

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA



REVISTA INTERNACIONAL LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ISSN:2448-5519

8

NÚM.



Enero-Junio

2018

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TLAXCALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Reserva de derechos N° 04-2017-050814432100-203

latindex

Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional

Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, año 4, No.3, Enero – junio 2018, es una Publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Tlaxcala en coordinación con la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, calle del Bosque, s/n, colonia centro, C.P. 90000, Tlaxcala, Tlax., México, tel. (246) 4621422, <http://www.uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/index.php>, fcea.revista@uatx.mx. Editor responsable: Karina Flores Tuxpan. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2017-050814432100-203, ISSN: 2448-5519, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número, Universidad Autónoma de Tlaxcala en coordinación con la Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Karina Flores Tuxpan, calle del Bosque s/n, colonia centro, C.P. 90000, Tlaxcala, Tlax., México, fecha de última modificación, enero de 2018.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma de Tlaxcala a través de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Índice

	Páginas
Presentación	1
Consejo editorial	3
Objetivo y cobertura	4
Sistema de arbitraje	5
Consejo de árbitros	7
Efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del Noroeste de México	11
Luis Enrique Valdez Juárez , Jesús Antonio Rascón Ruiz , Elva Alicia Ramos Escobar	
Diagnóstico de hábitos de ahorro para el desarrollo financiero incluyente en colonias en pobreza de Mérida, México	30
Gustavo Alberto Barredo Baqueiro , Jorge Ramón Salazar Cantón , Valentín Alonso Novelo	
¿Contabilidad electrónica un reto superado a 2017?	44
Alicia Hernández Ojeda , Anita Ortigoza Hernández , José Juan Salazar Arriaga	
Los valores de los consumidores: Caso Culiacán, Sinaloa	61
Enedina Montoya Sánchez, Araceli Guadalupe Amador Meza , Ofelia del Carmen Leal Salazar , Adriana Méndez Wong	
El turismo en Los Cabos desde la óptica del Diamante de Porter	75
Plácido Roberto Cruz Chávez , Alberto Francisco Torres García , Judith Juárez Mancilla , Gustavo Rodolfo Cruz Chávez , Francisco Isaías Ruíz Ceseña	
Criterios para la presentación de artículos	93

Presentación

A partir de la publicación de cada número nos motiva a superar el anterior, de manera especial al inicio del año, con el significado de un nuevo ciclo con objetivos que cumplir, los cuales a base de esfuerzo y disciplina serán logrados. Al mismo tiempo, queremos expresar nuestro deseo para que el año 2018 este lleno de aprendizaje y éxito en sus actividades profesionales y personales.

Mejorar cada publicación involucra el trabajo, compromiso, paciencia y entusiasmo de todos los participantes de la Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional, cada uno con una tarea encomendada. El Consejo Editorial a partir de este número ha sido modificado integrándose nuevos miembros de la Universidad de Camagüey, Cuba, a la vez que se fortalecen los lazos con la Universidad Santo Tomás, Colombia y la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Se reconoce la aportación de los árbitros quienes revisan con paciencia los artículos realizando críticas y recomendaciones constructivas que garantizan su calidad para ser integrados a la Revista, apegándose en todo momento al sistema de arbitraje; también se integraron nuevos miembros de la Universidad de Camagüey éste Consejo. No se puede dejar de mencionar y reconocer el trabajo de los autores – investigadores por su trabajo de investigación. De este modo, la Revista es una publicación de calidad que busca contribuir a la investigación y al círculo virtuoso del conocimiento.

En éste número se integraron artículos de autores ubicados en distintas zonas geográficas de México tanto del norte, centro y sur, lo que hace interesante leer los distintos contextos de las investigaciones.

Efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del Noroeste de México de Luis Enrique Valdez Juárez, Jesús Antonio Rascón Ruíz y Elva Alicia Ramos Escobar demuestran que la orientación en el mercado por parte de las empresas es una estrategia que les ayuda a generar más utilidades. Su estudio es realizado en pequeñas y medianas empresas de los tres sectores económicos de Baja California, Sonora y Sinaloa. Los autores concluyen que las pequeñas y medianas empresas deben enfocarse en satisfacer al cliente, comunicarse directamente y mejorar el diseño de productos, lo que se reflejará en el incremento de ventas y por ende las utilidades. La orientación al mercado es una estrategia de mercadotecnia que se basa en el conocimiento del cliente tanto de sus necesidades y expectativas, también de la competencia con sus fortalezas y debilidades; así como ejercer procesos inter-funcionalidad de coordinados fortalecen la cadena de valor de la empresa.

Diagnóstico de hábitos de ahorro para el desarrollo financiero incluyente en las colonias de pobreza de Mérida, México, artículo de Gustavo Alberto Barrero Baqueiro, Jorge Ramón Salazar Cantón y Valentín Alonso Novelo presentan una investigación en la que determinan que el 62% de la población ahorra una suma mínima y que la forma más común de guardar su ahorro es en su hogar. Los investigadores analizan la fuente de ingresos y los gastos de la población de manera mensual y anual; que les permite proponer la creación de empresas sociales que ofrezcan servicios financieros, al mismo tiempo sugieren realizar proyectos endógenos para crear un círculo virtuoso de crecimiento económico en esa zona. Además exponen que el ahorro a través de los años ha disminuido de manera significativa

El artículo *La contabilidad electrónica un reto superado al 2017* de Alicia Hernández Ojeda, Anita Ortigoza Hernández y José Juan Salazar Arriaga presentan la situación de los sujetos que deben cumplir obligaciones fiscales en México a través de una plataforma electrónica y plantean la interrogante acerca de si contarán con los recursos materiales, tecnológicos y de conocimiento para adoptar los cambios de la reforma fiscal. En este sentido los autores de acuerdo a datos secundarios del Servicio de Administración Tributaria exponen que los sujetos obligados cumplen con la elaboración de la contabilidad electrónica.

En la investigación de Enedina Sánchez Montoya, Araceli Guadalupe Amador Meza, Ofelia del Carmen Leal Salazar y Adriana Méndez Wong con el título *Los valores de los consumidores: Caso Culiacan, Sinaloa* las autoras determinan la segmentación del mercado en dicha ciudad de la generación “Y” en base a valores humanos, obteniendo como resultado que los valores más importantes y de referencia para decidir son el respeto a los demás y la autoestima. Esta segmentación del mercado resulta muy interesante ya que se enfoca a la persona, que a su vez conforma la sociedad.

El turismo en Los Cabos desde la óptica del Diamante de Porter de Plácido Roberto Sánchez Cruz, Alberto Francisco Torres García, Judith Juárez Mancilla, Gustavo Rodolfo Cruz Chávez y Francisco Isaías Ruíz Ceseña explican el incremento del turismo a partir del año 2008, cuando estaba totalmente deprimido bajo el análisis del modelo propuesto por Porter. Los autores presentan distintos datos que les sirve para evidenciar las ventajas que tiene la ciudad como complejo turístico entre ellas: la infraestructura, la creación de una especie de *clúster* turístico, condiciones favorables y de seguridad garantizada por el gobierno; como consecuencia los principales visitantes son de procedencia extranjera.

M.A. Karina Flores Tuxpan
Universidad Autónoma de Tlaxcala

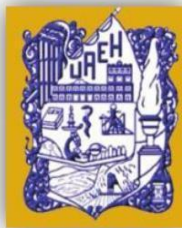
Consejo Editorial



Universidad Autónoma de Tlaxcala

Dra. Gloria Ramírez Elías

M.A. Karina Flores Tuxpan



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Dr. Jesús Ibarra Zamudio

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia

Dr. Danae Duana Ávila



Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. C. Carlos Ernesto Martín Pérez

Dr. Ramón González Fonte

Dr. Oliek González Solano

Dr. Nestor Álvarez Álvarez



Universidad Santo Tomás, Colombia

Mtra. Ruth Alejandra Patiño Jacinto

Dr. Carlos Arturo Gómez Restrepo

Mtro. Daniel Castro Jiménez

Objetivo y cobertura

La Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional está dirigida a profesores, investigadores, estudiantes, empresarios y profesionales interesados en las áreas de estudio: administración, gestión de innovación, negocios, finanzas, recursos humanos, contabilidad, auditoría e impuestos; con la intención de servir para continuar con las líneas de investigación involucrando de manera activa a estudiantes de licenciatura, maestría y doctorado. Además, en el ámbito organizacional ser una herramienta para la solución de los problemas.

