



OBSERVATORIO TURÍSTICO DE BAJA CALIFORNIA: FASE II

CUADERNO DE POLÍTICA TURÍSTICA

**INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN COMO
OBJETIVOS EN LA POLÍTICA DE DESARROLLO
DE EMPRESAS TURÍSTICAS**





SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

OBSERVATORIO TURÍSTICO DE BAJA CALIFORNIA: FASE II

CUADERNO DE POLÍTICA TURÍSTICA

INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN COMO OBJETIVOS EN LA POLÍTICA DE DESARROLLO DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Tijuana, Baja California, enero de 2013.



SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Coordinadora general

Dra. Nora L. Bringas Rábago

Coordinador adjunto

Dr. Djamel Toudert

Participantes:

Dr. Basilio Verduzco Chávez

Mtra. Mariana Trejo Sánchez

Mtra. Yessica Vicencio Murillo

Mtro. Heber Huizar Contreras

Apoyo Técnico especializado

Lic. Francisco Lares Serrano

Lic. Carlos Vladimir Ruelas González

Asistente de investigación

Lic. Mariana Argüello Escobedo

Proyecto financiado por la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California

Lic. Juan Benjamín Tintos Funcke
Secretario de Turismo

Lic. José de Jesús QuiñónezRamírez
Subsecretario de Turismo



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Índice

Introducción.....	1
1. Método de análisis de política.....	2
1.1 El desarrollo empresarial turístico como objeto de política pública	4
1.2 Tipología de empresarios como población objetivo.	6
2. La situación en Baja California para la innovación y la diversificación de la oferta turística.....	7
2.1 Problemas de innovación empresarial	11
3. Las opciones de política pública: impulsar experiencias en contextos locales ...	17
3.1 Lineamientos de política, objetivos y metas a alcanzar.....	19
3.1.1 Lineamientos	19
3.2 Estrategia de evaluación	24
4. Recomendaciones de implementación	32
Conclusiones.....	33
Entrevistas.....	39

Índice de cuadros

Cuadro 1. Innovaciones del sector empresarial turístico de Baja California.....	12
Cuadro 2. Problemas de política pública de apoyo a la formación y desarrollo de la empresa según orientación posible.....	17
Cuadro 3. Opciones de política pública según área de intervención en la formación y desarrollo de empresarios innovadores	18
Cuadro 4. Matriz del marco lógico.....	26

Índice de figuras

Figura 1. Orientaciones dominantes de las políticas de apoyo al desarrollo de empresas turísticas	5
---	---



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Introducción

La promoción económica y específicamente el apoyo al desarrollo empresarial, son un ejemplo de cómo se transforman las agendas de política pública (Kingdon, 2002), por lo que en poco tiempo estos asuntos se han convertido en objetivos de política pública para todos los órdenes de gobierno. En busca de la competitividad se promueven inversiones directas y colaboraciones público-privadas para estimular la formación y crecimiento de las empresas.

Los gobiernos estatales y locales se han visto obligados a asumir un papel más activo en el apoyo a la formación y el crecimiento del sector privado debido a las circunstancias que imperan a nivel nacional e internacional. Diversos procesos y necesidades justifican ese voluntarismo estatal (Eisinger, 1988), particularmente en el campo del turismo (Hall y Jenkis, 1995). A nivel internacional, han ganado fuerza los enfoques de crecimiento económico que consideran factores como el desarrollo endógeno (OECD, 2006; Keller, 2006), el capital social local (Nasser, 2012) y el emprendimiento local (Huijbens, Hjalager Björk, Nordin y Flagestad, 2012) como fuerzas motrices de la competitividad sectorial a nivel regional y urbano.

Esta tendencia es particularmente importante para el sector turismo debido a que la competitividad de un destino turístico descansa no sólo en la existencia de empresas que sean capaces de innovar y desarrollar productos, sino en que un destino competitivo sea capaz de la integrar ofertas turísticas diversas y cuente con una identidad particular. Lo anterior permite un posicionamiento singular en el mercado internacional, pero sobre todo, porque posibilita el mejoramiento sostenido de la calidad de vida del destino (Hall, 2013). Los destinos competitivos son aquellos que tienen un carácter especial en los distintos mercados de la demanda turística. Para lograr esto se considera prioritario no sólo la multiplicación de empresas turísticas competitivas en un lugar, sino la conformación de tejidos económicos lo



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

suficientemente atractivos que le permitan emerger en mercados nacionales e internacionales atractivos.

La identificación de lineamientos de política de fortalecimiento del sector turístico a nivel estatal y municipal constituye una necesidad impostergable a fin de posicionar a Baja California y a sus regiones como destinos turísticos innovadores y lo suficientemente diversos como para atraer distintos segmentos de la demanda turística de la región binacional en la que se encuentra inmersa esta entidad. De ahí que el presente documento que forma parte de la serie ***Cuadernos de política*** del ***Observatorio Turístico de Baja California (OTBC)*** tenga como objetivo identificar opciones de política pública dirigidas al desarrollo de productos innovadores que contribuyan a la diversificación de la oferta, así como a la consolidación de productos turísticos territoriales, con el fin de que la demanda turística se traduzca en mayores y mejores impactos positivos para la economía y el bienestar de la población local.

1. Método de análisis de política

Para la preparación de este ***Cuaderno*** se ha seguido un método convencional que concibe a la política pública sectorial, en este caso la política turística, como un proceso articulado en etapas que comprende: el análisis de la situación, la identificación de problemas, opciones de política, decisiones, implementación y evaluación de políticas (Stokey y Zeckehauser, 1978). En este sentido, resulta necesario identificar opciones de política que permitan estimular el crecimiento e incrementar la contribución que hace un sector al desarrollo de la sociedad.

Para este fin se ha usado un procedimiento de diseño con un enfoque participativo que considera valiosa la intervención de la población objetivo en las distintas etapas del proceso de generación de política pública (Schneider e Ingram, 1993; Anglund, 2000; Böcher, 2006). Teniendo presente lo anterior, este documento se elaboró a partir de la participación de empresarios, considerados como actores del



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

sector turístico, quienes conjuntamente con otras organizaciones, incluida la academia, participan de forma coordinada con base en acuerdos con los diferentes niveles de gobierno para generar políticas de innovación y diversificación turística en Baja California.

La incorporación de los empresarios se justifica por dos razones principales: primero, porque desde el punto de vista de la teoría del bienestar social se plantea que los empresarios aportan sus propias interpretaciones sobre lo que consideran racional alcanzar con las políticas, lo que en forma agregada se manifiesta en bienestar social¹. Segundo, desde el punto de vista de la eficiencia económica, se puede decir que hay una relación entre el conocimiento, las preferencias de los empresarios y lo que pueden aportar a la prosperidad y el bienestar de una nación, por lo que la consulta de esta población objetivo permite al diseñador de las políticas avanzar en la identificación de particularidades de los empresarios y de los contextos empresariales que posibilite dirigir los recursos públicos de manera más eficiente².

La mayor parte de la información utilizada en este **Cuaderno de política turística** proviene de entrevistas semiestructuradas realizadas a empresarios del sector turístico o afines, mismas que tenían como objetivo conocer las estrategias que han llevado a cabo para introducir innovaciones o cuyas empresas han contribuido a la diversificación de la oferta turística en la entidad³. La información

¹ Para una discusión de este tipo de supuestos y de las implicaciones de su utilización en un ambiente de diseño de políticas ver Olters (2001).

² Desde el punto de vista de lo que puede lograr una política pública dirigida a los empresarios, el supuesto de la teoría económica del bienestar es que “las políticas dirigidas a maximizar el bienestar se diseñan para facilitar procesos, no para genera un resultado específico. El proceso es facilitado mediante una estructura institucional que provee a todos los individuos el incentivo para que hagan el mejor uso del conocimiento que poseen de una manera tal que mejora la productividad de la economía” (Holcombe, 2013: 128).

³ Para la selección de casos se escogieron empresarios responsables de proyectos con reconocimiento en la región que ofrecen e impulsan productos o proyectos de calidad que contribuyen a diversificar la oferta turística y que han utilizado los recursos disponibles de forma innovadora, con lo que han contribuido a darle reconocimiento a Baja California. No es una muestra estadísticamente representativa del empresariado de la entidad, pero se procuró en la medida de lo posible, incluir casos que representen la oferta turística de la entidad y de distintas visiones sobre el tipo de política pública que se necesita para impulsar el desarrollo empresarial, destacando el turismo rural, de salud, deportivo, gastronomía, cultura y prestación de servicio de transporte. Sus repuestas son tratadas aquí como juicios de expertos y como población objetivo.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

recabada ha sido procesada para encontrar elementos correspondientes a las diferentes etapas del proceso de formulación de políticas, hasta la etapa de identificación de opciones, incluyendo en todo caso algunos aspectos relacionados con lineamientos de implementación y consideraciones para la evaluación.

