

# REPOSICIONAMIENTO PARA DESTINOS TURÍSTICOS CONSOLIDADOS: EL CASO DE LOS CABOS, MEXICO

*Angélica Montaña Armendáriz*

*Juan Carlos Pérez Concha*

*Veronica De La O Burrola*

Universidad Autónoma de Baja California Sur. México

## RESUMEN

Los Cabos es un destino internacional, en fase de madurez, sustentado en tres ventajas: localización, naturaleza e infraestructura turística. En este documento se revisan los conceptos y estudios relacionados con los destinos de sol y playa; se contextualiza la problemática y se esbozan las perspectivas de esta actividad, ya que de continuar el actual modelo la competitividad del destino se ve amenazada. La aplicación de la teoría del «Ciclo de vida de los destinos turísticos», como modelo descriptivo-predictivo, ayuda a plantear algunas propuestas para un posible replanteamiento del modelo.

**Palabras clave:** Desarrollo Local, Turismo, Empresas.

**Repositioning for consolidated touristic destinations: The case of Los Cabos, Mexico**

## ABSTRACT

Los Cabos is an international destination, in its maturing phase, sustained with three advantages: localization, nature, and touristic infrastructure. In this document it is revised the concepts and studies related with the sun and beach destination; in its context it's the problems, and it is outline the perspective of this activity. The application of the theory «Life cycle of the touristic destinations», as a descriptive-predictive model, helps to plan some proposals for a possible replanting of the model.

**Key words:** Local Development, Tourism, Business.

Recibido: 30 de marzo de 2012

Devuelto para su revisión: 15 de noviembre de 2012

Aceptado: 15 de octubre de 2013

Departamento de Economía. Universidad Autónoma de Baja California Sur. México

E-mail: amontano@uabcs.mx, jperez@uabcs.mx, delao\_uabc@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

El principal desarrollo turístico de Baja California Sur, México, surge de los modelos turísticos de enclave que desarrollaron las políticas públicas en esta materia entre 1974 y 1976, dieron como resultado la creación de los «Centros Integralmente Planeados» (CIP) de Cancún e Ixtapa en 1975 y Loreto y Los Cabos en 1976. El impulso del turismo, basado en la creación de un polo de desarrollo a partir de una pequeña región conformada, en ese entonces, por unos cuantos cientos de habitantes y que —al día de hoy— es la de mayor crecimiento económico y demográfico del estado de Baja California Sur, atrajo el interés tanto de las inversiones públicas como privadas hacia Los Cabos. Esta acción del gobierno de México ha sido, y continua siendo, la de mayor impacto en la estructura económica y espacial de la región sur de la península de Baja California. Sin embargo, después de alrededor de 20 años de próspero crecimiento, a partir de 2007 los principales indicadores turísticos en esta zona comenzaron a mostrar signos de debilitamiento (entre 2007 y 2010 la afluencia total de visitantes disminuyó de 1.45 a 1.22 millones, mientras que el promedio anual de ocupación hotelera decreció del 70% al 59%); asimismo, disminuyó sustancialmente el ritmo de crecimiento de la infraestructura turística, de los megaproyectos inmobiliarios y de las de tiempo compartido, situación que afectó a sectores como la construcción y el comercio, entre otros. A estos factores, se debe agregar el negativo efecto de la crisis económica en Estados Unidos (principal origen del turismo) y una creciente competencia nacional e internacional con otros destinos ubicados en el mismo segmento de mercado.

En este contexto, la hipótesis de partida de esta investigación plantea que: el modelo de desarrollo turístico aplicado en Los Cabos muestra signos de haber alcanzado la fase de madurez, así lo refieren los indicadores estadísticos de la actividad turística y el deterioro de su imagen. Se asume que de continuar el actual modelo se arriesga la viabilidad futura del destino, por lo que esta crisis propicia el análisis y discusión del diseño de un proceso de reestructuración de la actividad turística en esta región, a fin de afrontar —de manera adecuada— los retos de competitividad y sustentabilidad que un destino turístico internacional requiere actualmente.

En función de esta hipótesis, los objetivos de este trabajo son: revisar y describir las aportaciones teóricas y conceptuales respecto de los modelos de desarrollo y gestión de destinos turísticos de sol y playa y elaborar un diagnóstico que permita realizar un análisis contextual del desarrollo, la problemática que enfrenta y las perspectivas de esta actividad en Los Cabos, para —finalmente— comprobar la aplicación y validez de la teoría del «Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos» (CVDT) como modelo descriptivo-predictivo.

La metodología utilizada es de tipo exploratoria-descriptiva, utilizando el estudio de caso como elemento de investigación; se parte de la revisión y análisis bibliográfico-documental del tema en cuestión, así como del análisis cuantitativo de los indicadores y estadísticas del turismo en Los Cabos para el periodo 1980-2010, lo cual se complementa con una investigación cualitativa mediante entrevistas estructuradas a los actores claves del desarrollo turístico en la zona.

El documento se integra en tres partes: en la primera se presentan los aspectos conceptuales y estudios empíricos de los destinos turísticos de sol y playa. La segunda integra

la información obtenida mediante el trabajo de campo, la investigación documental de contextualización y el diagnóstico del desarrollo turístico de Los Cabos. A partir de la información estadística para el periodo de análisis de este proyecto (1980-2010), se realiza la aplicación empírica de la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos al caso de Los Cabos, México.

## 1. ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

La mayoría de las investigaciones relativas a la actividad turística, coinciden en señalar que —aunado a la propia evolución y ciclo de vida de los destinos turísticos— la tendencia actual y la dinámica del mercado turístico a nivel internacional, se caracteriza por un notable crecimiento en la oferta y en el número de destinos de sol y playa (Butler, 1980; Agarwal & Gareth, 2007); en el mismo sentido, indican que existe una gran incertidumbre en este tipo de destinos respecto de su competitividad y capacidad de adaptación a las tendencias y transformaciones que la economía global ha implicado en el mercado turístico (particularmente en las últimas dos décadas). Por lo tanto, se asume que algunos destinos turísticos de sol y playa (DTSP) tradicionales o consolidados (como es el caso de Los Cabos y otros de su mismo tipo en México) requieren de procesos de reestructuración o renovación, a fin de adaptarse a los requerimientos y/o reajustes que impone la vigorosa dinámica de la economía a nivel global. Este tipo de aseveraciones, que son comunes en estudios referidos a los destinos de sol y playa, se les puede encontrar como conclusión en diversos artículos especializados en el tema (Santos & Fernández, 2010; Vera, 2010; Mazaro, 2009; Acerenza, 2007; OMT, 2005; Antón, 2004; Valls, 2004).

Considerando que los destinos turísticos de sol y playa constituyen el principal segmento de mercado del turismo internacional en México, tanto por la generación de empleos y captación de divisas, como por su importante contribución al desarrollo a nivel local y regional, y dada la problemática que enfrentan por mantener el nivel competitividad en el mercado internacional, resulta pertinente abordar la temática del reposicionamiento desde un enfoque teórico-empírico, el cual incorpore no solo los conceptos directamente relacionados con los mismos, sino también su aplicación a la realidad que se enfrenta, ya que tal como lo indica (Agarwal S., 2002), los signos de deterioro constituyen las consecuencias y lo que interesa conocer son las causas del problema.

El concepto de destino turístico se define como: «*Espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructura y servicios y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a la satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializan teniendo en cuenta su carácter integral*» (Valls, 2004:18). Desde esta perspectiva, un destino turístico es un lugar de consumo, el cual dispone o goza de una imagen de mercado que le otorga determinadas expectativas de parte de quien lo visita (que es lo que realmente le otorga el posicionamiento), en el cual se pueden adquirir productos-servicios en el marco de una concreta

combinación de componentes que, según y cómo esté organizada, dota de mayor o menor calidad y competitividad al destino (González & Mendieta, 2009).

De acuerdo a especialistas en materia de desarrollo y planeación turística, los desarrollos turísticos son las verdaderas unidades operativas del sistema local, ya que en ellos se concentra gran parte de la estructura económica del sector; refieren que el turismo debidamente planificado debe fomentar la creación de micro y pequeñas empresas, además, en todo momento debe estimular la integración de la cadena de valor del turismo receptivo mediante la integración de los sectores productivos de la región, de tal manera que la industria del turismo se convierta realmente en un recurso para el desarrollo económico local (Soares & Gandara, 2010; Vera, 2010; Mazaro & Varzin, 2008; Valls, 2004;).

Estas ideas, permiten pensar que los centros turísticos son mucho más que un conglomerado urbano que concentra instalaciones, infraestructura, equipamiento y servicios destinados a articular las expectativas de consumo de los turistas y de la comunidad local con los distintos atractivos y actividades del lugar; por lo tanto, lo ideal de un destino es que este se debe planificar considerándolo como un sistema de equilibrio interno entre todos sus elementos, así como entre la oferta y la demanda y en la aplicación de criterios de sustentabilidad del desarrollo desde su concepción.

