



Estrategias de competitividad en las empresas turísticas en un escenario de incertidumbre. Caso Los Cabos, México

Competitiveness strategies in tourism companies in a scenario of uncertainty. Los Cabos, México case

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez

Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos, México.

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4397-326X>.

Indra Morandin Ahuerma

Doctora en Ciencias. Catedrática del Instituto Universitario Veracruzano y Directora de Administración en el Instituto de

Ecología en Xalapa, México. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3115-5609>.

Información del artículo

Recibido:
05/11/2022

Aceptado:
30/01/2023

Publicado:
01/01/2024

***Autor de correspondencia**
claudiac.le@loscabos.tecnm.mx

Páginas:
050 - 070

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

DOI <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i46.20112>

Resumen

El destino internacional de Los Cabos es el tercer destino más visitado en México, es considerado un caso de éxito como Centro Integralmente Planeado de Fondo Nacional del Fomento al Turismo. El objetivo de la investigación fue analizar empresas turísticas, así como la participación de actores clave del destino internacional de Los Cabos, Baja California Sur, México, con relación a estrategias en tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad y responsabilidad social para su competitividad. Sin embargo, al presentarse la pandemia por COVID-19, se dio la oportunidad de hacer el estudio en esa circunstancia especial. La investigación tuvo corte mixto con un alcance exploratorio. Se entrevistó a seis actores clave con un guion semiestructurado y se llevó a cabo un diagnóstico mediante un cuestionario de 39 preguntas a una muestra aleatoria simple a 72 empresas de servicios turísticos. Entre los hallazgos, se observaron estrategias destacadas como: la colaboración pública y privada; el sistema inteligente de información del Observatorio Turístico de Los Cabos, una cultura de certificación nacional e internacional en materia de sustentabilidad, la certificación de 25 playas con distintivos Blue Flag, promoción turística asertiva y protocolos de reactivación en la pandemia por COVID-19. Se evaluó un avance en estrategias de responsabilidad social empresarial (82%), tecnología (78%), sustentabilidad (68%), accesibilidad (62%) e innovación (36%). El estudio muestra a las empresas turísticas en Los Cabos en el contexto de incertidumbre por la pandemia; a partir de las estrategias desarrolladas evidenciaron una capacidad de resiliencia y gobernanza.

Palabras clave:

COVID-19, estrategias, tecnología, sostenibilidad, reactivación, empresas turísticas y Los Cabos.

Abstract

The international destination of Los Cabos is the third most visited destination in Mexico, it is considered a successful case of the Integrally Planned Center of the National Tourism Development Fund. The objective of the research was initially to analyze tourism companies, as well as the participation of key actors of the international destination of Los Cabos, Baja California Sur, México, in relation to strategies in technology, sustainability, innovation, accessibility and social responsibility for its competitiveness. However, when the COVID-19 pandemic occurred, the opportunity was given to conduct the study in this special circumstance. The research was mixed with an exploratory scope. Six key actors were interviewed with a semi-structured script. A diagnosis was made by applying a 39 questions questionnaire to a simple random sample of 72 tourism service companies. Among the findings were observed as outstanding strategies: public and private collaboration; the intelligent information system of the Los Cabos Tourism Observatory, a culture of national and international certification in sustainability, the certification of 25 beaches with Blue Flag badges, assertive tourism promotion, and reactivation protocols for the Covid-19 pandemic. An advance in strategies was evaluated about: corporate social responsibility strategies (82%), technology (78%), sustainability (68%), accessibility (62%) and innovation (36%). Sixty-five percent of strategies are related to smart destinations in which technology and sustainability are the pillars. The study shows the tourism companies in Los Cabos in the uncertainty contest caused by the pandemic, the strategies developed by them evidenced a capacity for resilience and governance.

Keywords:

COVID-19, strategies, technology, sustainability and reactivation, tourism companies and Los Cabos.

Introducción

El modelo de turismo del siglo XXI ha enfrentado desafíos globales como la masificación, el crecimiento acelerado, que impacta a las ciudades, el cambio climático y la inseguridad en algunos destinos. Lo que ha generado un sentimiento de turismo-fobia entre algunas personas, según Arníz, Dáchary y Armiz (2019), concepto que se define como un rechazo al turismo y Bazuá explica que “en cualquier caso constituye un dato indicativo, de que, pese a la crítica sin paliativos a las expresiones de odio al turismo, la masificación está causando incomodidad a la población residente” (2020: 20).

Además, la pandemia por COVID-19 provocado una emergencia sanitaria, económica y social sin precedentes, y el sector turístico ha sido uno más afectado acorde a la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020a). Como resultado se han derivado cambios disruptivos del entorno como respuesta al proceso de recuperación y adaptación ante un escenario no previsto en la gestión de un destino turístico, ni en el sistema empresarial.

La pandemia por COVID-19 ha generado un impacto significativo en el sector turístico, provocando una interrupción de actividades turísticas en todo el mundo. En abril de 2020, según Díaz, Solano y Spekman, “el 100% de los destinos internacionales habían establecido restricciones de viaje. Ante la inexistencia de un antídoto, la mejor forma de frenar la propagación del vigor fue el cese inmediato de las actividades” (2022: 381). Esto llevó a la necesidad de implementar estrategias de recuperación y adaptación en un escenario de incertidumbre y cambios disruptivos del entorno.

Los actores clave de cada destino tuvieron que llevar a cabo la reactivación desde su propia gestión, considerando que los modelos de gestión actuales no preveían el escenario presentado en los destinos inteligentes (Koo, Shin, Chung y Gretzel, 2016), (Shafiee, Rajabzadeh, Hasanazadeh, y Jahanyan, 2021) o turismo sostenible (Rosato, Captu, Valente y Pizzi, 2021).

La crisis pandémica puede ser visto como una oportunidad para el desarrollo sostenible y el compromiso con la Agenda 2030 de la ONU (Cardoso, 2020).

La emergencia ha llevado a una mayor necesidad de buscar soluciones innovadoras y tecnológicas para enfrentar los retos del turismo que se han visto incrementado. Estas soluciones pueden incluir el uso de tecnología para mejorar la gestión de destinos turísticos, la implementación de sistemas de seguimiento de capacidad y flujos de turistas, y la promoción de formas de turismo más sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. También se espera una mayor utilización de la tecnología en la planificación y reserva de viajes, así como la gestión de operaciones turísticas en general y la aplicación de medidas de bioseguridad para garantizar la salud y seguridad de los turistas, por medio de la implementación de protocolos en el destino.

Para Azevedo, Meyer y Oliveira (2020), el turismo es reconocido como un motor de crecimiento económico, pero debe ser sostenible. Desde la perspectiva de la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el turismo no sólo contribuye a los objetivos Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), Producción y consumo responsable (12) y Vida submarina (14); sino que puede llegar a impactar en todos los demás ODS.

