aplicable en el destino cuando se visualizan la existencia de lugares de relación no sometidos a jerarquías ni a mercados económicos. Pechlaner y Volgger, (2013) consideran que la gobernanza turística se vincula con el fortalecimiento de los lazos entre las empresas turísticas y las organizaciones que gestionan el destino turístico.

Para Bramwell (2011), la existencia e intervención de diferentes actores en la gobernanza turística es guiada por el reconocimiento de la intervención definitiva del gobierno en acción de su habilidad para dar apoyo a los demás actores del turismo, ya que no todos verán positivamente el nivel de desarrollo y porque la autorregulación de cada elemento es insuficiente.

Se coincide exhaustivamente en que apuntar a la convivencia de los proyectos públicos y privados debe ser a través de un enfoque determinado por el fortalecimiento y enriquecimiento de las capacidades locales del destino turístico dado por los actores de la gobernanza, como es el gobierno, las empresas privadas y la sociedad en beneficio de todos (Madrid, 2014; Hausser et al., 2009).

Como conclusión y para efectos de la investigación y con lo recopilado por las diversas definiciones citadas y analizadas anteriormente, definiremos a la gobernanza turística como el conjunto de acciones que encaminan a los tres actores principales, gobierno, empresas privadas y sociedad, a la elaboración y desarrollo de elementos que propician el fomento del turismo en un destino determinado.

Políticas Públicas

Existe una clasificación completa otorgada por la Organización Mundial del Turismo (OMT) que acompaña la narrativa de las actividades de las cuales el gobierno, encargado de las políticas públicas, tiene sobre el turismo. La revelación de lineamientos y definiciones de carácter importante, los cuales forman parte de las políticas públicas del turismo se realizan teniendo en cuenta lo siguiente: el planteamiento de los objetivos de desarrollo, moderados por la nación con base en los recursos y servicios turísticos que existan; la presencia y colaboración con demás actividades económicas; el contexto geográfico relacionado a la perspectiva de los mercados emisores; el nivel de progreso de los destinos turísticos y la existencia de factores como la orientación política del gobierno.

De esta manera, Madrid (2014) comenta que la política pública enfocada al turismo sostiene objetivos y caminos que lo llevan a estrategias permitiendo lograr algún tipo de desarrollo que se desee para el destino, como la planificación, el desarrollo y la regulación.

Vogeler y Hernández (2004) determinan que la intervención de las Administraciones en la economía turística en países de economía mixta, se puede dar a través de cinco medios:

1. Inversión turística directa. Se trata del presupuesto que otorga el gobierno en la creación de empresas dedicadas ampliamente al turismo. Esto puede deberse a que la oferta de éstas es limitada o nula o que el desarrollo turístico va empezando, construyendo y operando los primeros hoteles en algún centro turístico, por ejemplo.
2. Presupuesto promocional. Se refiere a presupuesto público dedicado a las actividades propicias del marketing para fomento del turismo como la promoción de la imagen turística, realización de campañas para visitantes y locales y activar la comercialización en el destino, ya sea por parte del sector privado o del mismo gobierno.
3. Actuación sobre el nivel general de precios turísticos. Aunque es una práctica poco común en economías de libre mercado, existe la posibilidad de que el Estado intervenga en el establecimiento de los precios de los productos y servicios turísticos, sin embargo, debido al carácter dinámico del mercado resulta poco factible en la actualidad esta actividad.
4. Subvenciones a empresas privadas u otorgamiento de créditos de bajo interés. En economías desarrolladas o en vías de desarrollo es muy común la construcción de programas establecidos por el gobierno que se dediquen al apoyo de pymes con el fin de garantizar su capacidad competitiva.
5. Inversión en infraestructuras básicas. Aquí destaca el papel del gobierno en el destino dando acceso a infraestructura y servicios elementales para el desarrollo de la localidad.

Por último, Vogeler y Hernández (2004) comentan que si bien los puntos destacados con anterioridad corresponden a una parte importante de las actividades de las cuales el gobierno se encarga con respecto al turismo en México, se dejan de lado otras tareas que también infieren el mismo valor en la organización del desarrollo turístico, por ejemplo: el coordinar al sector público dándole un enfoque hacia el turismo y por otro lado, normar al sector privado que tiene la misma perspectiva respecto a la actividad.

Metodología

La metodología utilizada para la realización del estudio fue cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a nueve personas, tanto del sector público como del sector privado, que laboran directamente en el sector.