1.1 El desarrollo empresarial turístico como objeto de política pública

Si bien los tres órdenes de gobierno en México han creado agencias especializadas en el desarrollo del turismo, la política pública de desarrollo empresarial en el sector abarca de manera transversal diversas acciones emprendidas por los diferentes ámbitos de gobierno. Un buen ambiente para la creación y el florecimiento de las empresas competitivas del sector turismo abarca desde la existencia de bienes públicos muy generales –como la seguridad y la protección ambiental–, hasta la creación de bienes específicos cuya responsabilidad es comúnmente asignada a dependencias altamente especializadas –como es el caso de la construcción y mantenimiento de carreteras, la dotación de agua potable o la limpieza de espacios públicos–.

La retroalimentación que puede generar un proceso de consulta de poblaciones objetivo en el diseño de política puede estar dirigida a tres grandes dimensiones de la política de desarrollo empresarial turístico que son:

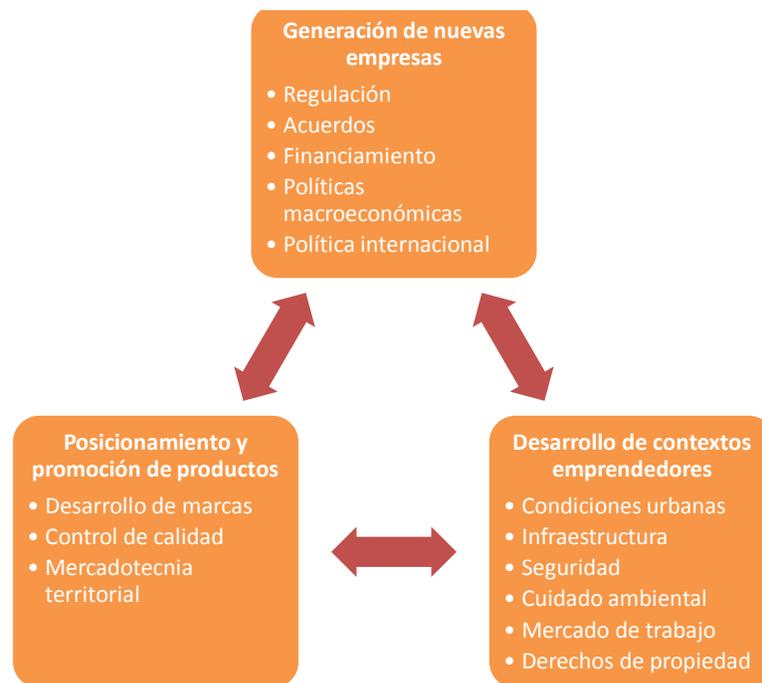
- a) La formación de empresas y atracción de inversiones;
- b) La provisión de las condiciones adecuadas para las actividades empresariales y el desarrollo de competitividad empresarial; y
- c) La promoción y posicionamiento de marcas y productos.

En cada dimensión, existen factores que condicionan el desarrollo empresarial, como el caso del capital social como determinante en la formación de nuevas empresas (Davidsson y Honig, 2003) o la importancia de los *clusters* en su consolidación y en la generación de ventajas competitivas y eficiencia de las

Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

empresas (Diez, 2001; Gómez, 2005; Villa y Hernández, 2006). Como se muestra a continuación (**Véase Figura 1**), en cada una de estas dimensiones existen aspectos de política que tienen por objetivo garantizar la creación, desarrollo y posicionamiento de los bienes y servicios turísticos en el mercado. El tipo de actuaciones que cada gran objetivo contempla abarca acciones que pueden ser desarrolladas en los ámbitos nacional, estatal y local e involucra a diversas dependencias.

Figura 1. Orientaciones dominantes de las políticas de apoyo al desarrollo de empresas turísticas



Fuente: Elaboración Equipo Colef, 2013.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

1.2 Tipología de empresarios como población objetivo.

Un aspecto importante en el diseño de las políticas públicas para el desarrollo turístico es la estructura de la comunidad empresarial y el reconocimiento de que no todos los empresarios demandan apoyos similares. Las tipologías que se pueden usar en el diseño de políticas son muy variadas, pues pueden delinearse con base a variables básicas como el tamaño (micro, pequeñas y grandes empresas), la capacidad de innovación (empresas tradicionales o basadas en uso intensivo de tecnologías), y específicamente en el caso del turismo, por la localización y el servicio que ofrecen (Dini y Humphrey, 2001; Silva, 2002; Gómez, 2005; Keller, 2006).

En Baja California la comunidad empresarial es muy diversa y por tanto, se realizó una clasificación de la población objetivo dependiendo de sus experiencias, especialidades, recursos que comprometen y disposición a participar en las políticas públicas. También se pusieron de relieve diferencias entre ellos, a partir de los micro contextos en los que operan los distintos actores y de su capacidad de innovación empresarial (producto o servicio, proceso, mercado, organizacional y medioambiental). Esta distinción de grupos es importante para el diseño de políticas, porque plantea de inicio la dificultad para elaborar éstas de corte universal sin correr el riesgo de desaprovechar recursos, es decir, plantear políticas que permitan mejorar la accesibilidad, la calidad del entorno o destino, y los productos y servicios.

En una tipología binaria basada en la implementación de procesos de competitividad se pueden distinguir empresarios tradicionales (seguidores) y otros innovadores. Estos últimos pueden ser definidos como aquellos que invierten en investigación y el desarrollo, y en consecuencia hacen el mejor uso posible de sus conocimientos y sus recursos y son capaces de desarrollar productos de calidad a precios competitivos (Blázquez, 2009; Romer, 1989).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

En esta tipología, los empresarios innovadores en una región turística constituyen un grupo particular porque el éxito de sus empresas proviene de su visión para impulsar proyectos empresariales que logran introducir formas creativas de combinar los recursos a su disposición para colocar nuevos y mejores productos en el mercado. Es decir, este rasgo común no excluye la posibilidad de que estas características apunten a otros grupos de población objetivo tales como los empresarios tradicionales, que también pueden llegar a ser exitosos. En las secciones siguientes se utiliza la información recabada mediante entrevistas para identificar opciones de política pública en Baja California.

2. La situación en Baja California para la innovación y la diversificación de la oferta turística.

Desde el punto de vista de políticas públicas es necesario distinguir entre la descripción contextual o situacional, lo que puede hacerse usando información cuantitativa o cualitativa, y el problema de política como tal implica el establecimiento de causalidades y reacciones en cadena en las que se puede intervenir para cambiar la situación. En este caso se usa información proveniente de entrevistas para describir la situación del turismo en Baja California, y específicamente, lo relacionado con posibilidades, oportunidades y retos para tener empresas innovadoras. En la situación planteada por los empresarios entrevistados sobre el ambiente en el que tiene lugar la innovación empresarial, fue posible identificar algunas barreras generales para sus proyectos. Entre éstas se encuentran:

- a) El ambiente general de negocios que se crea por las dificultades para cruzar la línea fronteriza,
- b) La falta de coordinación entre las diversas entidades gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, y



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

- c) El hecho de que muchas de las acciones realizadas por entidades gubernamentales no están debidamente respaldadas en experiencia y conocimientos de las necesidades de cada tipo de negocios.

De la lectura de los resultados de las entrevistas realizadas emerge la imagen de un **empresario turístico** como alguien dispuesto a asumir riesgos y a iniciar empresas sin contar plenamente con la información que necesita para proyectar su plan futuro de negocios. Un ejemplo de esto es *Cucapah tours y Experiencias en Baja*, quienes explicaron las dificultades a las que han tenido que sortear y la forma de improvisar soluciones para lograr el sostenimiento de su empresa, al no contar con un plan preestablecido que está relacionado principalmente con la complejidad y el desconocimiento⁴, sobre el conjunto de cambios que una organización puede realizar con el fin de aumentar sus resultados económicos hasta lograr el éxito. El desconocimiento también guarda relación en cómo identificar y desarrollar proyectos innovadores a partir de un análisis y diagnóstico.