El turismo puede contribuir a la reducción de la pobreza (ODS 1), la educación (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5), la reducción de la desigualdad (ODS 10), la conservación y uso sostenible de ecosistemas terrestres (ODS 15) y la lucha contra el cambio climático (ODS 13). Es importante mencionar que el turismo puede tener un impacto negativo en algunos ODS si no se gestiona adecuadamente, es por ello la relevancia de la sostenibilidad en todas las etapas de desarrollo turístico en una región.

Según Vilchis y Palafox (2019), la OMT está promoviendo la participación del turismo en los ODS, si bien no replanteó los indicadores para la gestión, enfatizó en que cada país establezca "su propia política, sistema de medición de impactos y generación de estadísticas" (2019: 22). Esto significa que cada país debe evaluar su situación actual y establecer objetivos para integrar el desarrollo sostenible en el turismo desde su planificación. Además requiere una colaboración entre diversos actores del turismo y otras áreas, como el gobierno, la sociedad civil y el sector privado para lograr una gestión sostenible del turismo.

En México, la Secretaría de Turismo (SECTUR) en el Programa Sectorial de Turismo 2020-2024, indica el objetivo 4 Fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional; instrumenta un modelo de gestión de desarrollo sostenible, es una respuesta "con base a los compromisos internacionales suscritos por México, como son los ODS" (2020: 22), con la estrategia de *México renace sostenible*, busca contribuir a estos compromisos mediante la promoción de prácticas más sostenibles en el sector turístico.

De acuerdo con la OMT (2022a), México es el segundo país más visitado del mundo con más de 31,9 millones de llegadas de viajeros internacionales y divisas. En este contexto, el destino internacional de Los Cabos en Baja California Sur es el tercer destino turístico más visitado de México (SECTUR, 2020). Los Cabos son conocidos por sus playas, vida nocturna, actividades al aire libre, avistamiento de ballenas, campos de Golf de clase mundial, lo que lo convierte en un destino popular entre turistas nacionales e internacionales.

En cuatro décadas, Los Cabos ha evolucionado de un pueblo pesquero a un caso de éxito como Centro Integralmente Planeado (CIP) de Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) de gran éxito. Bójorquez y Ángeles (2019) explican que cuenta con su propio modelo de gestión turística, y Montañón, Pérez y De la O Burrola (2014) afirman que es un destino turístico consolidado en fase de madurez basado en un modelo de sol y playa.

La Secretaría de Economía y Turismo de Baja California Sur (2022) y el Observatorio Turístico de Los Cabos de FITURCA (2022) describen que la infraestructura turística de Los Cabos es de 172 hoteles y 21 307 habitaciones, una llegada de 2.4 millones de turistas, y una afluencia del 78% de turismo extranjero. La ocupación hotelera promedio anual fue de 59% con una estadía promedio de 4.8 días al cierre del 2021 (SETUES, 2022).

El destino turístico de Los Cabos suspendió actividades, del 20 de marzo del 2020 al 15 de junio del 2020, como medida para evitar la propagación del virus SARS-CoV-2 (Lacruhy, Morandín y Pérez, 2021), por lo que se enfrentó a un escenario económico y social complejo, ya que la economía regional es dependiente del turismo. La interrupción de las actividades turísticas generó un impacto

significativo en la economía local, ya que las empresas y trabajadores del sector se vieron afectados por la disminución de demanda y cancelación de reservas. Sin embargo, la implementación de medidas de bioseguridad y la reanudación de las actividades turísticas, el destino se ha comenzado a recuperarse adaptarse a las nuevas condiciones generadas por la pandemia.

Cabe señalar que el presente estudio fue diseñado inicialmente para evaluar las estrategias de competitividad turística de los actores clave y empresas con relación a la tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad y responsabilidad social, en un marco de normalidad, es decir, prepandemia. No obstante, debido a que el trabajo de campo se realizó de marzo a junio de 2020, cuando el destino estaba cerrado, con cero demandas de servicios turísticos y en plena incertidumbre mundial, los resultados mostraron una radiografía de la situación que enfrentaron los actores clave y cómo las empresas turísticas iniciaron su proceso de adaptación a los cambios del entorno en dichas variables ante el contexto del COVID-19. Hay que destacar que el estudio se realizó en un momento de crisis sin precedentes, por lo que los resultados son específicos de ese contexto y no necesariamente representativos de la situación actual o futura.

Con base a lo anterior, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las acciones estratégicas de los actores claves y empresas turísticas con relación a la tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad, responsabilidad social para su competitividad turística?, y a partir de ello ¿Cuáles fueron las estrategias que los actores clave y empresas turísticas diseñaron en el escenario de incertidumbre del destino turístico ante la pandemia por COVID-19?

El objetivo de investigación fue analizar las empresas turísticas y la participación de actores clave del destino turístico internacional de Los Cabos, Baja California Sur, México con relación estrategias en tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad y responsabilidad social para su competitividad; circunstancialmente se pudo desarrollar un estudio durante la transición de la pandemia por COVID-19, lo cual evidentemente no fue planeado. Sin embargo, ante esta situación los actores respondían a los cuestionamientos de acuerdo a la emergencia sanitaria.

El artículo se estructuró en cuatro partes, además de la introducción con los antecedentes y el contexto de Los Cabos. En la segunda parte se describe la metodología utilizada en el estudio, incluyendo el diseño de la investigación, los instrumentos utilizados, las muestras para el trabajo de campo y el procesamiento de datos posterior. En la tercera parte, se presentan los resultados obtenidos del estudio incluyendo las estrategias de los actores clave, empresas turísticas, los indicadores desempeño del destino turístico y su discusión. Por último, en la cuarta parte, las autoras desarrollaron las reflexiones y conclusiones del estudio.

Metodología

El área de estudio se ubicó en el destino turístico internacional de Los Cabos, Baja California Sur, conformado por Cabo San Lucas, San José del Cabo y el corredor turístico. Se diseñó una metodología mixta con alcance exploratorio con un diseño exploratorio (Hernández y Mendoza, 2018).

Primero se determinaron las estrategias de competitividad de los actores clave, las empresas turísticas a analizar, y un análisis comparativo de indicadores de desempeño del sector hotelero del 2019 al 2022, a continuación se describe el proceso para cada uno de estos puntos.

Actores clave

Con relación al análisis de los actores clave, se basó en un muestreo no probabilístico por expertos, se seleccionaron seis actores clave públicos y privados del municipio de Los Cabos, Baja California Sur. En la tabla 1 se describen las características de estos.

Tabla 1. Variable y dimensión de guion exploratorio

Variable	Dimensión
Estrategias	• Tecnología
	• Sustentabilidad
	• Innovación
	• Accesibilidad
	• Responsabilidad social
	• Reactivación del destino turístico

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas se realizaron de abril a mayo del 2020 por medio de las aplicaciones Zoom y Google Meet, se grabaron con la autorización de los entrevistados. Cabe señalar que las respuestas de las estrategias por parte de los actores clave, además de explicar cómo llevaban a cabo su gestión previa antes de la pandemia, informaron sobre las actividades y estrategias que estaban llevando a cabo en el momento del cierre y su planeación estratégica para la reactivación del destino turístico, situación que ha permitido observar variables no previstas en el estudio previo: 1. Colaboración pública y privada, 2. Resiliencia y 3. Gobernanza, considerando el momento atípico de la pandemia del trabajo de campo.