Tabla 2. Perfil de los entrevistados

Código	Sector	Cargo
Entrevistado 1	Privado	Director de ventas hotel Hard Rock, Los Cabos.
Entrevistado 2	Privado	Directora de recursos humanos, Grupo Questro, Los Cabos.
Entrevistado 3	Público	Jefa de personal Secretaría de Finanzas del Estado, Baja California Sur.
Entrevistado 4	Privado	Gerente de reservaciones, Marlini Capital Los Cabos.
Entrevistado 5	Privado	Asistente de gerente de ventas hotel Fiesta Inn Los Cabos (grupos y convenciones).
Entrevistado 6	Público	Secretaría General, Secretaría de Pesca del Estado de Baja California Sur.
Entrevistado 7	Público	Jefe del Departamento de Servicios del Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C.
Entrevistado 8	Privado	Gerente de ventas Comunidad Residencial y Club Maravilla, Los Cabos.
Entrevistado 9	Privado	Gerente general <i>Cabo Linens, Things and More</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías de análisis para la entrevista semiestructurada fueron definidas a partir de una previa revisión de literatura, la cual arrojó la marca-país, la gobernanza y las políticas públicas como principales elementos para el desarrollo turístico de destinos similares a Los Cabos, Baja California.

El análisis de la información se codificó manualmente, utilizando las tres categorías de análisis antes mencionadas, para poder referir lo que cada uno de los entrevistados tiene como percepción de los elementos.

Resultados

De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, el destino turístico de Los Cabos se ha visto beneficiado, en general, por la Marca-país de México, pues se promueve como un destino de lujo en eventos estratégicos como el Tianguis Turístico.

Así mismo, los entrevistados indicaron que dentro de las actividades de promoción de la Marca-país, en Los Cabos se hacen promociones internacionales donde los hoteles son invitados. Se resalta la participación del área de marketing o el área de ventas, ya que planifican y utilizan un presupuesto especializado en la promoción del hotel y del destino turístico enfocándose en la marca; en los hoteles existe el área de grupos, que tiene como objetivo captar compañías que se dedican a vender experiencias a los turistas en grandes grupos y promocionar el hotel y el destino.

Por otro lado, se mencionó que, en comparación con otros lugares de México, Los Cabos no cuenta con el desarrollo ni la riqueza cultural que destinos como Cancún o la Riviera Maya poseen, esto debido a que es un destino pequeño y relativamente nuevo en comparación con las culturas que habitaron en la antigüedad. El sector privado, en particular, manifestó que existe poco acercamiento con sector público en este sentido, pues no se ha expresado interés por desarrollar los espacios que sí representan la cultura de la localidad, como las pinturas rupestres que existen en el estado o la comida verdaderamente típica.

Como consenso general se afirma que Los Cabos se ha beneficiado de la Marca-País, pues se vende como un destino turístico de lujo, donde el ambiente recreativo es primordial para los turistas y ofrece una amplia variedad de actividades de entretenimiento, como la vida nocturna que se vive en los bares y antros, la variedad de restaurantes y actividades al aire libre, estos atractivos posicionan a Los Cabos como uno de los mayores centros turísticos de México, además de las playas que le dan particularidad a la región. Un comentario generalizado entre los entrevistados fue la necesidad de la colaboración pública-privada.

Adicionalmente, los entrevistados mencionaron que Los Cabos ha realizado esfuerzos por desarrollar su propia "marca-destino". Por ejemplo, a través de la Comisión del Fomento Económico y Turismo y en conjunto con el Gobierno Municipal y la empresa Continental Coca Cola se contribuyó a la imagen con la colocación de las letras "I Love Los Cabos" en diciembre de 2020, dando un espacio recreativo para los turistas.

En este sentido, la categoría de análisis de Marca-país se relaciona con el tema de gobernanza turística, específicamente por el fideicomiso público que se le otorga a Los Cabos, lo que se realiza con base en un porcentaje de ganancias obtenidas por el sector hotelero que sirve para el desarrollo y planificación de actividades correspondientes al fomento del turismo en el destino. Además, el gobierno organiza actividades culturales como festivales gastronómicos o festivales de cine para que el sector privado les dé servicio, realizando colaboraciones entre ambos.

Existe otro fideicomiso privado en el que participan hoteles, restaurantes y demás empresas dedicadas al turismo en la localidad, el cual se encarga de las campañas de promoción del destino a nivel internacional según los intereses de los involucrados.

Otro ejemplo de gobernanza turística que mencionaron los entrevistados fue la creación de los llamados Centros Integralmente Planeados, por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo, ubicando a Los Cabos como un punto de referencia para estos desarrollos turísticos y a partir de ese punto, toda la campaña de promoción del destino ha ido dirigida hacia un mercado extranjero que comulgue con la idea de la exclusividad, el confort y la recreación.