Este tipo de empresas no recurren a las instituciones de crédito pues exigen planes de negocio y garantías a mediano plazo. Entre las principales acciones que realizaron para lograr superar las limitantes antes mencionadas, fue implementar la modalidad de excursiones ecoturísticas a partir de los conocimientos adquiridos en la universidad y asesorías con Coparmex; después vieron la necesidad de aumentar sus ganancias y ampliar su plan de negocio aprovechando la transferencia de conocimientos de universidades a partir de análisis y diagnósticos que les permitieron fortalecer e incluso cambiar la imagen corporativa, fue a partir de ese momento que se incorporó tours, experiencias y excursiones -de esta manera, el nombre cambia a Cucapah, excursiones ecoturísticas y agencias de viajes- y posteriormente, considerando el mismo estudio realizado se proyectó la idea de

⁴ “El lema de nosotros es hacer un servicio personalizado y adaptado a la medida del cliente, hay que adaptar en el sentido de presupuestos y gustos. Sobre todo por el desconocimiento que tenemos para hacer las cosas y empezamos a cuestionar cuál es perfil del visitante, qué perfil trae el extranjero (sic) para poder cumplir con las expectativas... (Entrevista, directivo Cucapah Tours y Experiencias en Baja).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

experiencias y es lo que actualmente se promueve y que ha logrado consolidarlos como empresa (Cucapah tours y Experiencias en viajes).

También existen **empresarios que siguen procesos de gestión inciertos** y establecen relaciones con entidades gubernamentales no sólo de manera espontánea, según se van presentando las coyunturas, sino que en ocasiones deben sobreponerse a estrategias inadecuadas para su tipo de empresa e incluso, al rechazo de iniciativas consideradas posteriormente como valiosas, como fue el caso de la organización de productores del sistema producto vid de Baja California. Para poder consolidarse, esta organización ha enfrentado diversos escenarios adversos y se han visto en la necesidad de establecer relaciones con diferentes instituciones.

Entre los principales problemas identificados por el sistema producto vid de Baja California destacan: la lucha de intereses al interior de la propia organización y la cultura poco favorable al cambio, insuficientes fuentes de financiamiento o desconocimiento acerca de cómo identificar líneas de financiamiento que ayudaran a potenciar sus ganancias y que promovieran la innovación. En un principio fue difícil superar estas dificultades, a través de la experiencia conformaron una mesa directiva con un esquema de representatividad y eso disminuyó la lucha de intereses entre los productores. Posteriormente, acudieron a instancias estatales para pedir créditos que les permitiera sostenerse, pero al no tener la respuesta que ellos esperaban, tuvieron que llegar a instancias federales⁵ tales como la Secretaría de Economía, la Secretaría de Agricultura y Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

⁵ “Empezamos a ir (sic) a tocar las puertas del gobierno del Estado, de la Secretaría de Fomento Agropecuario, teníamos el apoyo pero luego vino una reestructuración y dejamos de tener el apoyo. Entonces dijimos vamos a trabajar con el gobierno federal. Tocamos puertas muchas veces y ahora vamos a la Ciudad de México, hacemos reuniones con la Secretaría de Economía, Sagarpa e incluso con Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (Entrevista, directivo del sistema producto vid de Baja California).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Sin embargo, a lo largo de su trayecto como organización también han enfrentado limitantes tales como la falta de conocimiento del funcionamiento de la industria vinícola, la complejidad del sistema fiscal o la falta de espíritu emprendedor, por lo que han tenido que recurrir a universidades y centros de investigación e incluso al propio sector privado⁶. Ejemplo de esto último fue lo que lograron con el Palacio de Hierro, empresa que al ofertar sus productos les ha ayudado a fortalecer la parte de promoción y difusión del vino.

El **empresario innovador** que se reporta en estas entrevistas es un gestor cuidadoso que rescata varios elementos de su experiencia, tiene plena confianza en el valor de su producto y desarrolla los vínculos necesarios para lograr mantenerse en el mercado. Se consideran como empresarios de este tipo a aquellos que logran sostener y en su caso, hacer crecer su producto con base en el logro de resultados y en la capacidad de obtener un producto de calidad y características identificables a pesar de cambios drásticos en el ambiente general de negocios. Quizá el ejemplo más representativo de los entrevistados sea la organización de Sistemas Médicos Nacionales, S.A. de C.V. (Hospital SIMSA), cuyo fundador se caracteriza por su experiencia y conocimientos para crear un plan de salud, hacerlo crecer y fortalecerlo frente a las adversidades⁷.

Respecto a su relación con el gobierno, en términos generales los empresarios del tipo innovador encuentran que **no existe** una estrategia bien diseñada para alentar la formación y el desarrollo de empresas innovadoras, lo

⁶ “Nos están dando opciones pero necesitamos vender, tener vías de comercialización, necesitamos unir fuerzas, a tal grado que estamos hablando con Palacio de Hierro y la Secretaría de Economía se va a poner las pilas y va a hacer una campaña que va decir ‘**La Ruta del Vino ya tiene su Palacio**’. Es decir, hoy por hoy Palacio de Hierro tiene 400 etiquetas y están dispuestos a subirlo” (Entrevista, directivo de la Organización Sistema producto vid de Baja California).

⁷ “Soy pionero en Baja California en salud administrada y me ha ayudado mi idioma, nací en México y [fui] criado en Estados Unidos. Yo ya lo había experimentado todo esto. Antes de SIMNSA, había tenido suficiente experiencia en el área de salud con las redes médicas sobre planes de salud, en diseño de seguro, sus beneficios, costos y riesgos; tenía suficiente conocimiento para acomodar todo ese paquete de beneficios, porque ya tenía experiencia de cuánto iba costar” (Entrevista, directivo Hospital SIMNSA).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

anterior comprende desde la inexistencia de apoyos para la conformación de nuevas empresas, hasta la creación de condiciones, urbanas, laborales y regulatorias para impulsar el desarrollo de este tipo de empresas.

No obstante, se reconoce la existencia de múltiples oportunidades para desarrollar nichos específicos de mercado y para incrementar el valor del destino turístico con base en la integración horizontal de la oferta, la atención personalizada al cliente y, el aprovechamiento de aspectos culturales como un activo intangible en el tipo de productos ofrecido en la entidad.

2.1 Problemas de innovación empresarial

La innovación en el ámbito empresarial turístico de Baja California abarca una gran variedad de campos que van desde los procesos de selección del sitio, el establecimiento de estándares y el monitoreo de calidad del servicio, hasta la identificación de áreas de oportunidad ante cambios drásticos en el ambiente de negocios, como puede ser una adecuación en las condiciones del cruce fronterizo o en la regulación de los servicios de salud.

A continuación se presenta una síntesis del tipo de innovaciones reportadas por los entrevistados (*Ver Cuadro 1*). Las innovaciones abarcan los siguientes cinco aspectos:

- 1) desarrollo de producto o servicio,
- 2) mejoras a los procesos de producción,
- 3) promoción y posicionamiento en el mercado,
- 4) aspectos organizacionales, y
- 5) responsabilidad socioambiental.

Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Cuadro 1. Innovaciones del sector empresarial turístico de Baja California

Línea de producción por entrevistado	Innovaciones reportadas				
	Producto o servicio	Proceso	Mercado	Organizacional	Socioambiental
Desarrollos inmobiliarios y golf	*Oferta integral de desarrollo inmobiliario	*Página en Internet con aplicación accesible para bajarlo desde dispositivos electrónicos (tablet, Ipad, móvil) y uso de redes sociales *Motor de reservaciones	*Estrategia de promoción a través de la presencia de Bajamar en eventos inmobiliarios y de golf tanto en México como en Estados Unidos	*Cursos de capacitación de seguridad, control y vigilancia	* Dos módulos de tratamiento de aguas residuales * Ahorro de energía * Inversión en una planta desaladora * Respeto a la normatividad de usos de suelo
Cucapah tours y Experiencias en Baja	*Servicio de Guía y equipo de audio en los tours y experiencias que ofrece *Servicio de transportación y renta de autobuses o camionetas van	* Certificación AM * Página de Internet actualizada * Software Vitrix controla comunicación interna	*Cambio en el posicionamiento del producto a través del lanzamiento de una nueva imagen y nombre ⁸	*Capacitación continua en la mejora del servicio y en la diversificación del producto o servicio	* Separación de residuos sólidos * Ahorro de energía
SIMNSA Hospital	*Servicio de salud transfronteriza *Calidad en el servicio garantizado por médicos miembros del Colegio Nacional de Médicos y especialistas deben estar	* Expediente electrónico que permite a los médicos acceder a los registros de los pacientes en línea las 24 horas * Certificación de Plan de salud de Estados Unidos		*Cursos de capacitación de seguridad, control y vigilancia	*Mantiene un contrato con una empresa que se encarga de los desechos y residuos.