Se transcribieron las entrevistas y se procesó la información en una matriz de categorización de las variables con las variables mencionadas previamente.

Empresas turísticas

Para realizar la selección de las empresas, la muestra fue probabilística aleatoria simple a 79 empresas de servicios turísticos, con las siguientes características: a) Pertenecen a Directorio Estadístico de Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020), b) Empresa turísticas de hospedaje y operador de servicios recreativos c) Más de 101 colaboradores y d) Interés en participar en el estudio.

En la tabla 2 se presenta el diseño del cuestionario con 39 preguntas de seis dimensiones: 1. Perfil de la empresa, 2. Tecnología, 3. Innovación, 4. Sostenibilidad, 5. Accesibilidad y 6. Responsabilidad social, mismo diseño que se validó por medio de tres expertos de turismo. Se determinó un Alfa de Cronbach de $\alpha=0.848$ de fiabilidad que se consideró aceptable.

Tabla 2. Diseño del instrumento diagnóstico

Variable	Dimensión	Código	Tipo de relativo
Perfil de la empresa	Tamaño	Pe1	Politómica (microempresa:1, pequeña empresa: 2; mediana empresa: 3 y gran empresa: 4)
	Actividad económica	Pe2	Politómica (Sector hotelero:1; prestador de servicios turísticos: 3;
	Ubicación	Pe3	Dicotómica (San José del Cabo: 1 y Cabo San Lucas: 2)
	Asociación civil	Pe4	Dicotómica (si:1, no:2)
Tecnología	Conexión a internet	Te1	Dicotómica (si:1, no:2)
	Red Wifi de libre acceso	Te2	Dicotómica (si:1, no:2)
	Perfil de Redes sociales	Te3	Dicotómica (si:1, no:2)
	Perfil que más utiliza	Te4	Politómica (Facebook: 1, Instagram: 2, Twitter: 3; LinkedIn: 4; Whatsapp: 5 y otro: 6).
	Geolocalización	Te5	Dicotómica (si:1, no:2)
	Aplicaciones	Te6	Dicotómica (si:1, no:2)
	Componentes estratégicos	Te7	Politómica (misión: 1; visión: 2; objetivos 3; Estrategias: 4 y Políticas: 5).
	Estrategias	Te8	Abierta
Sostenibilidad	Programas de eficiencia energética	So1	Dicotómica (si:1, no:2)
	Programas de recolección y tratamiento de residuos	So2	Dicotómica (si:1, no:2)
	Programas de Gestión del agua	So3	Dicotómica (si:1, no:2)
	Certificaciones nacionales e internacionales de sustentabilidad	So4	Politómica (Distintivo "S":1, Punto Limpio:2, Eearthcheack:3; Rainforest: 5, y otro:5)
	Certificaciones de normas ISO	So5	Politómica (ISO 9000:1; ISO 14000: 2; ISO 26000: 3; ISO 50001:4 y Otra:5)
	Planes de capacitación	So6	Dicotómica (si:1, no:2)
	Temáticas de capacitación	S07	Abierta
	Componentes estratégicos	So8	Politómica (misión: 1; visión: 2; objetivos 3; Estrategias: 4 y Políticas: 5).
	Estrategias.	So9	Abierta
Innovación	Tipos de innovaciones	In1	Politómica (proceso: 1; producto:2; mercadotecnia:3; servicios:4, prácticas empresariales:5, ninguna:6)
	Innovaciones por área funcional	In2	Politómica (administración:1; operación:2, ambos:3 y ninguna:4)
	Procesos	In3	Dicotómica (incremental:1 y radical:2)
	Estrategias	In4	Abierta

Variable	Dimensión	Código	Tipo de relativo
Accesibilidad	Elementos de accesibilidad	Ac1	Dicotómica (si:1, no:2)
	Mobiliario e instalaciones adecuadas	Ac2	Dicotómica (si:1, no:2)
	Capacitación para la inclusión	Ac3	Dicotómica (si:1, no:2)
	Materiales y herramientas	Ac4	Politómica (Sinogüías:1; Audiogüías:3; Güías Braile:4; Pictogramas: 5; ninguno:6)
	Accesibilidad en página web	Ac5	Dicotómica (si:1, no:2)
	Componentes estratégicos	Ac6	Politómica (misión: 1; visión: 2; objetivos 3; Estrategias: 4 y Políticas: 5).
	Estrategias	Ac7	Abierta
Responsabilidad social empresarial	Certificaciones nacionales e internacionales	Re1	Politómica (ESR: 1, Great Place to Work: 2 y Otra: 3).
	Código de ética	Re2	Dicotómica (si:1, no:2)
	Convenios de colaboración	Re3	Dicotómica (si:1, no:2)
	Contratación y capacitación de jóvenes	Re4	Dicotómica (si:1, no:2)
	Consumo de productos locales	Re5	Dicotómica (si:1, no:2)
	Componentes estratégicos	Re6	Politómica (misión: 1; visión: 2; objetivos 3; Estrategias: 4 y Políticas: 5).
	Estrategias	Re7	Abierta

Fuente: elaboración propia.

Las preguntas relacionadas a las estrategias (Te8, So9, In4, Ac7 y Re7) fueron abiertas por cada variable, las empresas respondieron qué decisiones y acciones estaban efectuando para enfrentar el escenario adverso de la pandemia en el momento del cierre total del destino turístico.

La aplicación del cuestionario fue por medio del formulario de Google de marzo a junio del 2020. Se analizó con estadística descriptiva, se calcularon las frecuencias y se promedió la ponderación de la contribución de las estrategias, se analizaron las fortalezas y áreas de oportunidad en cada variable, asimismo agruparon las estrategias cualitativas por afinidad.

Análisis comparativo de indicadores de desempeño del destino turístico

Por último, se realizó un análisis comparativo descriptivo basado en los indicadores de desempeño del mes de abril del Observatorio Turístico de Los Cabos (FITURCA, 2022) en prepandemia (2019), pandemia (2020-2021) y postpandemia (2022), basado en los indicadores de desempeño: tarifa promedio, ocupación hotelera, redimiendo promedio por habitación (REVPAR).

Resultados y discusión

Los resultados de la investigación y la discusión se dividen en tres secciones: las estrategias de actores clave y las empresas turísticas con relación a tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad y responsabilidad social, posteriormente el análisis comparativo de indicadores de desempeño del destino turístico del 2019 al 2022 para evaluar el impacto de la pandemia en el destino.

Estrategias de actores clave

Desde la perspectiva de los actores clave, entre las principales estrategias destacaron una cultura de certificaciones nacionales e internacionales, el observatorio turístico, una fuerte promoción turística a Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, por medio de "Visit Los Cabos" del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (FITURCA), programas de protección a flora y fauna de la región, desarrollo de productos turísticos sostenibles, arquitectura amigable con el medio ambiente, consumo a proveedores locales, contratación y capacitación para residentes, apoyo social por medio de diversas fundaciones.