Para Ritchie y Crouch (2003) la excelencia de un destino viene determinada por dos tipos de ventajas: en primer lugar, las «comparativas» es decir, las referidas a los factores de atracción que inciden en la cantidad, calidad y autenticidad de los atractivos y recursos existentes puestos en valor, lo que estos autores denominan «factores de atracción». La segunda son las ventajas «competitivas», mismas que son el resultado de una efectiva estructura de los recursos, la articulación de una adecuada dirección sobre todo el conjunto con actividades que pueden reforzar los atractivos del turismo, así como de aquellas actividades que inciden en la mejora y efectividad de los factores de soporte.

Cabe señalar que tras una etapa de crecimiento con patrones o modelos de desarrollo muy similares (como es el caso de los Centros Integralmente Planeados para el caso de México), los desarrollos turísticos de playa han orientado su planeación y gestión hacia nuevos esquemas que buscan priorizar (al menos en teoría) los aspectos cualitativos por sobre los cuantitativos, tales como los señalados en la Agenda 21 en los que se intenta convertir la sustentabilidad para la actividad turística mas en una práctica que en una filosofía de gestión (Valls, 2004).

En la mayoría de los DTSP se están llevando a cabo procesos de renovación y reestructuración de los mismos, con base en lo que los especialistas han denominado «Modelos Neofordistas» (Antón (Antón & González, 2007), lo cual surge como una posible alternativa para la sobrevivencia de los destinos turísticos maduros y, al mismo tiempo, como respuesta a los problemas y contradicciones que se derivan del crecimiento acelerado que experimentaron en las últimas décadas y el necesario ajuste de los mismos para hacer frente a nuevos factores tales como: la diversificación motivacional de la demanda, la aparición de nuevos competidores, el incremento en las reglas acerca de los efectos ambientales, la trascendencia de las innovaciones tecnológicas en el transporte y las comunicaciones; y la comercialización turística entre otras (Vera & Baños, 2010). Para mayor referencia respecto de estos procesos y ubicar la diná-

mica actual de los destinos turísticos (específicamente de playa), resulta conveniente delimitar los conceptos que tienen una relación directa con las políticas y estrategias que, en materia de planeación y gestión están experimentando los DTSP que se ubican en fase de madurez, tales como: renovación, reestructuración y reposicionamiento; ya que en muchas ocasiones se les utiliza indistintamente o como sinónimos, cuando en realidad representan planteamientos diferentes, de distinto alcance y capacidad de transformación. Aun cuando son divergentes, estos tres conceptos implican —necesariamente— procesos de intervención (tanto pública como privada) en materia de inversiones, planeación urbana, medio ambiente y políticas referidas al crecimiento del destino, entre otros.

En el caso del concepto «Renovación» este se refiere a hacer algo de nuevo o volverlo a su primer estado, restablecer una relación u otro factor interrumpido, sustituir algún elemento ya obsoleto o que ya ha servido por algo nuevo; al respecto, cuando se habla de políticas de renovación habrá que valorar si realmente se está haciendo algo nuevo además de simples operaciones de marketing, o si se vuelven a retomar los valores intrínsecos que justificaron la planeación y éxito del destino, ya que en la mayoría de las ocasiones este término es utilizado en procesos de intervención asociados a actuaciones en materia urbanística (Navarro, 2010). Por su parte, una «Reestructuración» es un proceso que supone la modificación de la estructura de una obra, proyecto u organización etc.; en este caso, habrá que analizar si el uso de este concepto esta suponiendo que se actúa para modificar la estructura del destino de playa, ya que en muchas ocasiones se utiliza simplemente para referirse a procesos de reorientación del mercado, singularización del destino, mejoramiento de infraestructura, etc. (Vera, 2010). Finalmente, el concepto «Reposicionamiento» implica volver a posicionar un destino. Se entiende como «posicionamiento de un destino» a la percepción que tienen los visitantes actuales y potenciales y de cómo el consumidor percibe los atributos que la imagen de ese destino está transmitiendo, ya que un mismo destino puede ser posicionado de diferentes maneras, dependiendo del criterio de posicionamiento empleado (Conde, 2010); de esta manera, el concepto «reposicionamiento» tiene que ver con el ajuste de estas percepciones, con el objetivo de hacer que la estrategia de marketing del destino turístico funcione mejor y se traduzca en un incremento en la demanda o afluencia turística. Dada la dinámica actual de los destinos turísticos en fase de madurez, el reposicionamiento debe consistir en una herramienta fundamental para adaptarse a las nuevas tendencias del segmento de mercado de sol y playa (Trout, & Rivkin, 2009)

Así también, resulta conveniente señalar que la interpretación conceptual de la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos de playa, indica que la madurez (Soares & Gandara, 2010; Wallingre, 2009; Valls, 2004) constituye la fase crítica —a partir de la cual— se puede transitar a la decadencia u obsolescencia, pero también brinda la oportunidad para la reinención o replanteamiento del destino, lo que implica impulsar reformas para mantener la competitividad y la permanencia en un determinado segmento de mercado (en este caso los DTSP de carácter internacional). Por tanto, resulta importante poder identificar los principales indicadores que muestran una señal de alerta cuando la evolución de los destinos de playa se encauza hacia la obsolescencia, información que se presenta en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**SIGNOS DE DECLIVE DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS**

<i>Disminución del Flujo de Visitantes</i>	<i>Disminución de los elementos que definen la calidad del destino turístico</i>
Llegada de turistas Pernoctaciones Estancia media Concentración estacional de la demanda	Gasto medio de los turistas Cambios en la composición del flujo de turistas Disminución de la calidad de la oferta turística
<i>Dificultades para garantizar un turismo sostenible</i>	<i>Factores exógenos</i>
Congestión y masificación Tensiones entre residentes y turistas Disminución de la calidad de vida de los residentes y turistas Insuficiencias en infraestructuras y servicios	Factores políticos (crisis políticas, terrorismo, ...) Factores económicos (precio del petróleo, costos del viaje, ...) Factores ambientales Amenazas de los competidores

Fuente: «Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos»; J. Fernando Vera Rebollo (coordinador), 2011.

## 2. MARCO CONTEXTUAL DE LOS CABOS COMO DESTINO TURÍSTICO

### 1.1. Antecedentes y características generales

El municipio de Los Cabos, como destino turístico, se ubica en el extremo sur de la península de Baja California. Su posición geográfica le genera un clima caliente y seco, con temperaturas máximas de 47° y promedios anuales de 23°C. por ende, su dotación de recursos hídricos y forestales es escasa, como también lo son las precipitaciones pluviales. En Los Cabos existen 4 áreas naturales protegidas, dos de ellas de litoral y que son: el «Parque Marino Nacional» en Cabo Pulmo y la «Zona de refugio submarino de Flora, Fauna y condiciones ecológicas del fondo» en Cabo San Lucas; las de territorio son: la «Reserva ecológica estatal del Estero de San José del Cabo» y la «Reserva de la Biosfera» en la Sierra de La Laguna. Sin embargo, resulta importante señalar que dado el crecimiento desordenado, disperso, acelerado y no regulado del destino, se ha provocado un alto impacto en el medio natural (particularmente en la flora, la fauna y los recursos hídricos), principalmente en zonas de alto valor ambiental; no existiendo —prácticamente— ninguna zona de protección dentro de la mancha urbana y zonas como el Refugio Submarino de Cabo San Lucas y el Estero de San José del Cabo registran una alta presión y deterioro ambiental (IMPLAN, 2011). Al no disponer de un plan de desarrollo urbano y

un programa de ordenamiento territorial debidamente actualizado<sup>1</sup>, el destino adolece de procedimientos establecidos y acciones contundentes para su conservación, desarrollo y uso por el turismo; esto, por cuanto la planeación y administración del desarrollo urbano se ha dado en forma limitada, con una visión de corto plazo, prevaleciendo la conveniencia económica por sobre la conservación ambiental, todo lo contrario a lo que se indica en la teoría de la gestión de destinos turísticos sostenibles (OMT, 2005). Llama la atención que la problemática que enfrenta el modelo de desarrollo urbano-turístico de Los Cabos en materia ambiental, equipamiento y uso de suelo, presenta las características medio ambientales de las áreas turísticas mediterráneas que Vera(1994) tipifica como el marco general del ciclo de vida de los resorts litorales y que remite —esencialmente— a 3 factores: suelo, agua y paisaje, mismos que resultan esenciales para garantizar la calidad y competencia de los destinos turísticos consolidados.

**Figura 1**  
**LOCALIZACIÓN DE LOS CABOS**



Fuente: Mapas de S.C.T (1999) e INEGI (2011); disponible en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx).