Los entrevistados refirieron también el trabajo de la Dirección de Fomento Económico y Turismo, que en asociación con FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible) llevan a cabo capacitaciones para incentivar y promover la competitividad entre las micro y pequeñas empresas y emprendedores del Municipio de Los Cabos, a través de mejoras en la gestión empresarial y las buenas prácticas administrativas ofreciendo apoyos y garantizando campañas de promoción como programas como *visitBajaCaliforniaSur* y *visitLosCabos*.

Varios de los entrevistados refirieron que, para la participación en el tianguis turístico, los gastos considerables iban por cuenta del fideicomiso privado, ya que el público parecía insuficiente para cubrir la cuota. Pero, por otro lado, se mantenía la presencia de asociaciones representadas por un sector y otro, que integraban a la sociedad en el fomento del desarrollo turístico a través de fundaciones como FUNDES que se encarga del desarrollo sostenible de MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) locales.

Para la categoría de políticas públicas se hacen mención las colaboraciones entre actores del turismo, por ejemplo, en 1992, Los Cabos fue sede oficial de la APEC (*Asia-Pacific Economic Cooperation*) que fue un parteaguas para el posicionamiento del destino turístico para la región de Asia, con esa misma finalidad surgió la creación de un centro de convenciones para ser anfitriones del G-20 en el 2012.

Además, se crearon polos de desarrollo y leyes de protección al ambiente como Reglamento Municipal del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente del Municipio de Los Cabos y todas las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) para protección a las especies. Incluso existen concesiones para los servicios públicos como el agua o infraestructura como caminos y carreteras para soporte de la oferta.

Así mismo, los entrevistados refirieron la creación de la Ley de Turismo para el Estado de Baja California Sur en 2010, la cual tiene distintos propósitos, como el de lograr que el turismo se convierta en una de las actividades primordiales del Estado, así como regular su desarrollo y fomento y el de las actividades que desprendan del mismo.

Discusión

Si bien Los Cabos se ha visto beneficiado por la Marca-País en el sentido de que forma parte de los destinos promovidos por el gobierno mexicano, se enfatiza particularmente por el lujo, exclusividad y entretenimiento que ofrece a turistas principalmente extranjeros, lo que coincide con lo expresado por Echeverri et al. (2013).

Sin embargo, la marca del destino no está anclada en la identidad del territorio, no existe necesariamente una proyección integral de inversión en cultura y política, lo que coloca a Los Cabos en una situación distinta a la de otros destinos, que combinan los lujos y el entretenimiento, con la vasta cultura que les rodea. Lo anterior implica también que el destino, al estar concentrado únicamente en presentarse como un destino lujoso, no contribuye significativamente al desarrollo local de manera sostenible.

Aunque se identificaron acciones que corresponden con lo que la teoría define como gobernanza turística (Madrid, 2014), como los fideicomisos públicos y privados, y la participación de la industria en actividades promovidas por los diferentes niveles de gobierno, hubo entrevistados que describieron la colaboración pública-privada como un elemento aún en desarrollo. No se identificó la planeación para el desarrollo de espacios en el sentido que lo menciona Velasco (2010), ni la participación de actores sociales y/o locales en la toma de decisiones más allá del sector público y privado, como por ejemplo, pequeños productores locales, para la gestión del desarrollo colectivo.

Los Cabos cuentan con políticas públicas que se alinean con lo expresado por la OMT, además de contar con regulación pertinente para este sentido, como la Ley de Turismo para el Estado de Baja California Sur. Reglamento Municipal del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente del Municipio de Los Cabos y todas las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) para protección a las especies. Incluso existen concesiones para los servicios públicos como el agua o infraestructura como caminos y carreteras para soporte de la oferta.

Las políticas públicas identificadas vienen también del nivel de gobierno federal, como el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), a través de los Centros Integralmente Planeados (CIP), y la elección del destino como anfitrión la APEC en 1992 y del G20 en el 2012.

Conclusiones

Los Cabos ha logrado posicionarse y llegar a una etapa de consolidación como destino turístico para extranjeros, pero no es un destino que cuente con una visión integral de desarrollo turístico que combine los elementos identitarios de la localidad que permitirían mayor involucramiento de los habitantes locales y que beneficiaría, no únicamente a la industria hotelera y restaurantera, sino a pequeños artesanos, artistas y, en general, a la población.

Si bien se entiende que la marca-país ha sido un factor en su posicionamiento, Los Cabos puede afianzar su propia marca destino con el objetivo de impulsar su crecimiento como un destino de opción para el turismo regional y nacional que involucre más oferta cultural y gastronómica, por ejemplo. En este sentido, es necesario profundizar en el estudio sobre el nivel de involucramiento de actores y productores locales en el desarrollo del destino.

Para ello, sería recomendable fortalecer las acciones de gobernanza turística, en donde el sector civil, la academia y otros actores regionales tengan un mayor involucramiento para identificar elementos novedosos que fortalezcan la identidad del destino, lo renueven y eviten su estancamiento. No solo reimpulsaría a Los Cabos como opción turística, sino que fortalecería el desarrollo sostenible de la comunidad.