⁸Hubo un cambio en el posicionamiento del producto con el fin de ofrecer un servicio integrado y cambiar la imagen, en un inicio se ofrecían excursiones ecoturísticas y operaba como agencia de viajes, luego incorporó tours, excursiones y experiencias. Por consiguiente el nombre cambia de ser "Cucapah, excursiones ecoturísticas y agencias de viaje" hoy se proyecta como "Cucapah tours y Experiencias en Baja" que ofrece la oportunidad de viajar, sentir, conocer y vivir emociones en un estado como es Baja California (Entrevista, directivo Cucapah tours y Experiencias en Baja).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Línea de producción por entrevistado	Innovaciones reportadas				
	Producto o servicio	Proceso	Mercado	Organizacional	Socioambiental
	certificados y contar con otros requisitos como el Programa <i>Peer Review</i> (revisión por pares).				
Rancho Los Chabacanos	<ul style="list-style-type: none"> * Cabañas de retiro estilo Hacienda Colonial Mexicana rodeado de árboles de encino y chabacanos * Lugar de relajación con baño de temazcal purificante y envolturas en barro negro * Huerta de chabacanos orgánicos * Talleres de agricultura sustentable (Pachamama <i>FairTrade</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> * Nominados por la Revista National Geographic en 2007 entre los 133 hoteles que amamos; * En 2009,2010 y 2011 ha sido incorporado en la Revista National Geographic como uno de los sitios de ecoturismo más recomendados 			<ul style="list-style-type: none"> * Calefacción a base de leña que ya ha cumplido el ciclo de carbono * Limpieza forestal para uso doméstico * Separación de basura y su traslado a centros de acopio
Ópera en La Calle	<ul style="list-style-type: none"> * Apertura al público en general; en espacios públicos y sin costo * Calidad en el servicio de iluminación y sonido 	<ul style="list-style-type: none"> * Premio al Mérito Turístico 2011 	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategia de promoción y difusión a través de medios impresos, radio y televisión 	<ul style="list-style-type: none"> * Convenios de colaboración con Universidades para facilitar planeación y eficientar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> * Brigadas de limpieza a través de una empresa privada
Rancho La Puerta	<ul style="list-style-type: none"> * Spa destino que abarca 	<ul style="list-style-type: none"> * Dos galardones por cuidado del 	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategia de 	<ul style="list-style-type: none"> * Capital humano profesionalizado 	<ul style="list-style-type: none"> * Planes de reducción de



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Línea de producción por entrevistado	Innovaciones reportadas				
	Producto o servicio	Proceso	Mercado	Organizacional	Socioambiental
	salud, bienestar de mente, cuerpo y espíritu	medio ambiente * Reconocido por <i>Travel + Leisure 2013 World's BestAwards</i> , ocupó el puesto N° 1 como <i>Top Destination Spa</i>	promoción dirigida a segmentos especializados	y con capacitación constante * Oficinas de desarrollo organizacional y Programa de Bienestar y salud para los trabajadores (colaboradores)	energía * Aguas residuales son recicladas * Ahorro de agua
Ruta del Vino	* Calidad de los vinos * Belleza en el entorno y su clima	*Página en Internet que concentra información sobre todas las vinícolas de los distintos valles del estado		* Mesa Directiva * Toma de decisiones de forma colegiada * Convenios de colaboración con Colegio de la Frontera Norte y Tecnológico de Monterrey	

Fuente: Elaboración Equipo Colef con base en entrevistas realizadas a la población objetivo, 2013.

Del cuadro anterior se desprende el siguiente análisis:

Desarrollo de productos:

- Con respecto al desarrollo de productos se observa que las innovaciones se basan en el aprovechamiento de las condiciones climáticas y paisajísticas, o en el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, incluyendo la diversificación interna de la producción o el desarrollo de nuevas marcas mediante la cooperación con nuevos productores.
- Para algunos de estos empresarios la clave para el desarrollo del producto reside en la integración de paquetes que incluyen diversos aspectos que cubren las necesidades de los consumidores que llegan atraídos por alguna característica particular de su oferta.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

- Dar valor al producto o servicio consiste también en ampliar las experiencias y llevar la oferta a otro tipo de consumidores, así como responder a la confianza de los clientes existentes y de nuevos segmentos de mercado.

Desarrollo del Proceso:

- En cuanto al proceso de producción, destaca el tránsito hacia la utilización de tecnologías de información y comunicación que incluye uso de internet y software especializado.
- Igualmente importante es la procuración y obtención de certificaciones y reconocimientos con base en calidad de procesos y productos.

Área de promoción:

- En este aspecto se han llevado a cabo menos innovaciones, los empresarios reconocen que es necesario ir más allá de la promoción convencional, no obstante se han limitado a utilizar las ofertas que ofrecen las autoridades de turismo, aunque algunos de ellos ponen énfasis en la importancia que tiene la promoción directa de sus propios clientes o el impacto que tiene lograr menciones en revistas y canales de información especializados.

Área organizacional:

- En el aspecto organizacional se destaca la importancia de tomar decisiones de forma colegiada o participativa y de aprovechar oportunidades para mejorar la capacidad de los recursos humanos que colaboran en la implementación del producto.
- Se destaca el papel que han tenido entidades públicas y universidades en el desarrollo de capacidades y reconocen que en esta área existen todavía múltiples oportunidades para mejorar sus proyectos o empresas.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Área socioambiental:

- Finalmente en el tema ambiental se destacan actividades que pueden aglutinarse dentro del concepto de responsabilidad ambiental que van desde reducción en el consumo de energía, uso sustentable de recursos, separación de basura, así como el uso de productos locales y/o regionales como estrategia para agregar valor de identidad al producto.
- Se reconoce que uno de los retos planteados tiene que ver con la posibilidad de incrementar la producción sin romper con la propia capacidad de las empresas y del territorio.

De acuerdo con las siete entrevistas realizadas a empresarios del sector turismo, pudo distinguirse un panorama claro sobre el tipo de factores que inhiben la formación de nuevos empresarios innovadores y la diversificación de los productos ofrecidos. De acuerdo con los informantes, existen problemas clave que deben ser atendidos por los distintos órdenes de gobierno (Ver **Cuadro 2**).

- En lo referente al apoyo para la generación de nuevas empresas destaca una problemática en lo que concierne a la coordinación intergubernamental, la disponibilidad de información y el desarrollo integrado de atractivos y productos.
- Con relación al desarrollo de contextos emprendedores destaca el tema de la seguridad y otros aspectos como son señalización, ordenamiento urbano y planeación.
- Finalmente en el posicionamiento y promoción sobresale la importancia de crear identidad en el destino y la necesidad de establecer una colaboración para realizar promoción conjunta.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Cuadro 2. Problemas de política pública de apoyo a la formación y desarrollo de la empresa según orientación posible

Generación de nuevas empresas	Desarrollo de contextos emprendedores	Posicionamiento u promoción de productos
<ul style="list-style-type: none"> * Integración de atractivos naturales y actividades productivas a la oferta turística del producto y/o destino con características innovadoras * Integración del producto o servicio * Información actualizada y continua para la toma de decisiones * Falta de continuidad de esfuerzos entre Instituciones y empresarios del sector turismo * Falta de visión por parte del gobierno para crear estrategias conjuntas entre empresarios y Gobierno para tener un mercado competitivo * Generar alianzas para fortalecer destinos turísticos (en este caso de salud) 	<ul style="list-style-type: none"> * Señalamientos viales deficientes y deberían ser bilingües(en inglés y en español) * Mejorar tiempos de espera en cruce fronterizo * No hay fondo asignado por parte del Estado y de la Federación que ayude a mejorar la planeación * Retención de recursos a causa de procesos electorales * Certificaciones por parte de la Secretaría de Salud de BC (SaludBC) y la Secture para el turismo médico * Faltan perfiles adecuados para impartir cursos de capacitación * Falta de claridad sobre las facultades que le corresponde a cada uno de los órdenes de gobierno * Percepción de inseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> * Generar alianzas entre gobierno y empresarios del sector turístico y su promoción * Incluir en la partida financiamiento para promoción * Mayor difusión de los recursos que posee el Gobierno y para su aprovechamiento * Reconocer que la región vinícola de Baja California es el mercado más importante y requiere estrategias que permitan potenciarlo

Fuente: Elaboración equipo Colef, 2013.