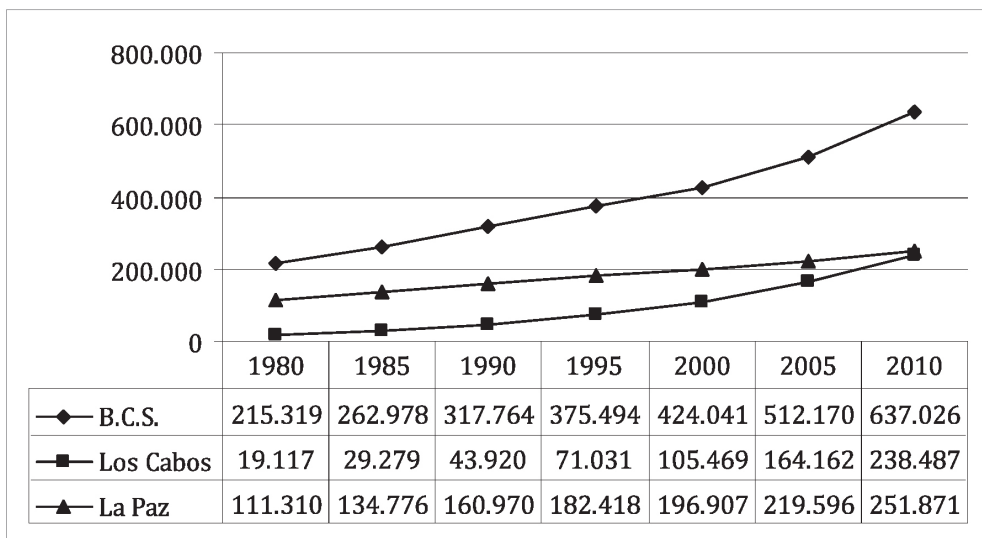


Fuente: Implan Los Cabos, 2012.

<sup>1</sup> El documento está aún pendiente por recibir la autorización del H. Cabildo de Ayuntamiento de Los Cabos; está en circulación una versión preliminar, pero —en estricto sentido— el documento reglamentario en vigencia es el de año 1999.

Los Cabos es un municipio predominantemente urbano, con un desarrollo similar al de otros municipios turísticos de México, pero con una considerable disparidad respecto del avance económico y demográfico de los otros cuatro municipios de la entidad federativa a la que pertenece. Sin embargo, desde el punto de vista social, persiste la presencia del fenómeno del subdesarrollo, sobre todo cuando se comparan las grandes inversiones inmobiliarias para el turismo y las necesidades de las zonas marginadas; a manera de ejemplo, en 2010 solo el 44% de los usuarios de agua potable acceden a un servicio intermitente, mientras que la cobertura de alcantarillado solo alcanza al 59% de la población. Desde el punto de vista demográfico, en Los Cabos ha sido notorio el acelerado crecimiento de la población y del flujo de inmigrantes; entre 1990 y 2010, el número de habitantes se incrementó en un 443% (INEGI, 2011), lo cual se asocia —directamente— con el desarrollo y consolidación del polo turístico, el crecimiento económico y el efecto multiplicador de las inversiones, situación que ha generado grandes problemas sociales, urbanos y de otorgamiento de servicios. A la población residente, se debe agregar un elevado (pero indeterminado) porcentaje de población flotante y de turismo en tránsito, factores que contribuyen a incrementar la presión sobre la demanda de servicios públicos y sociales, conformándose así un típico municipio turístico, con grandes áreas urbanas marginadas y sin infraestructura (Montaño & Pérez, 2012).

**Gráfica 1**  
**BAJA CALIFORNIA SUR, LA PAZ Y LOS CABOS: COMPORTAMIENTO**  
**DEMOGRÁFICO ENTRE 1980 Y 2010**  
**(En número de habitantes)**



Fuente: Elaborado por los autores con base en INEGI (2011), «México en Cifras, Información Nacional» (en red). Disponible en: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx), México, Marzo de 2011.



Los principales centros de población (San José del Cabo y Cabo San Lucas) presentan una infraestructura, equipamiento, usos del suelo y estructura vial desarticulada, dando como resultado un crecimiento lineal, disperso y horizontal, mismo que dificulta el buen funcionamiento de las ciudades, lo que eleva los costos administrativos y de operación para todas las actividades económicas. La alta concentración de los servicios, equipamiento y unidades de apoyo administrativo (bancos, oficinas gubernamentales, hospitales, etc.), provoca frecuentes desplazamientos de las zonas periféricas hacia el centro urbano. La carretera transpeninsular, es el único medio de enlace entre los centros de población, la cual atraviesa los mismos, provocando saturación y congestión vehicular en el denominado corredor turístico y las ciudades referidas. Este destino también se caracteriza por la presencia de frecuentes invasiones en zonas de alto riesgo, lo que ha provocado que el 12% de la mancha urbana de C. San Lucas y el 16.9% de San José sean asentamientos irregulares (IMPLAN, 2011).

Tal como se mencionó anteriormente, el desarrollo turístico en Los Cabos surge del modelo de los «Centros de Playa Integralmente Planeados» (CIP), el cual se concentró en el litoral de playa entre San José del Cabo y Cabo San Lucas y en el corredor turístico entre ambas localidades. Es a finales de la década de los 90's, cuando este CIP empieza a consolidarse como tal (Municipio de Los Cabos, 2005), lo que se tradujo en un importante proceso de crecimiento, sustentado —casi exclusivamente— en las actividades relacionadas con el turismo. Por otra parte, este incremento vino aparejado de un explosivo aumento y concentración espacial de la población, resultando en fuertes presiones en la demanda de infraestructura, equipamiento urbano y suelo para vivienda, problemas de tal magnitud que actualmente se les reconoce como de los más graves en el destino.

Es preciso señalar que —en términos de mercado— en Los Cabos se adoptó el modelo turístico estadounidense de «Resorts», en el que se incluyen, además de hoteles en playa, departamentos de tiempo compartido (time share), condominios, casas habitación, villas y toda clase de servicios conexos, todo ello en una área cerrada, teniendo como característica su cercanía y/o aprovechamiento de la línea de playa. Este factor se ha utilizado como eje de localización para las inversiones turísticas y de especulación para los propietarios de la tierra, con el consecuente deterioro del paisaje que resulta de la concentración de construcciones, desarrollos y fraccionamientos en la zona costera. Cabe hacer notar que el 56% (IMPLAN, 2011) de las playas recreativas en el área en estudio son privadas, existiendo solo 5 accesos a playas públicas en los más de 30 kilómetros del corredor turístico. El destino sustenta sus atractivos en: las playas, el paisaje, el golf, la pesca deportiva, la calidad de la oferta hotelera y de tiempos compartidos y la cercanía de la costa oeste de EE.UU., a los cuales se les ha sumado (en los últimos años) una anárquica y desorganizada oferta de actividades «eco turísticas». En general, el turismo en Los Cabos se ha sostenido en lo que los especialistas han denominado ventajas comparativas (Barroso, 2006), las cuales hacen referencia a todos aquellos recursos existentes en el territorio y que son puestos en valor, mismos que han sido considerados como piedra angular para detonar los modelos tradicionales de turismo.

## 1.2. Economía y turismo

Considerando la generación de divisas, la oferta de cuartos y UTC, así como la calidad de la infraestructura para el turismo, en los últimos 20 años, Los Cabos se había posicionado como un destino exitoso y de alta calidad a nivel internacional, siendo uno de los tres destinos turísticos de sol y playa más importantes de México; incluso, de acuerdo a estudios realizados con anterioridad, a este destino se le ubicaba en el primer lugar (en México) como destino de playa y se le categorizaba de acuerdo a la tipología de destinos turísticos preferenciales como «*Muy dinámico con preferencia del turismo extranjero*» (Propin. & Sánchez, 2007). No obstante, los indicadores turísticos y económicos ponen en evidencia que, a pesar de los resultados generalmente buenos que había presentado la actividad turística hasta 2007, el destino comienza a enfrentar una serie de circunstancias que —evidentemente— pueden afectar el comportamiento positivo que habían presentado los flujos de visitantes, las inversiones, la construcción y el comercio, actividades que habían funcionado como eje del desarrollo económico de esta región.

Hasta hace algunos años (específicamente hasta antes de la crisis económica de los «mercados inmobiliarios» de 2009 en Estados Unidos), además de la hotelería, la orientación económica predominante en el destino se centraba en actividades como:

- La oferta de bienes inmuebles y de desarrollos de tiempo compartido para el mercado extranjero de altos ingresos.
- Un notorio impulso de las actividades relacionadas con la construcción.
- Y la comercialización de grandes turoperadores y «chárteres».