A pesar de la política nacional de austeridad emitida por el gobierno federal, la Asociación de Hoteles de Los Cabos, el Fideicomiso de Turismo, y la Asociación de Desarrolladores Sudcalifornianos de Tiempo Compartido, han diseñado estrategias en conjunto para la promoción y fomento de un turismo responsable.

El Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN Los Cabos) es el organismo público que, a través del Plan Desarrollo Urbano 2040 (PDU 2040), fomenta estrategias de sustentabilidad para la comunidad residente y turistas, coordina el plan integral de movilidad urbana sostenible, realiza acciones concretas para la conservación de Cabo Pulmo, el Estero de San José del Cabo y la Bahía de Cabo San Lucas. Cabe señalar que IMPLAN Los Cabos es el principal mediador en la toma de decisiones en el destino turístico, el PDU 2040 se elaboró a través de un comité conformado por representantes de los actores clave del sector turístico, empresarial y académico de Los Cabos.

El sector hotelero de Los Cabos y los prestadores de servicios turísticos tienen estrategias enfocadas a la recuperación del Municipio con una fuerte orientación a la responsabilidad social.

Tecnología

Acorde al actor clave privado (P01), la estrategia de tecnología en el destino está conformado en un ecosistema digital turístico con tres componentes:

- El primer componente es un Customer Relationship Management (CRM) que son los mega datos que concentran las bases de los socios comerciales, medios de comunicación, tour operadores, y operadores de líneas aéreas.
- El segundo componente es una extranet donde están los socios comerciales, hoteles o prestadores de servicios turísticos que suben su información. El Administrador de redes sociales de cada hotel ingresa al sistema y actualiza su información particular. Por ejemplo, si es amigable con las mascotas, parejas, si es familiar, acceso exclusivo para adultos, entre otros datos, lo que facilita las redes de contacto.

- El tercer componente es *Visit Los Cabos*, que se estrenó el 5 de mayo del 2020. Consiste en un motor de reservaciones sin intermediarios, el sitio se conecta directamente al sistema de reservaciones del hotel. Este sistema implicó una amplia conexión, y distintos protocolos de reservaciones que forman parte del ecosistema digital turístico.

El Big data turístico de Los Cabos tiene una base de 35 mil agentes de viaje y 45 mil consumidores para recibir el boletín informativo. El actor clave (P01) es el administrador del Observatorio Turístico de Los Cabos, en conjunto con el Actor clave (P02) y el Aeropuerto, generan la estadística para la toma de decisiones de la gestión del destino turístico.

La industria turística es consumidora de nuevas tecnologías en su proceso de mejora continua, para la modernización del sector hotelero. Estas mejoras acompañan un ahorro en los costos de operación, y están encaminados a ser más eficientes en el uso de la energía, materiales de limpieza, e incluso personal. De acuerdo con el nivel de inversión, tipo de servicio y operación, se aplican recursos en actualización de software, hardware especializado al sector turístico, Big data turístico, aplicaciones móviles, geolocalización, entre otros. La implementación de tecnología depende del presupuesto de la empresa; existe una correlación entre el tamaño de la empresa y sus avances tecnológicos, lo que constituye una desventaja competitiva para las micro y pequeña empresa.

Sustentabilidad

Un ejemplo de estrategias de sustentabilidad, innovación y responsabilidad social, son los 25 distintivos Blue Flag del destino, mismos que promueven la accesibilidad y cuidado del ambiente, por medio de la gestión sustentable de las playas, en donde La Zona Federal Marítimo Terrestre (ZOFEMAT) es el organismo que realiza la gestión y mantenimiento de los requerimientos en colaboración con los hoteles que están ubicados en la zona costera, quienes apoyan y financian la aplicación de los lineamientos a cumplir en las auditorías.

Los expertos en turismo consideran que el sector hotelero de Los Cabos realiza buenas prácticas en sustentabilidad, debido a que el turismo de alto ingreso está orientado hacia los sellos verdes, es evidente una cultura de certificaciones.

Las certificaciones en sustentabilidad son un reto para el sector hotelero; los resultados de la investigación manifiestan que, si bien existe fomento por parte de los actores clave públicos y privados a la cultura de certificación, el avance inicial. Lo anterior, coincide con San Martín (2007), quien explica que los programas de certificación indican que los beneficios de aplicación son grandes, debido a que un segmento de mercado está dispuesto a pagar por hoteles con un despeño ambiental, que vaya más allá de las normas legales, sin embargo, en iniciativas voluntarias no hay un alto grado de participación.

Innovación

Inicialmente la innovación estaba enfocada en que las pequeñas y medianas empresas buscaran la vanguardia, por ejemplo, en gastronomía, a través de las granjas orgánicas y experiencias sustentables, sin embargo, con la pandemia se focalizó al relanzamiento del destino a adaptarse a los nuevos protocolos postpandemia, los actores clave concuerdan con que es necesario

adaptar todos procedimientos estándares que se implementaban en el sector turístico antes de la pandemia, transformarlos y reorganizarlos, este proceso de reingeniería requiere innovaciones radicales como respuesta a la pandemia.

Accesibilidad

El actor clave (P01) explicó que se están diseñando productos de turismo accesible, con tendencia al sector salud, verificando la accesibilidad real ofertada en el destino turístico. Por su parte, el actor clave (P02) explicó que participa con el municipio en diversos foros para el desarrollo de estrategias y acciones en materia de accesibilidad para el destino turístico, y puntualizan lo que es necesario modificar; explica que todas las cadenas hoteleras persiguen el tema apelando al manual del a OMT, además cada hotel, toma las acciones acorde al a cadena que le corresponde acorde los requisitos de accesibilidad. Los actores clave coinciden que es el área de oportunidad del destino turístico.

Responsabilidad Social Empresarial

Los actores concuerdan que la responsabilidad social empresarial es una fortaleza del destino turístico, el actor clave P01 explicó que se están desarrollando proyectos que impactan a la comunidad rural para su desarrollo. Por su parte, el P02 explicó que las fundaciones del sector hotelero atienden diversas problemáticas sociales en la comunidad residente, además han aportado con la contratación y capacitación para el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Reactivación del destino turístico

Los actores claves coincidieron que la prioridad en ese momento era la reapertura y reactivación del destino turístico. La reapertura del Destino turístico de Los Cabos se efectuó a partir de un plan estratégico multisectorial, con las recomendaciones sanitarias del Gobierno Federal y Consejo estatal de Salud, acorde al FITURCA (2020): Fase 1. Reanudación de actividades de viaje con límite de llegadas internacionales y nacionales, 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, Fase 4. Regreso de viajeros de lujo y grupos, así como visitantes provenientes de Canadá y el Reino Unido, y la fase 5. Restauración del 60% de conectividad aérea junto con el 80% de reservas.