3. Las opciones de política pública: impulsar experiencias en contextos locales

Cada uno de los tres órdenes de gobierno tiene competencias y posibilidades acotadas para participar en el diseño de política pública dirigida a la formación de empresas innovadoras en el sector turístico, pero sobretodo, según se observa en el cuadro 3, los empresarios esperan una mejor coordinación entre los órdenes de gobierno que permita promover el desarrollo integral del destino turístico. Así tomando en cuenta la experiencia de los entrevistados y las perspectivas futuras que



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

perciben al momento de la entrevista, fue posible identificar siete opciones de política, mismas que se clasifican según la orientación de cada una (Ver **Cuadro 3**).

Seis de las siete políticas están dirigidas a una etapa muy general que podríamos denominar desarrollo del producto y otra, al tema de la promoción. En el primer grupo denominado “*Generación de nuevas empresas*” destacan dos dirigidas de manera más específica a facilitar la creación de negocios; en el segundo grupo “*Desarrollo de contextos emprendedores*” entran cuatro opciones de política dirigidas al mejoramiento de los contextos para el desarrollo empresarial; y finalmente, en el tercer grupo “*Posicionamiento u promoción de productos*” se sugiere la creación de alianzas para la promoción de productos.

Cuadro 3. Opciones de política pública según área de intervención en la formación y desarrollo de empresarios innovadores

Generación de nuevas empresas	Desarrollo de contextos emprendedores	Posicionamiento u promoción de productos
<ul style="list-style-type: none"> * Programa intergubernamental de apoyo a la integración de atractivos naturales y actividades productivas a la oferta turística del producto y/o destino con características innovadoras. * Generar alianzas entre el sector médico para hacer más competitivo el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer la asignación y distribución a través de la planeación y programación eficiente de recursos * Identificar mecanismos que disminuyan el problema de retención de recursos * Crear un plan estratégico que conduzca al fortalecimiento de ofertas emergentes como turismo médico y la industria vitivinícola * Identificar estrategias políticas y económicas que ayuden al crecimiento del sector vinícola. (aquí estás hablando del contexto general no puedes enfocar un sector en específico) 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear dinámicas entre gobiernos y empresarios del sector turismo para una mejor promoción del mercado.

Fuente: Elaboración equipo Colef, 2013.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

3.1 Lineamientos de política, objetivos y metas a alcanzar

Los empresarios constituyen un elemento estratégico en el logro de los objetivos, ya que su aportación permite conducir a la innovación y a la competitividad de los productos, servicios y destinos turísticos. La importancia de este sector plantea conocer sus necesidades al momento de tomar decisiones con el fin de potenciar sus habilidades y conocimientos y fortalecer el turismo en Baja California.

En esta sección se plantea, en primer término, los lineamientos de política señalando los objetivos y maneras de monitorear los logros que se pueden obtener en la etapa de implementación. En segundo término, se utilizó la metodología del marco lógico para identificar indicadores clave y los supuestos en los cuales se espera cumplir con los objetivos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

Para este fin se toman las siete opciones de política identificadas por los entrevistados. En el que cada una de las opciones se convierte en políticas recomendables. En un cuadro se presenta el método de marco lógico que puede usarse para establecer objetivos y criterios de verificación y evaluación en caso de que dichas políticas sean aplicadas en Baja California.

3.1.1 Lineamientos

Enseguida se presentan los lineamientos para cada una de las opciones de política:

Opción 1: Planificación de destinos turísticos y fortalecimiento del mercado.

Este eje está dirigido a mejorar la imagen que se proyecta en los lugares turísticos y que se convierte en una condicionante al momento de elegir un destino. Los visitantes esperan tener una experiencia inolvidable, de ahí la importancia de ofrecer destinos turísticos diversificados y diferenciados. Por lo tanto, se deben crear estrategias capaces de atraer a visitantes e inversionistas.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Objetivo: Planificación de estrategias de diferenciación de destinos turísticos.

Líneas de acción:

1.1 Diseñar y promover productos y servicios a través de un Plan Intergubernamental que promueva experiencias turísticas complementarias.

1.2 Proyectar una imagen de calidad de los destinos turísticos a través de una mejora en la infraestructura turística y urbana.

1.3 Apoyo a empresas innovadoras de nueva creación que ayudan a fortalecer el destino turístico.

Opción 2: Gestión Institucional para formar alianzas y lograr el fortalecimiento del turismo.

Esta opción tiene como propósito buscar mecanismos de colaboración entre instituciones y empresarios del sector turismo. Por lo tanto, se debe fomentar la cultura cooperativa a través de alianzas con el fin de desarrollar un producto y/o servicio, o bien para la promoción de un destino turístico.

Objetivo: Planificación de estrategias de diferenciación del turismo médico.

Líneas de acción:

2.1 Fomentar la cultura de cooperación entre empresarios a través de foros de participación con el fin de promover el establecimiento de Alianzas.

2.2 Crear Alianzas que promuevan la cooperación entre empresarios e instituciones gubernamentales a fin de reunir esfuerzos.

2.3 Promover un marco normativo que simplifique los procesos administrativos que afectan a los empresarios del turismo médico.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Opción 3: Coordinación y simplificación normativa para el fortalecimiento de la planeación turística.

Para lograr la competitividad es necesario elaborar un marco normativo que ayude a optimizar los procedimientos y trámites administrativos además de adecuar las líneas normativas a las nuevas necesidades. Lo anterior debe estar basado en el consenso y participación de instituciones públicas y privadas que optimicen la competitividad en cuanto a la asignación de recursos.

Objetivo: Coordinación institucional en la asignación de financiamiento.

Líneas de acción:

3.1 Crear un Convenio de coordinación y cooperación que conduzca a la simplificación de procedimientos y trámites administrativos en cuanto a la asignación de recursos que a su vez ayude a evitar duplicidades e ineficiencias.

3.2 Revisión del marco normativo y adecuación a las nuevas necesidades con el fin de optimizar los procesos administrativos referentes al presupuesto asignado al turismo médico, así como valorar la afectación de la competencia.

Opción 4: Desarrollar mecanismos eficientes para la asignación de recursos presupuestados.

Objetivo: Canalizar adecuada y oportunamente la asignación presupuestaria conforme a las disposiciones y destino de las fuentes de financiamiento.

Líneas de acción:

4.1 Desarrollar un marco normativo que permita eficientizar los procesos de asignación de fondos en tiempo y forma para los tres órdenes de gobierno.

4.2 Realizar un adecuado control, seguimiento y evaluación de la asignación de recursos con el fin de identificar el origen y destino de los recursos con los que se cubren las asignaciones presupuestadas.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Opción 5: Competitividad y desarrollo tecnológico en el sector turístico.

Para impulsar el desarrollo de un mercado competitivo, se debe promover la cultura de innovación con el fin de fortalecer empresas consolidadas y de nueva creación y lograr una oferta turística competitiva. Además, se debe incentivar a través de inversiones la modernización tecnológica y la mejora en los procesos de comercialización a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Objetivo: Creación y desarrollo de un Plan de Competitividad basado en capacidades.

Líneas de acción:

5.1 Reforzar los procesos estratégicos de los destinos turísticos a través de un Plan que promueva la competitividad e innovación.

5.2 Promover la inversión a través de apoyos a empresas consolidadas con el fin de conducirlos a la modernización tecnológica y la generación de nuevos empleos.

5.3 Realizar talleres de sensibilización con el fin de fomentar la cultura de la innovación.

5.4 Fomentar el uso de las TIC en las diferentes empresas turísticas.

5.5 Incentivar las alianzas a través de foros de participación que aborden la innovación y competitividad.

Opción 6: Competitividad e innovación en el sector vinícola.

En esta opción se debe considerar que el sector vinícola es uno de los destinos con gran impacto en la región y por lo tanto, innovar es fundamental para posicionarlo como producto de una de las regiones turísticas más importantes no sólo del estado, sino también del país. Sin embargo, la cooperación entre empresarios es esencial para impulsar la innovación del producto y/o servicio y para promover la inversión. La



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

oferta debe ser diversificada y complementaria, es decir, se debe aprovechar el potencial que representa la ruta del vino como atractivo turístico en sí mismo y al mismo tiempo complementarlo con la oferta de otros productos o servicios, que por las características de la región podría ser la gastronomía o el ecoturismo.

Objetivo: Plan de inversión que fortalezca la competitividad e innovación del sector vinícola.

Líneas de acción:

6.1 Apoyar la creación de empresas innovadoras en la región vinícola, con énfasis en aquellas que ofrezcan productos y/o servicios complementarios.

6.2 Promover la inversión nacional y extranjera en el desarrollo de productos y servicios para el sector turístico de los valles vinícolas.

6.3 Incentivar alianzas entre empresarios del sector turístico para fortalecer la región del vino como un destino con oferta turística diversificada.