De entre numerosas características relacionadas con el desarrollo de este destino en los últimos 20 años, se pueden citar dos, mismas que —desde nuestro punto de vista— han sido sustanciales en el desenvolvimiento y resultados del mismo:

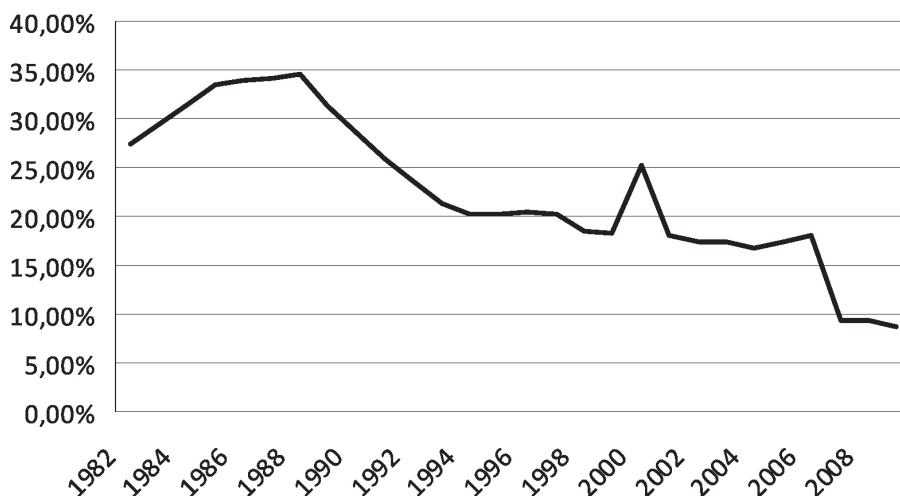
- Primero: una cultura empresarial dominante, agresiva, especulativa y poco comprometida con el ambiente y el desarrollo sustentable. Prueba de ello es que el modelo de desarrollo urbano de Los Cabos, quedo en manos de las grandes empresas promotoras de proyectos de tiempo compartido y de desarrollo inmobiliario, las cuales aprovecharon las ventajas de la zona, pero sin planeación y muy poco ordenamiento espacial y estructural.
- Segundo: la insuficiente gestión político-administrativa del destino a nivel de gobierno local y estatal, la cual quedó relegada al papel de recaudador de los impuestos, derechos y aprovechamientos generados por la actividad turística e inmobiliaria.

Desde el punto de vista económico, Los Cabos presenta un sistema productivo especializado en el turismo internacional, siendo sus principales mercados Estados Unidos y Canadá, países que aportaron el 84.5% del total de afluencia turística en 2010 (SECTUR, 2011). Para efectos de promoción y mercadotecnia, a este destino se le clasificó en el «Modelo Turístico de Sol y Playa».

El gasto turístico se distribuye entre actividades directamente asociadas como la hotelería, transporte, recreación, comercio y pesca deportiva. Dado que la derrama económica de este sector se reparte entre muchos sectores y su efecto es multiplicador, es —por consiguiente— difícil cuantificar su contribución al crecimiento económico de la economía local, mas aun cuando se carece de datos específicos, oficiales y desagregados para un municipio o región como Los Cabos. Como referencia, el Gobierno del Estado de BCS,

estimó que la derrama económica por concepto de turismo en ocupación hotelera en todo BCS fue de 420.4 millones de dólares en 2008 (Gobierno de Estado de B.C.S., 2010) y de 451.8 millones de dólares en 2009<sup>2</sup>; asumiendo que alrededor del 80% de la actividad turística estatal se concentra en Los Cabos, entonces se estima que la derrama económica en 2009 fue de —aproximadamente— 361.5 millones de dólares. Asimismo, como referencia, se calculó la participación del sector servicios en el PIB del estado de BCS (en el cual se incorpora el turismo por medio del subsector de hoteles y restaurantes); en la gráfica adjunta se observa una marcada tendencia negativa en la participación de este subsector en el PIB a partir de 2001, ya que entre 1990 y 2000 la tasa promedio de crecimiento osciló entre el 28% y el 25%; pero a partir de 2001 disminuye al 18% (coincidentalmente a partir de la crisis de septiembre de 2001 en EE.UU.), continuando su tendencia a la baja de tal forma que para 2009 su contribución es de solo el 8.71% (INEGI, 2011).

**Gráfica 2**  
**PARTICIPACIÓN DEL PIB DEL SECTOR SERVICIOS EN EL PIB DE B.C.S.\***



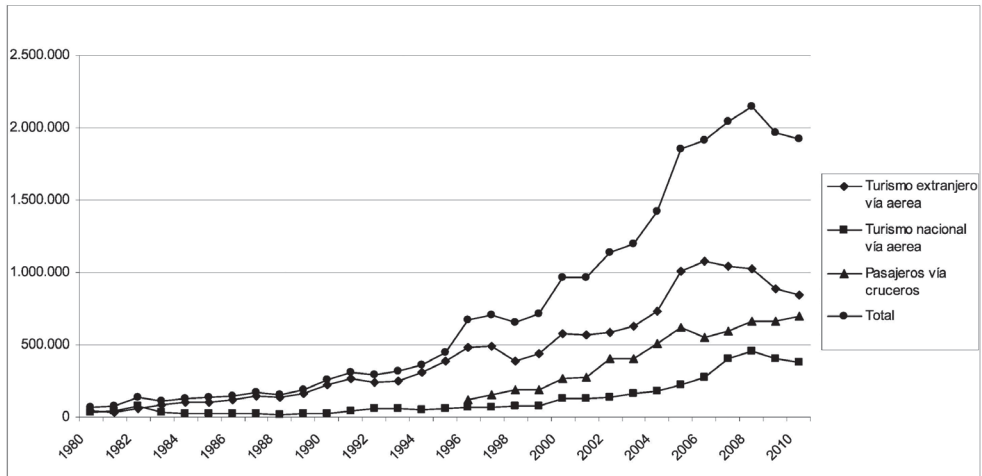
Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por entidad federativa. En: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825166120](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825166120)

\*Los valores corresponden a la categoría 6 de INEGI, misma que incluye comercio, restaurantes y hoteles.

Respecto de la infraestructura para el mercado turístico, en Los Cabos la oferta de hoteles, desarrollos de tiempo compartido y áreas residenciales de lujo para extranjeros, además de crecer rápidamente se ubica entre las más exclusivas y de calidad del país; de hecho, entre 1990 y 2010 el número de hoteles aumentó de 22 a 82 establecimientos y la

2 En 2009, la derrama económica del turismo en BCS representó el 4.9% de los ingresos de divisas por el gasto de turistas internacionales en México (SECTUR, 2011).

**Gráfica 3**  
**LOS CABOS: NÚMERO DE VISITANTES POR CATEGORÍA DE ARRIBO**



Fuente: Secretaria de Turismo, Datatur, Secretaria de Turismo de B.C.S. y Dirección Municipal de Turismo del Ayuntamiento de Los Cabos.

oferta de todas las clases de cuartos hoteleros y unidades de tiempo compartido (UTC) para el periodo antes referido se incrementó de 2,531 a 13,390 habitaciones<sup>3</sup>.

Actualmente, el 73% de los hoteles se ubica en las tres categorías de mayor valor, es decir: «Clase Especial», «Gran Turismo» y «Cinco Estrellas», las que —en conjunto— concentran el 85% de la oferta total de cuartos. Estas cifras ubican a Los Cabos como uno de los destinos con más establecimientos de alta calidad para huéspedes de altos ingresos en México. El mayor crecimiento en la oferta de cuartos y UTC se presenta entre 1995 y 2005; periodo en el cual el número de hoteles pasa de 36 a 73 y la oferta de cuartos se incrementa de 3,710 a 10,561 unidades. En cambio entre 2005 y 2010, el crecimiento en la oferta es moderado ya que solo se construyen 9 desarrollos hoteleros con 2,791 habitaciones; conviene destacar que en este periodo se estanca la oferta de UTC. Actualmente, el 63.2% de la oferta corresponde a cuartos de hotel y cuartos en la modalidad «All Inclusive»; el 34.4% restante son UTC (DATATUR, 2009).

### 1.3. Afluencia Turística, índice de ocupación y derrama económica

Desde su creación como CIP en 1976, Los Cabos registró indicadores positivos en materia de afluencia turística (principalmente extranjeros); de hecho entre 1990 y 2000, la afluencia registra una tasa media de crecimiento anual del 21%, misma que aumenta al 33% para el periodo 2000-2005 (porcentaje que refleja el mayor crecimiento entre todos los indicadores de la actividad turística en el destino); en cambio, para el periodo

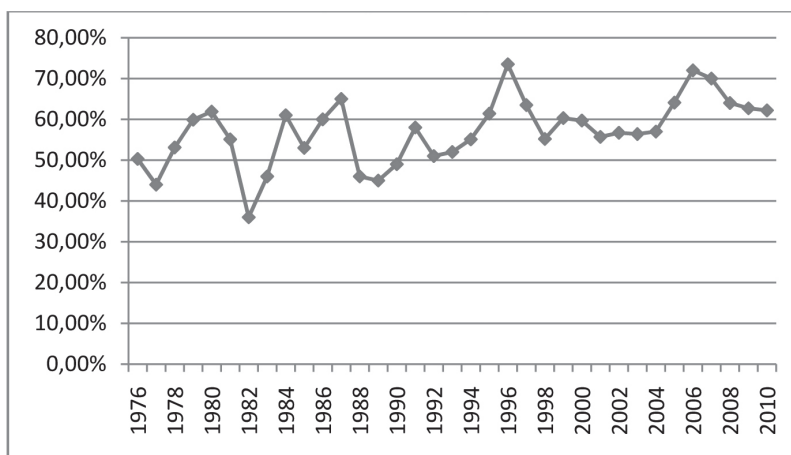
3 Con frecuencia, las unidades de tiempo compartido son ofertadas como unidades hoteleras.

2005-2010, disminuye el flujo de visitantes extranjeros y nacionales. Sin embargo, en los últimos cuatro años, los efectos de las crisis económicas internacional y nacional, han impactado negativamente en la tendencia de crecimiento que tradicionalmente registraban los principales indicadores de la actividad turística en este municipio. A partir de 2007, la afluencia turística total descendió de 1,448,065 visitantes en 2007 a 1,225,110 en 2010.