Las medidas de bioseguridad fueron la prioridad estratégica para una reactivación planificada y asertiva; acorde a los expertos, se tomaron decisiones en colaboración pública y privada enfocada en seis ejes: creación de lineamientos de salud y seguridad, desarrollo de estrategias para reforzar la bioseguridad, certificaciones nacionales de Punto Limpio de SECTUR, comunicación de acciones, creación de política de viaje flexible y la implementación de protocolos estandarizados para revisar la salud de colaboradores y visitantes.

La apertura de los hoteles fue coordinada por la Asociación de Hoteles de Los Cabos, con la finalidad de generar un entorno de viaje más seguro con estrictas medidas de bioseguridad, además de una campaña de comunicación de acciones para la ágil comunicación entre hotel, proveedores, autoridades locales, colaboradores y visitantes.

Se observó que las estrategias de los actores clave en Los Cabos consideraron las sugerencias emitidas por la OMT (2020a) y el Gobierno de México (2020), concuerdan con la percepción de Sharma, Thomas y Paul (2021) sobre resiliencia en la industria turística y su capacidad de respuesta. Así mismo mencionaron la búsqueda de nuevas experiencias en turismo en la zona rural del municipio.

Concuerda con Huerta, donde el binomio de la Responsabilidad Social y sustentabilidad a través de los participantes de la industria del turismo, generó estrategias para reponer, recuperar y reinstaurar, mediante la creación de procedimientos en Barcelona. Consideró que en los estudios de caso intuyeron de manera positiva para "favorecer la reconstrucción turística del todo el sector, tanto en grandes urbes como Barcelona, así como poblaciones pequeñas" (2022: 11) en un escenario post pandémico, esto encaminado a los ODS.

El sistema empresarial es fundamental para sostener la actividad turística para Félix y García (2020) en el caso de Ecuador, fueron los primeros en realizar esfuerzos mancomunados con las autoridades y organizaciones de gestión de destino, la colaboración de las partes interesadas fue clave para la recuperación del destino de Ecuador. Los factores que influyeron de forma determinante fueron: la respuesta del gobierno, la innovación tecnológica, la pertenencia local, la confianza de los consumidores y colaboradores.

Estrategias de competitividad de empresas turísticas

En la segunda parte se aplicó el cuestionario, los resultados cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y los cualitativos por medio de una matriz de categorización de variables.

Perfil de las empresas turísticas

El 82% pertenece al sector privado, donde el 57% son hoteles y 38% tour operadores, con relación al tamaño de las empresas, el 65% son grandes, 5% medianas, 14% pequeñas y 16% micro; por consecuencia existe predominio de datos de empresas grandes con planeación estratégica y una cultura organizacional definidas.

Tecnología

Para identificar si la tecnología tiene inclusión en la planeación estratégica de la organización, se encontró que la palabra "tecnología" se encuentra en 58% de las estrategias corporativas.

Las principales fortalezas son: tener procesos de geolocalización (95 %), conexión a internet (100%), el 74% tienen red gratuita de WiFi, software para comercialización y gestión de reservas el 76%. Como área de oportunidad; solamente el 31% utiliza una aplicación para brindar sus servicios, antes, durante y después del viaje.

Las redes sociales que más utilizaron son: Facebook 88%, Instagram 58%, WhatsApp 67% y Twitter 19%; lo anterior concuerda con un estudio de Cruz y Miranda (2020) en que el 71.2% aseguraron

utilizar la red social de Facebook para informarse de los restaurantes a visitar. La presencia en internet es un factor de competitividad indispensable para la reputación online del destino, ya que es un referente para la toma de decisiones del viajero.

Sustentabilidad

Respecto a los componentes de planeación estratégica que contienen la palabra “sustentabilidad” en orden de relevancia son: Estrategias (31%), Objetivos (28%), Misión (10%) y Visión (10%), en este sentido la sustentabilidad es un componente clave para la gestión de la empresa.

En las fortalezas se identificaron las buenas prácticas de sostenibilidad del sector hotelero y grandes empresas turísticas, en las pequeñas y medianas en menor medida, se encontró que el 58% de las empresas tiene un sistema de eficiencia energética que le permite reducir costos en su operación. El 69% de las empresas tiene un sistema de recolección y tratamiento de residuos. El 58% tienen un sistema de depuración y reutilización de agua.

La capacitación es una herramienta estratégica elemental para las prácticas sustentables; se encontró que el 88% tiene programas de capacitación para sus colaboradores, además realiza pláticas para la comunidad residente, como parte de sus estrategias. Los programas de capacitación son diversos: el 46% está enfocado a desarrollo de equipos, y 15% desarrolla capacitaciones en diversas áreas.

Sobre las certificaciones se encontró que el 34% de las empresas dispone de la Norma ISO 9001:2015 en su gestión, y el 18% tiene la Norma 14000:2015 de Sistema de Gestión Ambiental.

A pesar de que se evidencian esfuerzos, se perciben tres áreas de oportunidad, 1. La inclusión de la sustentabilidad en las microempresas del estudio es nula, 2. La capacitación de sustentabilidad (8%), la innovación empresarial (2%) y educación ambiental (3%) son mínimas, 3. El 31% no cuenta con certificaciones.

Las empresas grandes encuestadas, sí muestran estrategias de sustentabilidad, sin embargo, concuerda con Montaña (2022), quien mencionó en el tejido empresarial de micro, pequeñas y medianas empresas en Los Cabos, las acciones que se realizan no son suficientes para ser modelos de negocio sustentables, sino que están enfocados en la supervivencia. Lo anterior concuerda con Rodríguez y Ricárdez (2021) en el contexto de la pequeña y mediana empresa hotelera veracruzana, los gerentes privilegian la perspectiva financiera, en lugar de preocuparse por mejorar y realizar mantenimiento a los ambientes sociales y naturales.

Innovación

La innovación es un aspecto clave en el turismo para adaptarse a los cambios. Las fortalezas que se encontraron son que: el 80% de las empresas encuestadas se consideran innovadoras, el área funcional donde más se realizan las innovaciones es la operación con 82%. El 93% tiene la capacidad de realizar innovaciones radicales.

Las estrategias que se enfocaron principalmente en procesos fueron del 39%, en el producto 38%, en mercadotecnia 34%, en tecnología 27%, en prácticas empresariales 33%, y medios de promoción 42%; al inicio de la pandemia la innovación se enfocó en promoción, cuando el destino estaba cerrado migró a innovar procesos con la finalidad de incorporar medidas de bioseguridad para colaboradores y clientes.

El área de oportunidad es que las estrategias de innovación se activan ante situaciones complejas, mientras que cuando están en certidumbre, las innovaciones no son incrementales, es decir, no son prioritarias en la gestión de las empresas.

Por lo tanto, los resultados del estudio mostraron cómo influyó el escenario de las pandemia para las estrategias de innovación, para sobrevivir, las empresas se vieron obligadas a innovar procesos y servicios; a diferencia del estudio del 2018, en las empresas de Los Cabos solamente el 19% se consideraba pionero en la innovación, Montañó explicó, que “el empresario del sector turístico de Los Cabos le apuesta e invierte más en los factores de competitividad inmersos en los modelos de negocios tradicionales, los cuales se sostienen en la mercadotecnia tradicional” (2022: 31).