El objetivo principal de la revista es servir de medio para la gestión del conocimiento a través de la publicación de las investigaciones realizadas por profesores – investigadores de las Instituciones de Educación Superior de México y otros países; de esta forma se contribuya a generar un círculo virtuoso del conocimiento fortaleciendo las redes de conocimiento.

Sistema de arbitraje

Todos los artículos recibidos en el Centro de Investigación en Ciencias Administrativas (CICA) de la Universidad Autónoma de Tlaxcala serán entregados para su arbitraje mediante el método de par ciego de acuerdo con las áreas del conocimiento. Para asegurar el anonimato del autor o autores enviarán dos archivos al CICA, el primero con los nombres, institución de procedencia, especificando grado académico, correo electrónico, teléfono, ciudad y país, el segundo archivo contendrá el artículo de investigación (sin nombres) para enviarlo a revisión y asegurar el anonimato.

El arbitraje se realizará por dos etapas:

La primera etapa estará a cargo del Consejo Editorial quienes revisarán si el artículo cumple con los requisitos de la revista y/o criterios de presentación; además de pertenecer a alguna de las áreas temáticas. En caso de observar la falta de cumplimiento en los requisitos pero que el contenido es pertinente, se solicitará al autor/es realicen enmiendas para pasar a la siguiente etapa. Sin embargo, cuando el artículo no pertenezca a alguna área temática de la revista se responderá al autor/es haciéndoles saber las causas por las que se rechaza el artículo.

Una vez que el artículo cumple con todos los requisitos de forma y pertinencia, la segunda etapa inicia con la elección de dos árbitros de preferencia externos a la Institución y en congruencia con su especialidad en los temas investigación, dicha elección la realizará el Consejo Editorial. Se continuará de manera inmediata haciendo de conocimiento a los árbitros para la revisión del artículo y dictaminar sobre su calidad. Una vez emitido el dictamen, se hará de conocimiento del autor/res para la corrección correspondiente si fuera el caso; y reenviar al CICA para que sea nuevamente revisado por los árbitros e indiquen si puede o no ser publicado.

El artículo podrá ser publicado si los dos árbitros han emitido evaluación positiva.

Cabe aclarar que el autor/res no conocerán los nombres de los árbitros.

Cuando se notifique al autor/es la publicación del artículo deberá enviar al CICA la declaración de autoría y originalidad del artículo, además de la carta de cesión de derechos de publicación con la firma autógrafa de todos los autores listados por orden de aparición en el artículo.

Consejo de árbitros

Administración y Gestión de Innovación

Mtra. Amyrsa Salgado Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Arturo Sánchez Sánchez. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

M. A. Diego Alexander Quintanilla Ortiz. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Mtro. Edgar Gómez González. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Mtro. Jorge Fernando García Carrillo. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dra. Lourdes Alicia González Torres. Universidad Autónoma de Baja California, México

Mtra. Norma Estévez. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Oliek González Solán. Universidad de Camagüey, Cuba

Dra. Susana Sarmiento Paredes. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Mtra. Yully Marcela Sepulveda Alzate. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. Zeus Salvador Hernández Veleros. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Negocios y Finanzas

Dr. Adrián González Romo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Mtro. Carlos Albizu. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Carlos Arturo Gómez Restrepo. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. C. Carlos Ernesto Martín Pérez. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Danae Duana Ávila. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Dr. Daniel Velázquez Orihuela. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Dr. Danilo Vásquez Quiroa. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Guatemala