El promedio anual de ocupación hotelera para el periodo 1990-2000 fue del 72%; con base en los indicadores del barómetro estadístico de la Secretaria de Turismo (SECTUR, 2011), el porcentaje de ocupación entre 2000 y 2010 alcanzó un máximo de 70% en 2005, para luego comenzar a disminuir hasta llegar al 59% registrado en 2010 (incluso después de la crisis de septiembre de 2001 este promedio bajó al 55.7%), cifra inferior a la que registran los destinos de playa con los que compite Los Cabos (la Riviera Maya registra un promedio de 77% y la Riviera Nayarita un 75.6% para el mismo año).

Junto con la disminución en el número de visitantes y el promedio de ocupación de cuartos, se presentó una contracción de las inversiones en la construcción, particularmente la relacionada con infraestructura turística como: cuartos de hotel, desarrollos de tiempo compartido y mega proyectos de desarrollo inmobiliario. Finalmente, es necesario reconocer que el sector turismo de Los Cabos enfrenta una fuerte y creciente competencia internacional y nacional de otros destinos ubicados en el mismo segmento de mercado.

**Gráfica 4**  
**LOS CABOS: PORCENTAJE PROMEDIO ANUAL DE OCUPACIÓN**  
**HOTELERA (En porcentaje)**



Fuente: Fondo Nacional de Turismo, Barómetro Estadístico, Centro Integralmente Planeado Los Cabos y Dirección Municipal de Turismo del Ayuntamiento de Los Cabos.

La afluencia turística proveniente de Estados Unidos y Canadá continua siendo la principal fuente del mercado turístico, por cuanto un 52% de los visitantes proviene de Estados Unidos (principalmente de los estados del oeste de EE.UU. en particular Califor-

nia y Nevada) y el 32.5% viene de Canadá. En los últimos años, también se está captando turismo de origen Europeo y Asiático (aproximadamente el 7% del total), la diferencia corresponde a turismo nacional.

El periodo de mayor auge en este destino se presenta entre 1990 y 2005, mismo que se caracteriza por un continuo crecimiento en la oferta, la demanda y las inversiones, acompañado de varios factores entre los que se destacan:

- El boom y/o crecimiento explosivo de los mega desarrollos inmobiliarios y de tiempo compartido; los cuales, a partir de su demanda por servicios complementarios y como parte de su estrategia de mercadotecnia, favorecieron la creación y desarrollo de un gran número de servicios de amenidades, entretenimiento, tours, restaurantes, auto-rentas, etc. los cuales se entregaban al turista como premio o estímulo por su visita a las oficinas de ventas de UTC.
- Esta actividad, al tener un efecto multiplicador en las inversiones para oferta de servicios complementarios al turismo, propició un fuerte proceso de migración al destino.
- El periodo que media entre 1995 y 2005, Los Cabos fue un destino de gran atractivo para los empresarios mayoristas de Estados Unidos y Canadá, particularmente los que operan grandes grupos de turismo (charters).
- Durante este periodo, las políticas públicas que implementaron los tres niveles de gobierno favorecieron al auge de la actividad turística en la zona, con inversiones en infraestructura, servicios, promoción, etc. Por ejemplo, a partir de 1995, la Secretaria de Turismo trata de implementar (de forma fallida) en Los Cabos un modelo de desarrollo turístico basado en dos «clusters» el del golf y el de la pesca deportiva; sin embargo, al no integrarse estas políticas al desarrollo local del destino, la falta planeación estratégica y de controles a la ambición desmedida de los desarrolladores inmobiliarios y de tiempo compartido, nunca fue posible detonar dichos clusters.

No obstante, a pesar del auge del destino en el periodo antes referido, ya desde 2005 se observa una caída del 31% en el flujo de visitantes extranjeros que arriba a Los Cabos por vía aérea (de 1,235,062 en 2005 a 842,606 en 2010). La disminución no es tan notoria si se analiza la afluencia total, es decir la que incluye los visitantes nacionales y los que arriban vía cruceros, en cuyo caso la disminución en el número de visitantes es solo de un 10%.

Es necesario referir que el turista con mayor poder de compra y gasto promedio en la zona es el extranjero que arriba por vía aérea, cuyo promedio de estadía en el destino es de 3.5 días (SECTUR, 2010), estimándose que su gasto promedio en 2010 fue de US\$1,336 dólares (superando significativamente al promedio nacional). Por lo tanto, el turista extranjero constituye la base del desarrollo económico del destino, de ahí la importancia que se le atribuye a este segmento de mercado.

Las cifras reflejan que desde 2005 ya comienzan a gestarse una serie de factores negativos (internos y externos) para la economía de Los Cabos, cuya influencia impidió mantener el crecimiento espectacular que el destino había registrado anteriormente, entre estos factores destacan:

- Una sobreoferta de productos y servicios turísticos, con muy poca diferenciación y con precios elevados en relación a otros destinos de sol y playa.

- El periodo de auge propició una excesiva oferta de desarrollos inmobiliarios y de UTC, factor que impulsó el traslado de las inversiones en nuevos desarrollos y mega proyectos, hacia otros destinos nacionales que tienen menos oferta o son de creación reciente.
- Un fuerte impacto sobre las necesidades de infraestructura urbana y de servicios públicos derivados del crecimiento exponencial de la población.
- La disminución de uno de los principales atractivos, como lo es la pesca deportiva.
- Una fuerte crisis en el transporte turístico, la cual se agudiza precisamente durante este periodo (hace crisis un añejo conflicto entre las transportadoras turísticas y los gremios de taxis de la localidad).
- La crisis económica de Estados Unidos (principal mercado demandante), misma que se agudiza a partir de la crisis de los mercados inmobiliarios en ese país.
- La inseguridad que identifica a México a nivel internacional y que se ha generalizado para todos los destinos turísticos del país.
- La crisis derivada de la influenza AH1N1.
- Una fuerte y creciente competencia con otros destinos turísticos que están siendo impulsados por parte de SECTUR, como lo es la Riviera Nayarita.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DESTINO TURÍSTICO DE LOS CABOS

Como resultado del análisis de la información existente, de las investigaciones de campo y de las entrevistas realizadas a diferentes actores y expertos en el desarrollo de la actividad turística en México, se identificaron los siguientes factores que inciden en las fortalezas y debilidades estratégicas de Los Cabos como destino turístico.

#### **Fortalezas:**

Entre las fuerzas que favorecen el contexto económico del destino es posible reconocer varias, entre las cuales destacan: el fuerte crecimiento económico de la región, el cual se sustenta en el desarrollo turístico, mismo que —a su vez— se ve fortalecido por una elevada captación de divisas, la cual, a su vez, se genera por la cercanía del destino con el principal mercado emisor de turistas de América del Norte, que es Estados Unidos en general y California en particular (a manera de ejemplo basta señalar que los vuelos comerciales entre Los Cabos y Los Ángeles, California demoran alrededor de 2 horas con 15 minutos). Otra de las fuerzas que caracteriza a Los Cabos, es que se trata de un destino turístico reconocido a nivel internacional, de ahí que la mayor parte de los visitantes sean extranjeros con ingresos superiores a la media (tomando como referencia los ingresos en Estados Unidos); de hecho, el gasto promedio por visitante es superior al promedio nacional siendo de \$ 1,336 dólares (SECTUR, 2010).

Un factor que ha contribuido con fuerza en el crecimiento y consolidación de este destino, han sido las grandes inversiones que propiciaron el desarrollo de un amplio mercado inmobiliario de alta calidad para extranjeros residentes (o como segunda residencia) y la oferta de grandes desarrollos de tiempo compartido para turistas de altos ingresos; estas circunstancias se convirtieron en factores que —evidentemente— propiciaron un fuerte

incremento en la actividad económica de la zona, para beneficio no solo del sector, sino que también de actividades directamente relacionadas como el comercio, la construcción y los servicios, entre otros.

Derivado de su carácter de destino exclusivo, la calidad de la oferta turística en Los Cabos (tal como se mencionó anteriormente el 85% de la oferta total de cuartos en el corredor turístico, se ubica en las tres categorías de mayor calidad) también constituye una importante fortaleza, circunstancia que ha permitido al destino mantenerse en el primer lugar de la competitividad hotelera a nivel nacional (medida en términos de ingreso por cuartos disponibles), lo que le ha permitido a las empresas turísticas aplicar tarifas elevadas en comparación a otros destinos de playa de similar calidad (DATATUR, 2009).

Desde el punto de vista social, la presencia de una gran cantidad de mano de obra especializada y/o experimentada en la prestación de servicios relacionados con el turismo, constituye —en sí misma— un elemento favorable para el desarrollo de las empresas turísticas y —en consecuencia— para la atención del visitante.

Finalmente, también es menester referir que la región cuenta con ventajas en materia de recursos naturales y condiciones ambientales que favorecen la actividad turística en la zona, ya que se trata de un destino en el que es factible la explotación (en sentido turístico) de playas, de mar y de zonas semidesérticas, por lo que es posible atender turistas con diferentes intereses, a los cuales ofertar varios tipos de alojamiento, servicios y amenidades, aprovechando esto como una importante fortaleza para beneficio del destino.