Accesibilidad

Las fortalezas de accesibilidad de las empresas turísticas encuestadas se basan en que el 88% afirma que en sus instalaciones hay rampas, barandales, espacios de estacionamiento y señalización. Disponen de áreas accesibles en la infraestructura, se reportaron que el 86% tiene espacios de estacionamiento, 80% señalización, 72% baños especiales, 72% rampas y 63% barandales, el 74% de las empresas turísticas tiene el mobiliario adecuado en sus instalaciones y el 88% de las empresas turísticas afirma que tiene una página web accesible.

Se identificaron dos áreas de oportunidad 1. Solamente el 58% de las empresas turísticas encuestadas tiene personal capacitado para atención en necesidades especiales, por lo tanto, es necesario incrementar la capacitación para la accesibilidad e inclusión, como mencionan Martínez y Escalona “es conveniente que los empleados de los hoteles que ofrecen servicios accesibles se capacitaran en todos los aspectos relacionados con accesibilidad en los hoteles” (2014: 215); con ello mejora la experiencia del visitante. 2. Los materiales promocionales, herramientas y servicios adaptados, las empresas indicaron que el 26% tiene pictogramas, el 20% audio guías y el 20% no tiene ninguno, por lo consiguiente no se garantiza una experiencia inclusiva en su totalidad.

Responsabilidad social

Las principales fortalezas en responsabilidad social son:

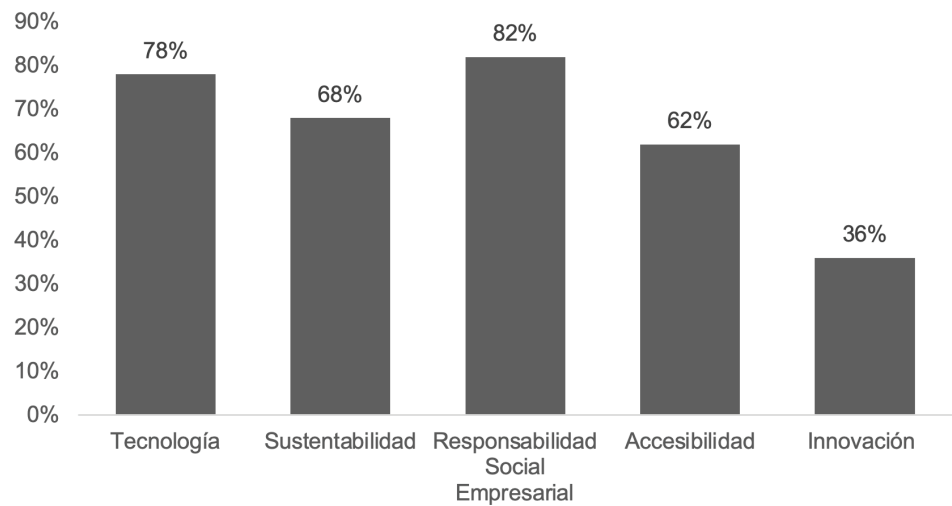
1. Certificaciones nacionales e internacionales son una estrategia de las empresas turísticas, considerando que permiten garantizar las buenas prácticas en su gestión, el 27% es nacional como Empresa Socialmente Responsable y el 27% tiene la certificación internacional de Great Place to Work.

- 2. La contratación y capacitación a jóvenes de la comunidad local, por lo consiguiente contribuyen al desarrollo profesional.
- 3. El código ético en la empresa fomenta la gestión responsable, transparente y el comportamiento de los colaboradores en el desempeño de sus actividades, así como de las buenas prácticas organizacionales; se encontró que el 99% de las empresas turísticas tiene uno, solamente una indicó que no.
- 4. La vinculación entre el sector público, sector privado y las universidades son un modelo de triple hélice para la innovación y desarrollo, que también es parte clave de la responsabilidad social. En este sentido se preguntó si la empresa tiene convenios o alianzas con sociedades civiles, universidades, sector público, o con otras empresas de servicios turísticos para realizar proyectos que contribuyan al desarrollo del turismo sostenible; se encontró que el 73% está colaborando por medio de vinculación al turismo sustentable a través de un convenio.
- 5. Las estrategias de conjugan, la responsabilidad social y sustentabilidad es consumir productos de proveedores locales, la investigación se encontró que 95% realiza esta actividad, apoyando a la economía de la región.

Las áreas de oportunidad en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encontraron en la implementación de programas en las microempresas.

En síntesis, en la figura 1 se muestran las acciones estratégicas de las empresas del estudio en orden de relevancia: 1. Responsabilidad Social Empresarial 82%, 2. Tecnología 78%, 3. Sustentabilidad 68%, 4. Accesibilidad 62% y 5. Innovación 36%; en promedio 65% de las estrategias.

Figura 1. Estrategias de competitividad



Fuente: elaboración propia.

Los resultados evidenciaron que la principal fortaleza es que existe un compromiso empresarial con la sociedad sudcaliforniana orientado en Responsabilidad Social Empresarial de las grandes empresas turísticas, sin embargo, como afirma el estudio de Montaña; donde

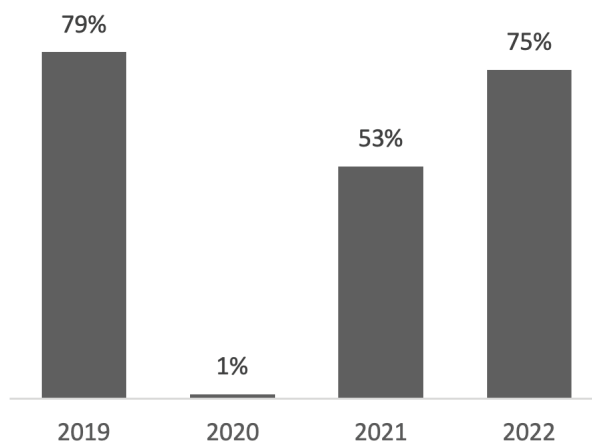
Desde su punto vista el desarrollo económico local implica inversiones, proveeduría, producción y empleos sectorialmente equilibrados, diversificación del sistema productivo que promueva la elaboración con valor agregado creciente (cadenas de valor) con articulación entre las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual representa el rasgo característico del tejido empresarial de Los Cabos (2020: 24).

Por su parte, las micro, pequeñas y medianas empresas presentan diversas áreas de oportunidad; que son fortalezas en el sector hotelero, es la muestra representativa de este estudio. Treviño, Cardinale y Fernández, en un estudio en la Fortuna Costa Rica, determinaron que "el incremento de los recursos, talento humano y la experiencia han permitido potenciar y vender el destino a nivel mundial" (2021: 404); lo anterior concuerda con el destino turístico de Los Cabos, las estrategias de competitividad mejoran la experiencia del turista, incrementan los diversos recursos y contribuyen al desarrollo profesional del talento humano.