Opción 7: Marketing, comercialización y posicionamiento del producto.

En esta opción se incluyen acciones para apoyar con inversión y asesoramiento a empresas consolidadas, así como aquellas de nueva creación para la innovación en el desarrollo de un plan de difusión y marketing a través de diferentes mecanismos como la construcción de alianzas, mismas que permitan reunir esfuerzos para el uso de nuevos modelos tanto de promoción y comercialización del producto y compartir experiencias.

Objetivo: Impulso a la promoción del producto y posicionamiento en el mercado.

Líneas de acción:

7.1 Promoción y posicionamiento de marcas, productos y servicios a través de un Plan de difusión y marketing que reúna experiencias de carácter complementario.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

7.2 Suscribir una Alianza entre empresarios e instituciones gubernamentales orientada al Cliente a través de una mejora continua de los productos y de la imagen de Baja California como destino turístico.

7.3 Impulsar nuevos modelos de promoción y comercialización de destinos turísticos basados en el uso de redes sociales e Internet.

3.2 Estrategia de evaluación

La estrategia de evaluación está dirigida a hacer un uso eficiente de los recursos que se comprometen en las distintas opciones de política. Evaluar el desempeño de los programas es importante, sobre todo si los recursos son limitados (Cozzens y Melkers, 1997). En este caso, la propuesta que se presenta a continuación es exploratoria y se limita a señalar los aspectos cruciales en el proceso de evaluación, de tal manera que sea posible generar una retroalimentación dinámica de las políticas de fortalecimiento turístico en la entidad.

Para este fin se utilizó el enfoque de marco lógico. En primer término, se identificó el problema a través de una lluvia de ideas en la que se consideraron las causas y efectos y a la par, se identificaron a los actores involucrados. Se revisaron los diferentes objetivos para cada opción de política y las posibles alternativas. En segundo término y considerando los elementos mencionados, se elaboró una matriz de cuatro por cuatro que entre la primera y segunda columna incluye el fin, el propósito, componente y actividades, planteando un objetivo para cada caso. Para una mejor comprensión se sugiere hacer la lectura de abajo hacia arriba, es decir, partiendo de las actividades⁹.

⁹ La lógica vertical de la matriz permite entender las relaciones causales de abajo hacia arriba entre los distintos niveles de los objetivos.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Las actividades se refieren a las tareas o acciones que se deben llevar a cabo para producir cada componente y éstos precisan de la utilización de recursos. Los componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro de presupuesto y que se consideran necesarios para lograr el propósito. Mientras que el propósito se refiere a la situación esperada a consecuencia de utilizar los componentes, es decir, describe el efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución. El fin de un proyecto se refiere a la situación esperada una vez que el proyecto ha estado funcionando, es decir, describe el impacto a largo plazo al cual se espera que el proyecto contribuya (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

En conjunto, todos estos elementos conforman el resumen narrativo, la lógica indica que se debe verificar que las actividades sean suficientes para lograr el componente y que los componentes son necesarios para alcanzar el propósito y éste a su vez realiza lo necesario para alcanzar el fin. Para entender la lógica horizontal que contempla indicadores, medios de verificación y supuestos, se debe entender el significado de cada uno de ellos (para una mejor comprensión se leen de arriba hacia abajo). Los indicadores definen metas específicas que permiten estimar en qué medida se cumplen los objetivos. Mientras que los medios de verificación son las fuentes de información que se utilizarán para obtener los datos necesarios. Los supuestos plantean un futuro hipotético pero existe el riesgo de no cumplirse (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

El siguiente cuadro pretende sintetizar el fin, el propósito, las actividades, los objetivos, indicadores y supuestos, que se habrán de contemplar para la ejecución de un Plan estratégico que contribuya a la competitividad e innovación en el sector del turismo (Ver **Cuadro 4**).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Cuadro 4. Matriz del marco lógico

OBJETIVO		INDICADORES			SUPUESTO	
		ENUNCIADO	FÓRMULA	FRECUENCIA		MEDIO DE VERIFICACIÓN
FIN	Apoyar e incentivar empresas existentes y de nueva creación con características innovadoras que aprovechan atractivos valiosos y lograr la integración de la oferta turística	Porcentaje de empresas turísticas consolidadas y de nueva creación con ideas innovadoras y que cuentan con un diagnóstico situacional	(Número de empresas turísticas consolidadas y de nueva creación que cuentan con un diagnóstico situacional/ Total de empresas en el universo de atención del Plan estratégico)*100	Anual	Expedientes técnicos e Informe de la Secretaría de Turismo del Estado (Secture) y Secretaría de Economía del Estado (Sedeco)	Existe disposición de parte del gobierno estatal y beneficiarios para formar una alianza y ejecutar un Plan estratégico, aunque puede darse el caso de que factores externos puedan afectar el cumplimiento de la meta
	Impulsar un plan estratégico para atraer a empresarios consolidados y de nueva creación con ideas innovadoras y a distintos segmentos de la demanda turística para posicionar a Baja California como un destino turístico transfronterizo e innovador	Empresas turísticas consolidadas y de nueva creación con ideas emprendedoras para abrir o ampliar su negocio	(No. de empresas con ideas innovadoras/ No. total de empresas turísticas)*100	Anual	Informes de Secture y Sedeco sobre Pymes y estadísticas del Observatorio Turístico de Baja California (OTBC)	Los beneficiarios, instituciones gubernamentales y socios realizan las actividades y/o inversiones para impulsar el Plan estratégico. Sin embargo va depender del número de solicitudes recibidas y aprobadas



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

	OBJETIVO	INDICADORES			SUPUESTO	
		ENUNCIADO	FÓRMULA	FRECUENCIA		MEDIO DE VERIFICACIÓN
		Selección de destinos turísticos	$FIt = (\beta_1 + \beta_2 ATR + \beta_3 DISTPOND + \beta_4 REND + \mu_i)^{10}$	Anual	Estadísticas del OTBC	
COMPONENTES	1. Programa de mejora en la infraestructura turística para mejorar imagen y servicios	Diagnóstico de la situación en infraestructura y servicios para empresas turísticas consolidadas y de nueva creación	Índice de percepción del nivel de urbanización (%)	Anual	OTBC	Las Instituciones gubernamentales y beneficiarios realizan las inversiones para mejorar la imagen y servicios de los destinos turísticos y estará condicionado al presupuesto asignado y al número de solicitudes recibidas.
			Cobertura de servicios básicos (%)	Anual	Estadísticas del OTBC, Sedesol, Conapo e INEGI	Las Instituciones gubernamentales y beneficiarios realizan las inversiones para mejorar la imagen y servicios de los destinos turísticos y estará condicionado al presupuesto asignado y al número de solicitudes recibidas

¹⁰Dónde: Ft= flujo turistas; ATR= Número de atractivos; DISTPOND=Distancia ponderada de los principales centros emisores; REND=Ingreso medio per cápita de los principales centros emisores; β_1 = intercepto (constante) del modelo; $\beta_2, \beta_3, \beta_4$ =parámetros del modelo; y finalmente μ_i = error (perturbación estocástica) (De Lima,2004).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

OBJETIVO	INDICADORES				SUPUESTO
	ENUNCIADO	FÓRMULA	FRECUENCIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	
		(Monto de recursos ejercidos en apoyo a la infraestructura turística exclusivamente a empresas con ideas innovadoras para mejorar imagen y servicios en el año t/Monto total de recursos ejercido en apoyo a la infraestructura turística en el año t)*100	Anual	Informes de Sedesol	Las Instituciones gubernamentales y beneficiarios realizan las inversiones para mejorar la imagen y servicios de los destinos turísticos y estará condicionado al presupuesto asignado y al número de solicitudes recibidas
2. Impulsar apoyo financiero para un Plan de marketing y comercialización de productos y servicios turísticos para ampliar y fortalecer el mercado	Número de empresas turísticas con ideas innovadoras que deseen ampliar su mercado	(No. de empresas consolidadas o de nueva creación con ideas innovadoras/ No. total de empresas turísticas registradas)*100	Anual	Expedientes técnicos e Informe de Secture y Sedeco	Los beneficiarios aplican sus conocimientos adquiridos y promueven destinos complementarios. Realizan la inversión tanto instituciones gubernamentales, beneficiarios y socios captados para posicionar el producto y/o servicio pero dependerá del presupuesto asignado y al número de solicitudes recibidas