### **Debilidades:**

Las debilidades que se detectan y que tienden a afectar el desarrollo de Los Cabos como destino turístico internacional, son factores que podrían frenar o restar competitividad a las empresas que allí existen o que se van a instalar; estas debilidades se pueden agrupar en cuatro grandes instancias: las de carácter social y urbano, las de índole económico y competitivo, las referidas al medio ambiente y aquellas derivadas del desarrollo turístico.

Desde el punto de vista social y urbano, es necesario reconocer que el destino enfrenta una serie de debilidades en este sentido, mismas que afectan principalmente la imagen como destino turístico y cuya solución, además de compleja, implicaría la participación de los tres niveles de gobierno, además de los organismos representativos de la sociedad y del sector empresarial. De particular trascendencia es la debilidad que enfrenta con respecto a dos factores sociales: en primer lugar el acelerado incremento en el número de habitantes (que es —por mucho— mayor a la media nacional) y, en segundo lugar, un elevado flujo de inmigrantes; factores cuyos efectos sobre el crecimiento de la mancha urbana en San José del Cabo y Cabo San Lucas, han acentuado el rezago en la prestación de servicios públicos e infraestructura urbana (IMPLAN, 2012). Finalmente, dado que la mayor parte de la población proviene de otros estados de la república y su movimiento migratorio obedece, exclusivamente, a razones económicas, la identidad local está poco definida y con crecientes problemas de desintegración social.



Entre las principales debilidades de índole económica y competitiva, se encuentra una elevada dependencia hacia el interior del país o Estados Unidos respecto del abasto de bienes e insumos de todo tipo, lo cual propicia precios de mercado notoriamente más elevados que en el resto del país, lo que se traduce en costos de operación superiores a los de otros destinos de igual calidad o imagen. Asimismo, es evidente la fragilidad económica de la región al estar altamente concentrada en el sector turismo, además de que es limitada la integración económica de esta actividad con otros sectores productivos locales (exceptuando aquellos directamente ligados al desarrollo del turismo, tales como el comercio, los servicios y la construcción), situación que —en varias ocasiones— ha generado conflictos tales como el del transporte turístico con taxistas locales.

Con respecto al medio ambiente, constituyen una fragilidad para el destino factores como la presencia de fenómenos meteorológicos (ciclones o huracanes) mismos que regularmente afectan el destino, provocando inestabilidad económica, crisis en la infraestructura y riesgos sociales. Por otra parte, dado que Los Cabos se asienta en una región semidesértica, es creciente la escasez de agua, situación que se liga con el incremento de la demanda y la falta de cultura para su buen uso, aprovechamiento y ahorro; de hecho, los desarrollos que cuentan con campos de golf llevan a cabo una abierta disputa por construir y operar plantas de tratamiento de aguas negras en las zonas urbanas, a fin de asegurar el regadío de esos campos de golf y las áreas ajardinadas. En general, la actividad turística ejerce una efectiva presión sobre el medio ambiente.

Una de las debilidades trascendentes (derivada del proceso de desarrollo turístico) es la dependencia que presenta el destino respecto del turismo norteamericano y —por consecuencia— de la situación que guarda la economía de ese país; circunstancias como la crisis inmobiliaria de 2009 o los hechos del 11 de septiembre de 2001 propiciaron una aguda crisis en la demanda de servicios turísticos en todo el destino. Un ejemplo de esta dependencia lo representa el listado de vuelos internacionales que arriban al aeropuerto de San José del Cabo, donde se observa que todos proceden de ciudades norteamericanas. A partir de 2009, fundamentalmente como efecto de la crisis del mercado inmobiliario en Estados Unidos, se comenzó a detectar un exceso de oferta de desarrollos inmobiliarios para vivienda permanente (para extranjeros) y de unidades de tiempo compartido, situación que propició una contracción en la llegada de nuevas inversiones.

Finalmente, se debe reconocer que es una debilidad la inexistencia de una política pública local respecto del turismo y de los sectores ligados a su desarrollo, lo cual propicia una creciente anarquía en las inversiones en este sector, en su localización, en desarrollo urbano y en el respeto del medio ambiente.

En general, el futuro económico de Los Cabos y sus repercusiones, dependerán —en gran medida— de la habilidad, experiencia y grado de aceptación (por parte los actores económicos, sociales y políticos) de los cambios estructurales que se requiere aplicar en el modelo de desarrollo turístico y los riesgos que esto implica; en este contexto, los agentes del desarrollo local tienen un papel fundamental a fin de superar estas debilidades y transformarlas en un elemento favorable para su propio desarrollo.

#### 4. APLICACIÓN EMPÍRICA DE LA TEORÍA CICLO DE VIDA DE DESTINOS TURÍSTICOS AL CASO LOS CABOS

La teoría del «Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos» (CVDT) de Butler (1980) parte del supuesto que todas las zonas turísticas son dinámicas, que evolucionan y cambian en el tiempo. Esta evolución es el resultado de una gran cantidad de factores, entre los cuales Butler destaca:

- ✓ Cambios en las preferencias, gustos y necesidades de los visitantes (como consumidores).
- ✓ El deterioro gradual de la planta física e instalaciones del destino.
- ✓ La modificación (e incluso desaparición) de los atractivos originales, naturales y culturales que fueron responsables de la popularidad inicial de la zona. Para el caso de Los Cabos los atractivos que originalmente ayudaron a detonar el destino fueron: mar, desierto, tranquilidad, pesca deportiva, seguridad y privacidad.
- ✓ Incremento en la capacidad de carga del destino.
- ✓ Poca atención a la planeación y gestión del destino en aspectos fundamentales, como son los factores ambientales y sociales, mismos que en el largo plazo contribuyen a su permanencia y sustentabilidad en el mercado internacional del turismo (Vera, 2010).

La teoría del CVDT distingue seis fases en la evolución de un área turística: descubrimiento, inicio, desarrollo, consolidación o madurez, estancamiento y tras esta última fase declive o rejuvenecimiento; de manera muy sintética, se puede señalar que estas fases analizan la evolución del destino turístico desde las primeras visitas (cuando la oferta es prácticamente inexistente) al proceso de integración de una estructura del desarrollo turístico, de forma paralela al crecimiento de la popularidad del destino y del volumen de turistas, hasta que la tasa de crecimiento de la demanda comienza a decrecer, debido a la presencia de diversos factores negativos en los ámbitos social y ambiental. En general, la extensión del ciclo de vida es variable, dependiendo del destino turístico que se trate; por ejemplo, en el caso de los destinos de playa tradicionales en México, tales como Acapulco y Mazatlán, este ciclo ha sido bastante largo (aproximadamente 35 años); mientras que en los CIP (como Cancún y Los Cabos), el ciclo de vida se relaciona con un periodo más corto de operación (aproximadamente de 25 años) (Barbosa, 2002).

Esta teoría aborda de manera muy oportuna la interacción entre los destinos y el mercado; en diversos estudios empíricos, ha sido considerada para el diagnóstico de los síntomas de declive de un destino y la necesidad de comenzar a actuar de manera proactiva. Tal como refiere la teoría de Butler, así como de otros estudiosos del fenómeno turístico que han abundado en el tema (Pascarella & Fontes, 2010; Gonzales, 2008; Rocha, 2007; Valls, 2004; Ritchie & Crouch, 2003;), la evolución de los destinos de playa (como Los Cabos) tienden a una disminución de su atractivo y al deterioro progresivo de su economía. Para que esto no ocurra, los referidos autores coinciden en recomendar la aplicación sistemática de políticas públicas y estrategias privadas de negocios, orientados a fomentar la innovación y el incremento en la calidad del destino.

Respecto de la fase de madurez, la teoría de Butler refiere que esta no se presenta en un punto fijo de desarrollo del mismo; por lo general se caracteriza por el registro de importantes cambios en el ambiente competitivo de los desarrollos turísticos consolidados (DTC) los cuales, al detectarse, requieren necesariamente de una respuesta estratégica en la gestión del modelo de desarrollo de este sector. Los Cabos —como destino turístico— presentan todas las características de haber alcanzado la etapa de madurez de acuerdo con la teoría del CVDT; así se concluye al observar los indicadores del turismo que comúnmente se utilizan para determinar la factibilidad de la aplicación de esta teoría. Por ello, en los ámbitos económico y político, existe inquietud y dudas acerca de si el destino tiene suficiente capacidad para adaptarse a las cambiantes tendencias del mercado turístico internacional.

Tomando como referencia el CVDT, es conveniente señalar que el modelo de desarrollo turístico de Los Cabos comenzó a registrar señales de crisis aproximadamente desde el año 2002, así lo indican estudios y análisis de este destino tales como «El estudio integrado sobre la evolución, Situación actual y perspectivas económicas y sociales de Los Cabos» (Municipio de Los Cabos., 2005), el cual refiere que (considerando solo los proyectos en proceso y los planeados que fueron detectados en 2004) Los Cabos crecería en el corto y mediano plazo al doble de la oferta en aquel momento. Con base en este supuesto, se formuló un escenario tendencial que supone que la actividad turística continuaría con los mismos patrones de crecimiento, manteniendo una dinámica similar a la del periodo 1993-2003, escenario en el cual (según se afirma en el referido documento) el destino se orientaría hacia un crecimiento descontrolado con altos costos para la población y para el medio ambiente.