Análisis comparativo de indicadores de desempeño del destino turístico del 2019 al 2022

En contexto del destino internacional de Los Cabos de la evolución de indicadores desempeño, se elaboró el análisis descriptivo del Observatorio Turístico de Los Cabos (FITURCA, 2022), tiene la finalidad de reflejar una radiografía del mes de abril de 2019, 2020, 2021 y 2022, para la evaluación de la pertinencia de las estrategias de competitividad descritas previamente en el escenario de incertidumbre. Los indicadores de desempeño son: ocupación hotelera, tarifa promedio y rendimiento promedio por habitación (RevPAR), considerando que a partir del incremento de llegada de turistas influye en la derrama económica de la región. En la figura 2 se puede observar que en el 2019, la ocupación hotelera fue de 79%, sin embargo, en abril del 2020, sólo se obtuvo el 1%, cuando el destino se encontraba cerrado completamente. En 2021, se observa incremento al 53% y en 2022 refleja el 75% de ocupación hotelera.

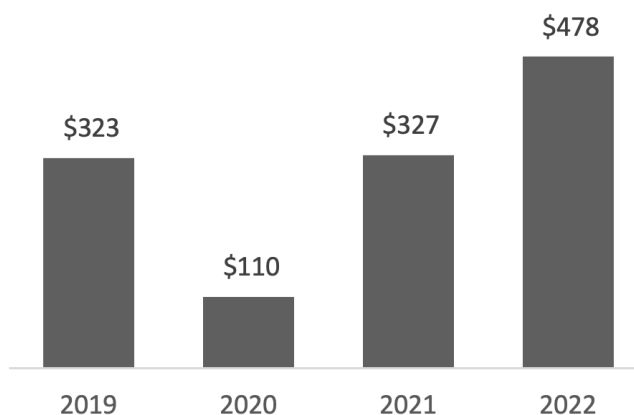
Figura 2. Ocupación hotelera



Fuente: FITURCA (2022).

En la figura 3 se observa que la tarifa promedio del destino turístico en el 2019 fue de \$323 dólares, sin embargo, para el 2020 se encontró una baja histórica llegando sólo a \$110 dólares, en 2021 se encontró en \$327 dólares y en 2022 se alcanzó una cifra de \$478 dólares, es decir incrementó el 77% en comparación del 2020 y superior al 2019 por \$155 dólares. Cabe señalar que históricamente el mes de abril es considerado como temporada baja en el destino turístico, la temporada alta se considera entre de los meses de noviembre y enero, por lo tanto, es una evidente recuperación.

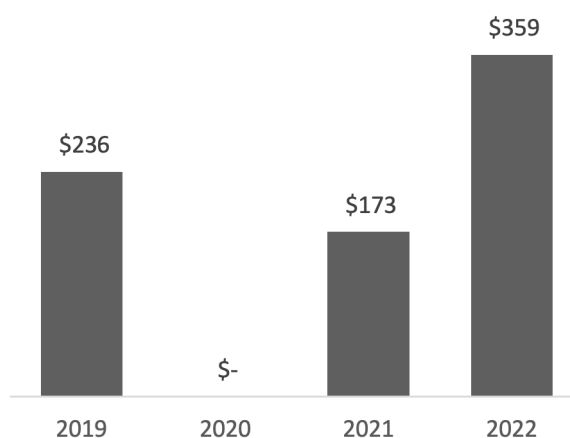
Figura 3. Tarifa promedio por año en los hoteles de Los Cabos, Baja California Sur



Fuente: FITURCA (2022).

El indicador de rendimiento financiero por habitación de una cadena hotelera (RevPAR), se observa en la figura 4 que en 2019 fue de \$236 dólares, en 2020 de cero, en 2021 incrementó a \$173 dólares, y en 2022 llegó a \$359 dólares, es decir, incrementó \$123 dólares en comparación del 2019.

Figura 4. Rendimiento promedio por habitación



Fuente: FITURCA (2020).

En resumen, considerando la evolución de los indicadores de desempeño del destino turístico de Los Cabos, aunado a las acciones y estrategias de las empresas turísticas, se perciben certezas con las estrategias de reactivación, ya que se recuperaron de no tener demanda de servicios turísticos; lo cual concuerda con Díaz, Solano y Speakman (2022), quienes explican que, a partir del 2021, la capacidad de resiliencia del destino ha sido gradual, ya que las decisiones de los viajeros aún se ven influenciadas por el miedo de contagio al viajar. En este sentido, los actores clave de Los Cabos, comunicaron cada una de las acciones realizadas para garantizar la bioseguridad, las investigaciones coinciden en que los datos preliminares indican que el turismo nacional ha sido el primer sector en reaccionar positivamente a los esfuerzos de las empresas, así como actores clave públicos y privados.

Conclusiones

El sector turístico de los Cabos se encuentra en un proceso de constante evolución, los actores clave son generadores de sinergias y acciones estratégicas que han fortalecido su competitividad turística.

En el escenario de incertidumbre que constituyó una situación sin precedentes, los actores clave tomaron decisiones, con una visión estratégica en conjunto, y con ello coordinaron las estrategias desde su campo de acción, evidenciando una capacidad de actuación ante contingencias; desde la reducción de presupuestos federales para la promoción turística, desastres naturales como huracanes y la pandemia COVID-19.

Por su parte, las empresas turísticas analizadas administraron la tecnología e innovación en sus procesos, productos y servicios, y conservaron una cultura de certificación en materia de responsabilidad social, implementaron estrategias de bioseguridad y transformación digital; por consiguiente, tienen capacidad de adaptación e innovación en sus procesos en un escenario de incertidumbre.

Las empresas turísticas, se evidencia una gran preocupación por la sostenibilidad y la innovación con acciones de implementación de tecnología amigables con el medio ambiente, promoción de actividades turísticas sostenibles, el desarrollo de programas de conservación de la biodiversidad y adaptación de prácticas responsables en la gestión de residuos y uso de recursos naturales. Destaca la colaboración pública y privada para la promoción de cultura y patrimonio local en la oferta turística.

En cuanto al análisis comparativo de indicadores de desempeño del destino turístico, se observó una tendencia positiva de la llegada de turistas y la ocupación hotelera antes de la pandemia, una disminución significativa durante el cierre del destino. Sin embargo, apareció una recuperación gradual en la reactivación de destino turístico. Además, se encontró una alta relación entre el desempeño del destino turístico y las estrategias de competitividad implementadas por los actores claves y empresas turísticas.

La limitante de la investigación se basa en que la mayoría de las empresas fueron grandes hoteles, la investigación presenta un sesgo en el diagnóstico del uso de la tecnología en sus procesos y servicios, por lo tanto, invierten continuamente en tecnología, para la eficiencia y eficacia organizacional.

Las futuras líneas de investigación que se recomiendan son: estudios de buenas prácticas de gobernanza basadas en colaboración pública y privada, resiliencia turística y turismo sostenible a partir de la Agenda 2030.