Referencias

- Barriendos, J. (2006). Marca País México. Único, diverso y más allá de la hospitalidad. Disponible en www.redibero.org/contenido/Marca_Mexico.doc, [26 de noviembre de 2020].
- Bertrán Vall, J. (2003). *Marketing en un mundo global*. España: McGraw-Hill Education.
- Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.
- Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477, DOI: 10.1080/09669582.2011.576765.
- Díez, V. (2019). El modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos: Vigencia, críticas y adaptaciones al Modelo Butler. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 17(1), 19-34.
- Echeverri, L.M., Estay-Niculcar, C., Herrera, C., Santamaría, J. (2013). Desarrollo de marca país y turismo. El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, (22), 1121-1131.
- Garduño, M. (2021). México recuperará el PIB turístico prepandemia por fin en 2022: Sector, *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/negocios-mexico-recuperara-el-pib-turistico-prepandemia-por-fin-en-2022-sector/>, [16 de noviembre de 2021].
- Hall, C.M. (2011). Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance: From first and second to third order change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 649-671.
- Hausser, Y., Weber, H y Meyer, B (2009). Bees, farmers, tourists and hunters: conflict dynamics around Western Tanzania protected areas. *Biodiversity and Conservation*, 18(10), 2679-2703.
- Harrison-Walker, L.J. (2011). Strategic Positioning of Nations as Brands. *Journal of international business research*, (10), 135.
- Jamal, T. and Watt, M. (2011). Climate change pedagogy and performative action: toward community-based destination governance. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 571-588.
- López, A. (2002). Análisis de los flujos turísticos en el corredor Los Cabos, Baja California Sur. *Investigaciones geográficas*, (47), 131-149. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112002000100009&lng=es&tlng=es, [29 de noviembre de 2022].
- Madrid, F. (2014). *Gobernanza turística = destinos exitosos. El caso de los pueblos mágicos de México*. Universidad Anáhuac México Norte, Facultad de Turismo.
- Martínez, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Revista Signo y Pensamiento*, (51), 80-97.
- Montaño, A., Pérez, J.C. & Núñez, G. (2015). Retos y Desafíos de Los Cabos como destino consolidado: la percepción de los empresarios locales. *Economía y Política*, XI(22), 35-43.

- Mukoma, R. (2008). Brand Kenya idea should be on Its feet to foster unity and growth. *Business Daily*, (6), 1-2
- Pechlaner, H. & Volgger, M. (2013). Towards a comprehensive view of tourism governance: relationships between the corporate governance of tourism service firms and territorial governance. *International Journal of Globalisation and Small Business*, Inderscience Enterprises Ltd, 5(1/2), 3-19.
- Plummer, R. and Fennell, D. (2009). Managing protected areas for sustainable tourism: Prospects for adaptive co-management. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 149-168. doi:10.1080/09669580802359301.
- Ramos, M. y Noya, J. (2006). América Latina: del riesgo país a la Marca País y Más Allá. Disponible en https://www.realinstitutoelcano.org/documento-de-trabajo/america-latina-del-riesgo-pais-a-la-marca-pais-y-mas-alla/_RamosNoyalmagenMarcaPaísAmericaLatina.pdf, [29 de noviembre de 2022].
- SCT (Secretaría de Comunicaciones y Transportes) (2018). *La Marca México está hecha de logros*. Gobierno de México. Disponible en <https://www.gob.mx/sct/articulos/la-marca-mexico-esta-hecha-de-logros>, [12 de junio de 2020].
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2014). Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México: Los Cabos, Baja California Sur. Disponible en <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Los-Cabos.pdf>, [3 de marzo de 2020].
- SECTUR (Secretaría de Turismo) (2022). *Resultados de la actividad turística Marzo 2022*. Disponible en <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>, [6 de junio de 2022].
- Villa y Caña, P. (2018). EPN gastó en Marca México más de mil millones de pesos. *El Universal*. Disponible en <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/epn-gasto-en-marca-mexico-mas-de-mil-millones-de-pesos>, [22 de mayo de 2020].
- Velasco González, M. (2008). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? *Actas de XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*. ESADE
- Velasco, M. (2010). Gobernanza del turismo: retos y estrategias de las redes de destinos turísticos. *XV Congreso AECIT Dinámicas de Transformación del Turismo en el Siglo XXI*, Tenerife, Islas Canarias, España.
- Vogeler Ruiz, C. & Hernández, A. (2004). *El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Williams, A.M. & Shaw, G. (2009). Future play: tourism, recreation and land use -A foresight review. *Land Use Policy*, (26), 325-335.