En el caso particular de esta investigación, la aplicación de la teoría del CVDT al caso Los Cabos, cumple el propósito de evaluar su desempeño y tendencia como destino turístico. Aun cuando diversos autores cuestionan la aplicabilidad y el relativo determinismo de la teoría del CVDT (Vera, 2010), en este caso genera resultados que permiten deducir que el destino se ubica en una situación de alerta, coincidiendo —justamente— con la problemática que refiere la teoría del CVDT cuando las zonas turísticas se ubican al inicio de la fase de madurez.

El primer indicador que dicha teoría considera para ubicar a Los Cabos en la fase de madurez, es el crecimiento de un 126% en el número de habitantes entre 2005 y 2010, mientras que la afluencia turística (este caso la extranjera que arriba por vía aérea) solo se incrementa en un 81% para el mismo periodo. Al mismo tiempo, se debe de considerar que a partir de 2007, la participación que genera el turismo como actividad económica<sup>4</sup> en el PIB estatal, también muestra una tendencia negativa (entre 2005 y 2010 disminuye en un 22%). También registran tasas negativas para este periodo de análisis, indicadores como: la derrama económica, el porcentaje de ocupación promedio y las tarifas promedio de cuartos de hotel (estas últimas han disminuido en el afán de mantener la competitividad en el mercado con base en precios).

---

4 Cabe recordar que el análisis de la participación del Turismo en el PIB, se realizó con base en los datos del PIB de BCS, dado que no existen datos desagregados a nivel del Municipio de Los Cabos, pero se parte de la base que en este destino se lleva a cabo la mayor parte de la actividad turística del estado.

**Cuadro 2**  
**INDICADORES BÁSICOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LOS CABOS**

Concepto/Año	1980	1990	2000	2005	2010
Población Total	35,790	43,920	105,469	164,162	238,487
Afluencia Turística Extranjera	39,200	228,000	464,200	1,235,602	842,606
Numero de Hoteles	12	22	55	73	82
Habitaciones en hoteles y UTC.	729	2,531	6,167	10,883	13,390
Número de vuelos aéreos	1,373	4,625	7,680	19,473	18,213
PIB de BCS (miles de pesos)	n.d.	21,967,617	27,049,257	45,684,283	75,181,816
PIB de Turismo de BCS (miles de \$)	4,313	843,609	6,818,492	8,426,927	6,551,063
Porcentaje medio de ocupación anual	62%	49%	61%	70%	59%
Tarifa promedio (en dólares)	U\$ 74	U\$ 110	U\$ 164	U\$ 166	U\$ 154
Promedio de estadía (días)	5.2	4.5	3.7	4.6	3.5

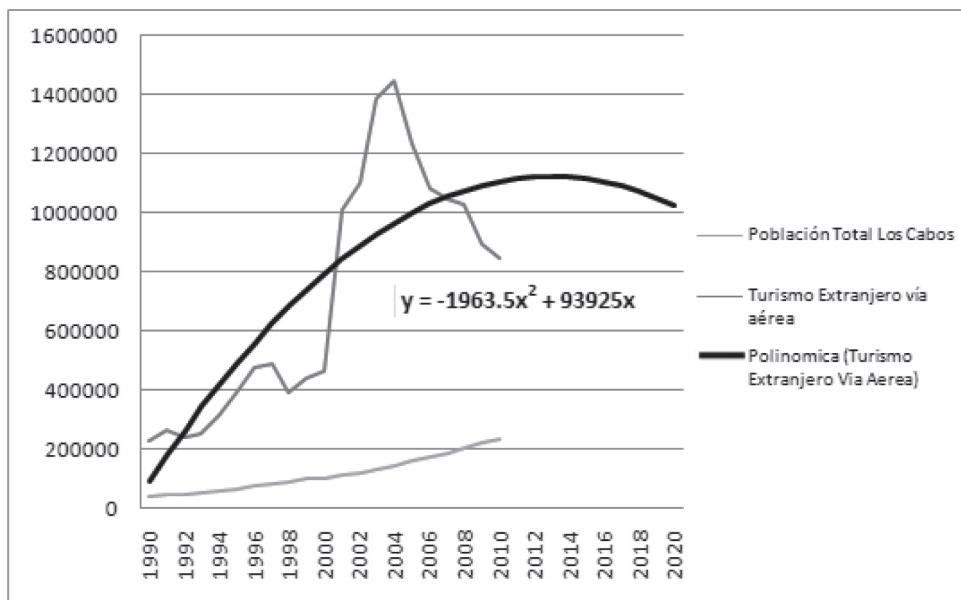
Fuente: Elaboración propia en base a investigación documental de: Datatur, Fonatur, Sectur, Secretaria de Turismo. BCS, Dirección Municipal de Turismo Los Cabos.

Al aplicar el modelo del CVDT a Los Cabos, se aprecia que la fase de «exploración» o inicio del destino se da entre 1970 y 1990<sup>5</sup>, para alcanzar su pleno apogeo y desarrollo entre 1990 y 2004, ya que a partir de 2005 la curva de la afluencia turística comienza a mostrar una inflexión con tendencia a la disminución. Utilizando el ajuste del método de regresión lineal para calcular la tendencia polinómica, se observan dos periodos: el primero, correspondiente a la fase de crecimiento y el segundo, a la posterior desaceleración del destino. Puesto que el análisis arroja un coeficiente del término cuadrático negativo,

5 Los factores que inciden positivamente en esta fase fueron: la construcción del aeropuerto internacional de Los Cabos y de la marina de Cabo San Lucas, la conclusión de la carretera transpeninsular, la creación del Municipio de Los Cabos, el Plan maestro de Fonatur para la creación del CIP y las inversiones en varios hoteles de gran turismo y 5 estrellas.

lo que indica que la parábola de ajuste encuentra un valor máximo en 2004 (con 1.45 millones de turistas extranjeros), a partir de lo cual la parábola de ajuste comienza a desacelerarse, indicando un decremento o caída moderada, misma que (en proyección a 2013) se vuelve negativa, tal como se muestra en la grafica adjunta.

**Gráfica 5**  
**LOS CABOS: CICLO DE VIDA Y TENDENCIA DEL DESTINO**



Fuente: Elaboración propia en base a investigación documental de: Datatur, Fonatur, Sector, Secretaria de Turismo. BCS, Dirección Municipal de Turismo Los Cabos.

Al contrastar esta aplicación empírica con las señales de alarma que se indican en la fase de madurez del CVDT, el modelo refiere que los tomadores de decisión del destino turístico (agentes o actores locales) podrían enfrentar tres opciones.

1. Continuar con el mismo modelo de desarrollo y políticas: mismas que a la fecha no están respondiendo de forma adecuada, lo que implica dejar que el destino pierda competitividad y se convierta en un destino estancado o en franco declive.
2. Optar por la estabilización: en la cual se decide reforzar los productos y servicios existentes, y al mismo tiempo implementar las acciones necesarias para mantener los segmentos de mercado existentes, o bien:
3. Reposicionamiento ó rejuvenecimiento: que es lo más recomendable, en esta opción los agentes y actores del sistema turístico del destino deben generar sinergias, realizar la reingeniería del mismo e introducir los cambios y mejoras sustanciales que permitan atraer nuevos mercados además de consolidar su actual segmento.

## CONCLUSIONES

La problemática observada se puede agrupar en dos grandes categorías; la primera se refiere al deterioro que se ha provocado en el medio ambiente del destino como resultado del acelerado crecimiento económico y demográfico y la falta de regulación y actualización en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial, de lo cual —a la fecha— no se han medido las consecuencias, ya que en la planeación y gestión del destino ha imperado una visión a corto plazo, prevaleciendo los intereses económicos por sobre los sociales y ambientales. La segunda categoría corresponde al modelo de desarrollo aplicado en la región, el cual al estar altamente concentrado en el sector turismo, propicia una limitada integración económica de esta actividad con otros sectores productivos locales (exceptuando aquellos directamente ligados al turismo, tales como el comercio, los servicios y la construcción) a lo cual se agrega una alta dependencia del turismo norteamericano; el conjunto de estas revelan que es evidente la fragilidad económica de la región y que existe —además— un notorio divorcio o separación entre el modelo turístico y el desarrollo económico local.