Se concluye que los actores clave, las empresas turísticas del estudio contaban con las estrategias de competitividad basadas en tecnología, sustentabilidad, innovación, accesibilidad y responsabilidad social en el momento del cierre del destino, además evidenciaron la capacidad de responder ante el escenario incertidumbre, como resultado de su gestión, una estrategia asertiva de actores clave y la implementación de las empresas turísticas, en dos años pasaron de cero demanda a incrementar los indicadores de desempeño turístico, reflejando con ello un ejemplo de resiliencia y capacidad de adaptación al cambio del entorno.

Referencias

- Azevedo, M., Meyer, A. y Oliveira T. (2020). Turismos, sustentabilidades e pandemias: Incertezas e caminhos possíveis para planejamento turístico no horizonte da Agenda 2030. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do turismo*, (14), 73-105. Disponible en <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/6661>, [03 de abril de 2022].
- Arniz, S., Dáchary, A. y Arniz, F. (2019). El turismo: retos, costos e integración en el siglo XXI. *Controversias y concurrencias latinoamericanas*, 11(19), 168-152. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5886/588661549010/588661549010.pdf>, [10 de abril de 2022].
- Bazuá, F. (2020). Políticas públicas de turismo sostenible: perspectiva hispano-brasileña. *Veredas do Direito, Belo Horizonte*, 17(39) 11-38. <http://dx.doi.org/10.18623/rvd.v17i39.1726>.
- 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), 679-689. DOI 10.1108/WHATT-07-2020-0065.
- Cruz, I. y Miranda, A. (2020). Importancia de la inclusión de las estrategias con redes sociales digitales en restaurantes de la zona gastronómica de la ciudad de Tijuana. *El Periplo Sustentable*, (38), 74-112. Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9947/10653>, [12 de junio de 2022].
- Díaz, A., Solano, I. y Speakman, M. (2022). Turismo y pandemia por COVID 19: impactos y aprendizaje académico. *El Periplo Sustentable*, (43), 379-395 Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/18106/14692>, [20 de diciembre de 2022].
- Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2020). Los Cabos, Listo para reactivar el turismo. Disponible en <https://www.visitaloscabos.travel/articles-spanish/post/los-cabos-listo-para-reactivar-el-turismo/>, [20 de mayo de 2022].
- Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (2022). Estadísticas del Observatorio Turístico de Los Cabos. Disponible en <https://fiturca.com/difusion/estadisticas/>, [20 de agosto de 2022].
- Félix, A. y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*. 4(1), 79-103 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7483989>, [22 de abril de 2022].

- Gobierno de México (2020). Secretarías de Turismo y Salud dan a conocer protocolo para hoteles que continúen dando servicio durante la cuarentena obligatoria. Disponible en <https://coronavirus.gob.mx/2020/04/02/secretarias-de-turismo-y-salud-dan-a-conocer-protocolo-para-hoteles-que-continuen-dando-servicio-durante-la-cuarentena-obligatoria/#:~:text=la%20cuarentena%20obligatoria-,Secretar%C3%ADas%20de%20Turismo%20y%20Salud%20dan%20a%20conocer%20protocolo%20para,de%20los%20centros%20de%20hospedaje>, [22 de abril de 2022].
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Huerta (2022). El binomio de relaciones públicas-responsabilidad social en el turismo sostenible y regenerativo. Un enfoque innovador turístico postpandemia hacia la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Revista Internacional de Humanidades*. 12(6), 2-16.
- Koo, C., Shin, S., Chung, N., y Gretzel, U. (2016). Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitives. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 26(4), 367-384. DOI: 10.14329/apjis.2016.26.4.561.
- Lacruhy, C., Morandín, I., Pérez, R. (2021). Perspectiva económica del turismo en tiempos de pandemia: estudio de caso Los Cabos, Baja California Sur, México. *Revista electrónica INNOVA, IUV*, 1(2), 23-30. Disponible en https://innova.iuv.edu.mx/index.php/INNOVA_IUV/article/view/15, [23 de mayo de 2022].
- Martínez, S. y Escalona, J. (2014). Integración, turismo y discapacidad: ¿Son accesibles los hoteles para las personas con discapacidad física? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 12(1), 209-218. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/881/88129335016.pdf>, [16 de julio de 2022].
- Montaño, 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.
- Montaño, A. (2022). Empresas turísticas y negocios sustentables en Los Cabos. Un análisis de Modelo de Ecuaciones Estructurales. *El Periplo Sustentable*, (42), 7-34. Disponible en <http://rperiplo.uaemex.mx/>, [19 de abril de 2022].
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2020a). Directrices globales de la OMT para reiniciar el turismo. Disponible en: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/200606%20-%20UNWTO%20Global%20Guidelines%20to%20Restart%20Tourism%20ES.pdf>, [24 de mayo de 2022].
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2022b). Resultados turísticos globales y regionales. Disponible en <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>, [16 de septiembre de 2022].

- Rodríguez, G. y Ricárdez, G. (2021). Gestión sustentable en el sector hotelero veracruzano: aproximación a través de un cuadro de mando integral. *El Periplo Sustentable*, (43), 33-54. Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/12822/14415> [20 de octubre de 2022].
- Rosato, P., Captu, A., Valente, D., Pizzi, S. (2021). 2030 Agenda and sustainable business models in tourism: a bibliometric analysis. *Ecological Indicators*. 121. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106978>.
- San Martín, F. y Salcedo, M. (2007). Turismo, sustentabilidad y certificación: un reto global. *Revista Centro de Investigación*. 7(27), 77-91. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202706.pdf>, [20 de abril de 2022].
- Sharma, G., Thomas, A., Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, (37) 100786 <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>.
- Secretaría de Turismo (2020). Programa Sectorial de Turismo 2020-2024. Disponible en <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/mensaje-del-secretario-programa-sectorial-de-turismo-2020-2024i>, [10 de enero de 2022].
- Secretaría de Economía y Turismo de Baja California Sur (2022). Los Cabos, información estratégica. Disponible en [https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/administrador/biblioteca/publicaciones/pdf/Estrategico%202022%20Los%20Cabos%20\(1\).pdf](https://biblioteca.setuesbcs.gob.mx/administrador/biblioteca/publicaciones/pdf/Estrategico%202022%20Los%20Cabos%20(1).pdf), [20 de mayo de 2022].
- Shafiee, S., Rajabzadeh, A., Hasanzadeh, A. y Jahanyan, S. (2021). Smart tourism destinations: a systematic review. *Tourism Review*, 76(3), 505-528. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0235>.
- Treviño, M., Cardinale, L. y Fernández, L. (2021). Transformación hacia un destino turístico inteligente: priorización de los factores estratégicos del destino turístico La Fortuna, Costa Rica. *El Periplo Sustentable*, (41), 379-410. Disponible en <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/14755/12651>, [22 de mayo de 2022].
- Vilchis, A. y Palafox, A. (2019). El desafío de indicar la sustentabilidad en el turismo. *Turismo: Estudios & Prácticas*, 8(2), 8-28.