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

OBJETIVO	INDICADORES				SUPUESTO
	ENUNCIADO	FÓRMULA	FRECUENCIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	
		No. de canales de emisión (Medios de difusión)	Anual	Secture	Los beneficiarios aplican sus conocimientos adquiridos y promueven destinos complementarios. Realizan la inversión tanto instituciones gubernamentales, beneficiarios y socios captados para posicionar el producto y/o servicio pero dependerá del presupuesto asignado y al número de solicitudes recibidas
3. Apoyo financiero a la modernización tecnológica para empresas con ideas innovadoras con el fin de incrementar su competitividad	Porcentaje de recursos ejercidos para la implementación del programa de modernización	(Monto de recursos ejercidos en apoyos a la modernización tecnológica en el año t/ Monto total de recursos ejercido en apoyo a la modernización tecnológica en el año t a empresas con ideas innovadoras)*100	Anual	Secture	Las instituciones gubernamentales en sus tres órdenes realizan las inversiones y los beneficiarios optan por la modernización tecnológica y aplican los conocimientos para potenciar la competitividad pero estará condicionado al presupuesto asignado



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

OBJETIVO		INDICADORES			SUPUESTO	
		ENUNCIADO	FÓRMULA	FRECUENCIA		MEDIO DE VERIFICACIÓN
ACTIVIDADES	Seguimiento del Plan estratégico	Porcentaje de empresas turísticas que recibieron apoyo en algunos de los rubros del plan estratégico (infraestructura; marketing y comercialización y programa de modernización tecnológica)	(No. de empresas turísticas consolidadas y de nueva creación que comprueben la aplicación de los recursos destinados para cada rubro/ No. total de empresas seleccionadas según rubro*100)	Anual	Resultados del seguimiento del Plan Estratégico	Resultados de la ejecución del Plan estratégico
	Monitoreo de apoyos en infraestructura a empresas turísticas	Porcentaje de empresas beneficiadas con recursos económicos para la infraestructura turística	No. de empresas dotadas de servicios de infraestructura (%)	Anual	Expedientes técnicos e Informe de Secture, SCT y Sedesol	Se realizan las inversiones necesarias por parte de las instituciones gubernamentales para fortalecer los destinos turísticos
			(No. de empresas que recibieron apoyo en infraestructura turística en el año t y siguen operando/ No. de empresas que recibieron apoyo en el año t-1)*100	Anual	Expedientes técnicos e Informe de Secture, SCT y Sedesol	Se realizan las inversiones necesarias por parte de las instituciones gubernamentales para fortalecer los destinos turísticos



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

OBJETIVO	INDICADORES				SUPUESTO
	ENUNCIADO	FÓRMULA	FRECUENCIA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	
Cobertura de apoyos otorgados para el Plan de marketing y comercialización	Porcentaje de solicitudes atendidas para financiamiento al Plan de marketing y comercialización	(No. total de solicitudes registradas por empresas consolidadas y de nueva creación con ideas innovadoras/ No. total de empresas turísticas)*100	Anual	Expedientes técnicos e Informe de Secture y Sedeco	La inversión estará en función del presupuesto asignado y en la demanda de solicitudes de registro
Selección, validación y autorización de los proyectos para implementar el programa de modernización	Porcentaje de solicitudes atendidas para financiamiento al programa de modernización y porcentaje de proyectos aprobados	(Número total de solicitudes registradas por empresas consolidadas y de nueva creación con ideas innovadoras/ Número total de empresas turísticas)*100	Anual	Expedientes técnicos e Informe de Secture y datos estadísticos del OTBC	La inversión estará en función del presupuesto asignado y en la demanda de solicitudes de registro, así como de la adaptación al cambio tecnológico por parte de los beneficiarios
En el proceso de planeación considerar lo siguiente: identificación de criterios, selección de empresas innovadoras y destinos turísticos	Porcentaje de empresas turísticas que cuentan con un diagnóstico situacional	(Empresas turísticas consolidadas y de nueva creación que cuentan con un diagnóstico situacional y con ideas innovadoras / total de empresas en el universo de atención del Plan estratégico)*100	Anual	Expedientes técnicos e Informe de Secture, Sedeco y OTBC	Existe disposición de parte del gobierno estatal y beneficiarios pero va a depender de los recursos asignados y del número de solicitudes por parte de empresarios

Fuente: Elaboración equipo Colef, 2013.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

4. Recomendaciones de implementación

En esta sección se describen las principales recomendaciones de implementación de política dirigidas a facilitar esta etapa del proceso que cuenta con la participación de los distintos órdenes de gobierno y de los propios empresarios.

- a) Diseño de una plataforma interinstitucional para el desarrollo de empresas turísticas. Las entrevistas realizadas permitieron identificar que uno de los aspectos a considerar tiene que ver con una estrategia que contribuya a la mejora organizacional de los programas de fomento a la formación y desarrollo de empresarios. Por lo tanto, se considera que la implementación se facilitaría con la creación de una plataforma que incentive la formación y consolidación de empresas con lo cual se puede lograr una oferta más competitiva.
- b) Diseño de estrategias de capacitación para la innovación dirigida a empresas de distinto tamaño. La competitividad va de la mano con la innovación, por lo tanto, se debe empezar por sensibilizar a los empresarios sobre la importancia que tiene innovar productos, servicios y destinos turísticos y posteriormente ofrecer cursos de capacitación con el fin de potenciar los recursos humanos y fortalecer a empresarios emprendedores; dichos cursos deben estar diseñados de acuerdo al tamaño de la empresa y de sus necesidades.
- c) Adecuar el marco normativo a las necesidades para garantizar la competitividad. Los principales obstáculos a los que se han enfrentado los empresarios tienen que ver con aspectos de tipo normativo que dificultan el desarrollo de nuevas empresas, en especial aquellos relacionados con la planeación urbana y los acuerdos internacionales para facilitar el flujo fronterizo.
- d) Incluir en las políticas emprendidas acciones para impulsar el desarrollo turístico sostenible. Se requiere impulsar una estrategia integrada de consolidación de áreas con reglas de uso de suelo bien definidas y la participación de consejos de empresarios para monitorear su desempeño con base en la experiencia de la Ruta del vino y el complejo turístico Bajamar, la opción más viable sería a través



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

de un **Acuerdo** para promover el compromiso de desarrollo y cuidado al medio ambiente.

- e) Evaluar acciones con referencia a su contribución al posicionamiento de Baja California como destino turístico. La imagen que se proyecta es fundamental para lograr posicionar a Baja California como destino turístico, por lo que se deben cuidar aspectos como la infraestructura, accesibilidad y seguridad. En este sentido, se deben identificar las contribuciones que hacen diferentes entidades públicas o privadas para el desarrollo de destinos turísticos consolidados y de aquellos con potencial para atraer inversión y demanda turística que se encuentran en condiciones de deterioro e invertir en ellos.
- f) Concentrarse en la innovación. En la actualidad la innovación es imprescindible para competir en el mercado nacional e internacional. Uno de los retos que enfrenta el turismo actual, es adoptar nuevos métodos y modelos de comercialización y marketing impulsado por el uso de las TIC. De forma paralela se debe trabajar con la modernización tecnológica para hacer más eficientes los procesos y así contribuir a mejorar la competitividad de las empresas. Sin embargo, para lograrlo se requiere del esfuerzo de los diferentes actores, para lo cual se sugiere el impulso de alianzas para la promoción de productos, servicios y destinos.

Conclusiones

Es importante tomar en cuenta que los empresarios conocen su campo y por lo ello es deseable involucrarlos como población objetivo desde el inicio del diseño de política pública. En este cuaderno se rescatan lecciones que permiten analizar sus aportaciones. Un aspecto clave para el diseño de políticas de desarrollo empresarial es reconocer que la creación y fortalecimiento de nuevas empresas en el sector se puede implementar por etapas, y que en cada una de ellas los empresarios enfrentan necesidades específicas.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Debido a que el turismo es considerado como una estrategia de desarrollo, su planificación requiere de la colaboración de diferentes actores. En el presente documento se enfatiza la importancia que juegan los empresarios en el fortalecimiento de la oferta y demanda turística. Conocer e identificar casos exitosos nos ha permitido tener un primer acercamiento a las necesidades actuales y de esa manera, proponer o diseñar estrategias y políticas que sean pertinentes con las necesidades de los empresarios del sector.

Lo anterior permite apreciar, entre otros aspectos, la necesidad de coordinación y cooperación entre instituciones, sector privado y otros actores involucrados. Así como la iniciativa que tienen los empresarios para formar alianzas. No obstante, de acuerdo con la información proporcionada por ellos mismos, se detectó que uno de los grandes obstáculos a los que se han enfrentado es que no siempre saben cómo hacerlo. Por lo tanto, corresponde al gobierno estatal en coordinación con los otros órdenes de gobierno crear estrategias que promuevan esos mecanismos de asociación a través de foros o cursos de sensibilización.