Aun cuando es muy cuestionada, en este caso la teoría del CVDT genera resultados que permiten su utilización como un instrumento diagnóstico-preventivo, a partir del cual es posible analizar la viabilidad de diseñar estrategias para el reposicionamiento de Los Cabos como destino turístico internacional, mismas que tendrían como eje central los factores endógenos y de desarrollo local existentes en la región.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo y la investigación cualitativa, se puede señalar que la hipótesis de partida se comprueba, ya que Los Cabos requiere la aplicación de procesos de intervención (en los que exista un acuerdo y compromiso entre los actores locales de la actividad turística de la zona) para llevar a cabo una reestructuración que —a su vez— conlleve a un reposicionamiento del destino; para tal fin se proponen algunas líneas de actuación que podrían favorecer el inicio del redimensionamiento del modelo de desarrollo turístico en Los Cabos:

I) El diseño y aplicación de políticas públicas tendientes a planear, promover y regular la gestión del destino turístico en un marco de sustentabilidad, como por ejemplo, establecer esquemas de aprovechamiento de los recursos naturales de la zona rural y explorar la posibilidad de implementar actividades y proyectos eco-turísticos, pero en el entorno de un adecuado marco regulatorio y con una visión a largo plazo.

II) Realizar un proceso de reingeniería del destino, en el que se priorice la diversificación de los productos turísticos, se amplíe la oferta complementaria y se propicien sinergias entre los actores económicos locales.

III) Integrar estrategias de administración y gestión del destino, que permitan ampliar el beneficio que genera la actividad turística a la población local, mediante la identificación e integración de cadenas de valor en torno al turismo receptivo, fortaleciendo así la posición de los actores locales.

IV) Fortalecer la vinculación entre productos turísticos que enlacen recursos, equipamiento y segmentos de demanda, con la finalidad de generar una derrama económica más equitativa y un mejor aprovechamiento de los recursos que posee el destino.

V) Finalmente, y dado que se comprueba que el modelo de desarrollo en Los Cabos ya no responde adecuadamente a la dinámica actual de los DTSP de nivel internacional, se propone como alternativa la aplicación de un modelo de desarrollo económico local, mismo que implica el involucramiento y participación activa (en mayor o menor medida) de todos los actores o entes participantes en todos los sectores, ya sea público, privado o social.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, M.A. (2007): *Desarrollo Sostenible y Gestión del Turismo*. México, Trillas.
- AGARWAL, S. & GARETH, S. (2007): *Managing Coastal Tourism Resorts: A global perspective* (Primera edición ed., Vol. 34). Frankfurt Lodge, Clevedon Hall, UK.
- AGARWAL, S. (2002): «Restructuring Seaside Tourism: The resort lifecycle». *Annals of Tourism Research*, 29 (1), pp. 5-55.
- ANTON, S. (2004) «De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral». *Papeles de Economía Española*, n° 102, pp. 316-332.
- ANTON, S. y GONZÁLEZ, F. (Coords.) (2008): *A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico*. Barcelona, Editorial OUC.
- BARBOSA, A. (2002): *Cuatro Casos de Análisis Comparativo de Destinos Turísticos de Playa en México*. Recuperado en Febrero de 2010, de SECTUR: <http://www.sectur.org.mx>
- BARROSO, M.D. (2006): «La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico». *Cuadernos de Turismo*, n° 17, pp. 7-24.
- BOSCH, J. L. (2003): «Los centros turísticos como escala de desarrollo local. El rol de los municipios turísticos en un contexto de globalización de la economía». *Aportes y Transferencias*, n° 2, pp. 31-42.
- BOULLON, R. (2006): *La Planificación del Espacio Turístico*. México, Trillas.
- BUTLER, R. (1980): «The concept of a tourist area, cycle of evolution: implications for management of resources». *The Canadian Geographer*, vol. 24, pp. 5-12.
- CONDE, P., COVARRUBIAS, R. y CARREÓN, F. (2010): «Evaluación del posicionamiento turístico de un destino: caso Manzanillo, México». *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, vol. 3 n° 8, pp. 1-25.
- DATATUR. (2009): *Revpar: Un Indicador de Competitividad*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2011, de [http://datatur.sectur.gob.mx/wb/dataturrentabilidad\\_hotelera](http://datatur.sectur.gob.mx/wb/dataturrentabilidad_hotelera)
- GOBIERNO DE ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR (Octubre de 2010): *Cuaderno de Datos Básicos: Estadísticas Comparadas*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de [http://spyde.bcs.gob.mx/die\\_cei\\_pub\\_compendio.php](http://spyde.bcs.gob.mx/die_cei_pub_compendio.php)
- GONZALES, M. (2008): *Planificación Estratégica del Desarrollo Sostenible en Destinos Turísticos de Sol y Playa. Cayo Las Brujas, Cuba*. Recuperado el Abril de 2011, <http://www.seer.unirio.br/index.php/itinerarium>
- GONZÁLEZ, R. y MENDIETA, D. (2009): «Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos». *Cuadernos de Turismo*, n° 23, pp. 111-128.

- HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C., y BAPTISTA, M. (2010): *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.
- IMPLAN. (2012): *Instituto Municipal de Planeación del Municipio de Los Cabos*. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de <http://implanloscabos.mx/pdu/>
- IMPLAN. (2011): *Memorias Talleres de Metodología de Actualización del Plan de Desarrollo Urbano 2040 Los Cabos*. Recuperado en Enero de 2012, de <http://implanloscabos.mx/pdu/>
- INEGI. (2006): *II Censo de Población y Vivienda 2005: Resultados Definitivos*. México, INEGI.
- INEGI. (2011): *México en Cifras, Información Nacional*. Recuperado el 5 de Marzo de 2011, de INEGI, [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- KOTLER, P., BOWEN, J., y MAKENS, J. (2010): *Marketing para Turismo*. España, Pearson Educación.
- MAZARO, R. (2009): «Desde la Quimera a la Realidad: haciendo operativa la sostenibilidad estratégica en destinos turísticos». *Turismo em análise*, vol. 20, n° 3, pp. 504-524.
- MAZARO, R., y VARZIN, G. (2008): «Modelos de Competitividad de Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad». *Revista de Administración Contemporánea - RAC*, vol. XII, n° 3, pp. 789-809.
- MOLINA, S. (2009): *Fundamentos del Nuevo Turismo: de la fase industrial a la de innovación*. Ciudad de México, Distrito Federal, México, Trillas.
- MOLINA, S. (2007): *Política Turística en México*. México, Trillas.
- MUNICIPIO DE LOS CABOS. (2005): *Documento Gran Visión: Proyecto Los Cabos 2025*.
- NAVARRO, J. y MAYANO, M. (2010): *Destinos turísticos consolidados ante el cambio del modelo turístico: Costa del Sol Occidental*, de: <http://blogs.ua.es/renovastur/panel-de-expertos/>.
- OMT (2005): *Indicadores de Desarrollo Sostenible para los Destinos Turísticos*. España, OMT.
- PASCARELA, R. y FONTES, F. (2010): «Competitividad de los destinos turísticos. Modelo de evaluación basado en las capacidades dinámicas y sus implicaciones en las políticas públicas». *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 19, n° 1, pp. 1-17.
- MONTAÑO, A. y PÉREZ, J.C. (2012): «Desarrollo local y el diseño de estrategias de asistencia social en el municipio de Los Cabos». En P. A. Ganster, *Los Cabos: Prospectiva de un Paraíso Natural y Turístico* (pág. 505). Capítulo 20: San Diego, California: San Diego State University Press.
- PROPIN, E. y SANCHEZ, A. (2007): «Tipología de los destinos turísticos preferenciales en México». *Cuadernos de Turismo*, n° 19, pp. 147-166.
- RITCHIE, B. y CROCUH, G. (2003): *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, Reino Unido, CABI.
- ROCHA, R. (2007): *Metodología de la Investigación Aplicada al Turismo*. México, Trillas.
- SANTOS, E. y FERNÁNDEZ, A. (2010): «El litoral español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo». *Cuadernos de Turismo*, n° 25, pp. 185-206.
- SECTUR. (2010): *Centro de Estudios Superiores en Turismo*. Recuperado el 30 de Agosto de 2011, de: [www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_perfil\\_y\\_grado\\_de\\_satisfaccion](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_perfil_y_grado_de_satisfaccion)



- SECTUR. (2011): *El Turismo en México: Evolución, Perspectivas, Tendencias y Alineación con los Objetivos del PND 2007-2011*. Recuperado el 30 de Agosto de 2011, de SECTUR: [www.sectur.pdf](http://www.sectur.pdf)
- SOARES, C. y GANDARA, J. (10 de Julio de 2010): Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://blogs.v.a.es/renovastur/files/2010/03>
- TROUT, J. y RIVKIN, S. (2009): *Repositioning: Marketing in an Era of Competition, Change and Crisis*. Reino Unido, McGraw Hill.
- VALLS, J. (2004): *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. España, ESIC, Gestión 2000.
- VERA J.F. (1994): «El modelo turístico del Mediterráneo español: agotamiento y estrategias de reestructuración», *Papers de Turisme*, nº 14-15, pp. 131-148.
- VERA, J.F. y BAÑOS, C. (2010): «Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico». *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 53, pp. 329-353.
- VERA, J.F. Y RODRIGUEZ, I. (2010): *Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta de hoteles Benidorm*. Recuperado el Enero de 2011, <http://rua.ua.es/dspace/mayo-2010>
- WALLINGRE, N. (2009): «Aportes del turismo al desarrollo local: Evolución experimentada en la Ciudad de Federación». *Revista de Turismo*, vol. 21, nº 3, pp. 539-566.