Las aportaciones que han arrojado las entrevistas realizadas han sido de gran ayuda para un mejor entendimiento del diseño de políticas turísticas. Las lecciones que nos dejan están relacionadas principalmente en el diseño del proceso, en las responsabilidades y en el aspecto político.

a. En el diseño del proceso

Uno de los aprendizajes más significativos ha sido conocer las múltiples necesidades de las empresas y los avances que tienen en materia de innovación. Sin embargo, para cada región y empresa existen diferentes necesidades; además entre las empresas estudiadas se encuentran corporaciones consolidadas y de nueva creación, de ahí la importancia de impartir asistencia técnica tanto a empresas como destinos turísticos con el fin de que sean pertinentes con las necesidades de la demanda.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Bajo ese contexto, la imagen que se proyecta tanto del producto como del destino es de suma importancia y tiene impacto tanto en la oferta como en la demanda turística y está relacionado con criterios de calidad y seguridad, lo que hace necesario mejorar la imagen con el fin de motivar a los visitantes nacionales e internacionales a realizar viajes y vivir experiencias de calidad y seguras.

En este sentido se recomienda que la asistencia técnica esté dirigida principalmente al desarrollo del producto o destino turístico, modernización tecnológica y la infraestructura como requisito de calidad, pero sin soslayar los principios de la sustentabilidad.

b. Delimitación y asignación de responsabilidades

Otra de las limitantes a las que se han enfrentado los empresarios ha sido el trabajo conjunto y la falta de claridad entre lo que les corresponde hacer a ellos y al sector público. En ese sentido, se requiere una planificación previa para evitar conflictos y hacer más eficientes los procesos.

Para lograr una simplificación administrativa y normativa, se recomienda que se definan las funciones de las instituciones públicas, el equipo técnico, así como las de los empresarios y de su equipo de trabajo. Al mismo tiempo que se difundan el rol que cada uno va desempeñar, se procurará un amplio conocimiento de la normatividad para evitar conflictos con otros sectores. También se debe definir claramente quién asignará el presupuesto, quién dará seguimiento y evaluará los resultados estableciendo actividades y plazos. En el caso de cursos de capacitación, talleres, foros, entre otros, se debe elegir los espacios, actores involucrados y fechas.

c. Delimitación de aspectos políticos

Conocer de cerca las necesidades de los empresarios ha permitido considerar a profundidad distintos aspectos que pueden ayudar a mejorar la competitividad de las empresas, así como los mecanismos, canales de cooperación y comunicación entre el sector público y privado.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

En este caso, se recomienda identificar a los actores involucrados, en especial los relacionados con aquellas empresas consolidadas y de nueva creación o bien destinos turísticos, haciendo énfasis en aquellas con ideas emprendedoras y de esa forma definir estrategias que ayuden a posicionar al estado en el mapa turístico nacional e internacional, lo que bien puede hacerse a través de alianzas, foros de participación, talleres, entre otros, con el fin de fortalecer a Baja California como un destino turístico atractivo y diferenciado.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Bibliografía

Anglund, Sandra M. (2000). "Small business policy and the American creed", Westport, CT: Praeger Published, 185 p.

Blázquez García-Ibarrola, Daniel (2009). "Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España". Madrid: Fundación EOI, 207 p.

Böcher, Michael (2006). "Participatory policy evaluation as an innovative method to improve process of sustainable rural development" in *Agricultural Economics Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 49-62.

Cozzens, Susan E., y Julia E. Melkers (1997). "Use and usefulness of performance measurement in state science and technology programs", in *Policy Studies Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 425-435.

De Lima Andrade, José Roberto (2004). "Análisis económico de la demanda del turismo doméstico en Brasil. Aspectos teóricos y comprobaciones" en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol.13, No.1/2, pp.143-157.

Diez, María Ángeles (2001). "The evaluation of regional innovation and cluster policies: towards a participatory approach" in *European Planning Studies*, Vol. 9, No. 7, pp. 907-923.

Dini, Marco y John Humphrey (2001). "Promoción de redes de pequeñas empresas en América Latina", en Antonio García Tabuena, Jacob Levitsky y Lene Hojmark, editores. *Lamicro, pequeña empresa en Latinoamérica, la experiencia de los servicios de desarrollo empresarial*. Lima: Intermediate technology development group. pp. 61-74.

Davidsson, Per & Benson Honig (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs" in *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Núm. 3, pp. 301-331

Eisinger, Peter K. (1988). *The rise of the entrepreneurial state: state and local economic development policy in the United States*. Madison: the University of Wisconsin Press, 373 p.

Gómez Minujin, Gala (2005). "Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política". Buenos Aires: CEPAL, Serie Estudios y perspectivas, Núm. 27, 42 p.

Hall, Colin Michael & Jhon M. Jenkis (1995). *Tourism and public policy*. Londres: International Thomson Business Press / Routledge, 117 p.

Hall, Colin Michael (2013). "Tourism and regional competitiveness" in John Tribe y David Airey (editores), *Developments in tourism research*. Oxford: Elsevier, pp. 217-232.

Holcombe, Randall (2013). "Producing prosperity: an inquiry into the operation of the market, conferencia presentada en *Austrian Economics Research Conference*, 21 de marzo. Ludwig von Mises Institute in Auburn, Alabama.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Huijbens, Edward H. Anne-Mette Hjalager, Peter Björk, Sara Nordin & Arvid Flagestad (2009). "Sustaining creative entrepreneurship: the role of innovation systems" in Ateljevic, Jovo and Stephen J. Page (editores), *Tourism and entrepreneurship, international perspectives*. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 55-74.

Keller, Peter (2006). "Towards an innovation oriented tourism policy: a new agenda" in Bibiana Walder, Klaus Weiermair y Amparo Sancho Pérez (editores). *Innovation and product development in tourism: creating sustainable competitive advantage*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GMBH, pp. 55-70.

Kingdon, John W. (2002). "Agendas, alternatives and public policies", New York: Longman Publishing group first published, January 1984, 254 p.

Olters, Jan-Peter (2001). "*Modeling politics with economic tools: A critical survey of the literature*". Working Paper 01/10, International Monetary Fund, 62 p.

Nasser, Wafaa (2012). "Regional tourism competitiveness: a social capital study" en Eduardo Fayos-Solà (editor) *Knowledge management in tourism: policy and governance applications*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 55-72.

OECD (2006). *Innovation and growth in tourism*. Paris: OECD, 146 p.

Ortegón, Edgar, Juan Francisco Pacheco y Adriana Prieto (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ONU/CEPAL, 124 p.

Romer, Paul M. (1989). "Human capital and growth: theory and evidence", University of Chicago, Prepared for the April 1989, Carnegie-Rochester Conference. Supported by NSF Grant SES 8821943 and by a Sloan Foundation Fellowship, 43 p.

Schneider, Anne and Helen Ingram (1993). "Social construction of target populations: implications for politics and policy" en *The American Political Science Review*, Vol. 87, No. 2, pp. 334-347.

Silva Lira, Iván. (2002). "*Desarrollo local y alternativas de desarrollo productivo: el impulso de un clúster eco turístico en la región de Aysén*". Santiago: CEPAL, Serie gestión pública No. 24, 84 p.

Stokey, Edith and Richard Zeckhauser (1978). *A Primer for policy analysis*, New York: W. W. Norton & Company, Inc., 356 p.

Villa, Sughei y David E. Hernández (2006). "Políticas públicas de fomento a la competitividad en Baja California", en Patricia Moctezuma, Cuauhtémoc López y Luis Enrique Concepción (Coordinadores) *Gobierno y políticas públicas en Baja California*. Mexicali: UABC-Miguel Ángel Porrúa, pp. 119-143.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase II

Entrevistas

Directivo Rancho Los Chabacanos, entrevista Equipo Colef, Tijuana, Baja California.

Directivo Ópera de Tijuana, entrevista Equipo Colef, Tijuana, Baja California.

Directivo Hospital SIMNSA, entrevista Equipo Colef, Tijuana, Baja California.

Directivo Cucapah Tours y Experiencias en Baja, entrevista Equipo Colef, Tijuana, Baja California.

Directivo Rancho La Puerta, entrevista Equipo Colef, Tecate, Baja California.

Directivo Desarrollo Turístico Bajamar, entrevista Equipo Colef, Ensenada, Baja California.

Directivo Sistema producto vid de Baja California, entrevista Equipo Colef, Ensenada, Baja California.