Dr. Jorge Frías Adán. Universidad de Camagüey, Cuba

Mtro. Juan Carlos Lezama Palomino. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. Lorenzo Salgado García. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros. Universidad Autónoma de Baja California, México

Dr. Miguel Ángel Ruíz Rangel. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Mtro. Miguel Ángel Laverde Sarmiento. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Mtro. Yusniel Ferreiro. Universidad de Camagüey, Cuba

Dra. Verónica Nava Mozo. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Recursos Humanos

Dr. Arturo Ortiz Zamora. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dra. Gloria Ramírez Elías. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dra. Jessica Mendoza Moheno, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Mtro. Joel Corpas Rodríguez. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Luis Corona Velázquez. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dra. Martha Hortencia Martín Rivera. Universidad de Sonora, México

Dra. Mirlanda Valdés Florat. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Néstor Loredó Carballo. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Rogelio Alberto Sánchez Cortés. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Contabilidad

Dr. Antonio Sánchez Batista. Universidad de Camagüey, Cuba

Mtro. Carlos Orlando Rico Bonilla. Universidad Santo Tomás, Colombia

Mtra. Dayanis Sacarras. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Doroteo Nava. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dr. Ernesto Meza Sierra. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dr. Ernesto Pelegrín. Universidad de Camagüey, Cuba

Mtra. Gloria Milena Valero Zapata. Universidad Santo Tomás, Colombia

Dr. Héctor Rosas Lezama. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Mtra. Joyce Ramírez. Universidad de Camagüey, Cuba

Mtra. Martha Jiménez Alvarado. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Mtro. Michael Andrés Díaz Jiménez. Universidad Santo Tomás, Colombia

Dr. Pedro Lino del Pozo. Universidad de Camagüey, Cuba

Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Dra. Sofía Mitre Camacho. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Auditoría e Impuestos

Dra. Ana Fernández. Universidad de Camagüey, Cuba

Dra. Loreto María Bravo Zanoquera. Universidad Autónoma de Baja California. México

Dr. Rolando Latorre Quirce. Universidad de Camagüey. Cuba

Mtra. Yelexisa Caballero. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Víctor Job Paredes Cuahquentzi. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Desarrollo Empresarial y Gestión del Conocimiento

Dra. Ángela Palacios. Universidad de Camagüey, Cuba

Dr. Daniel Castro Jiménez. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. Edgar Hernández Zavala. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dr. Fernando Javier García Colina. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Mtro. Gabriel Enrique Moreno Sánchez. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. Jairo Alonso Bautista. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. Juan George Zecua. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Dra. Milagros Rodríguez Andino. Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

Dr. Ramón González Fonte. Universidad de Camagüey, Cuba

Mtra. Ruth Alejandra Patiño Jacinto. Universidad de Santo Tomás, Colombia

Dr. Saúl C. Juárez Hernández. Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Mtro. Santos Pineda, Universidad de Camagüey, Cuba



El turismo en Los Cabos desde la óptica del Diamante de Porter

Dr. Plácido Roberto Cruz Chávez

Universidad Autónoma de Baja California Sur
pcruz@uabcs.mx

Dr. Alberto Francisco Torres García

Universidad Autónoma de Baja California Sur
atorresg@uabcs.mx

Dra. Judith Juárez Mancilla

Universidad Autónoma de Baja California Sur
juarez@uabcs.mx

Dr. Gustavo Rodolfo Cruz Chávez

Universidad Autónoma de Baja California Sur
gcruz@uabcs.mx

M.C. Francisco Isaías Ruíz Ceseña

Universidad Autónoma de Baja California Sur
isaias@uabcs.mx

Recibido: 11 de agosto de 2017, aprobado: 18 de diciembre 2017

Resumen

Si bien el 2012 fue un año de recuperación para la industria turística en donde se revirtió la tendencia negativa que tuvo origen desde el año 2009, podemos afirmar que los últimos cuatro años fueron de consolidación y crecimiento. Las cifras indican que la afluencia de turistas en Los Cabos aumentó en 87% desde el 2009 al 2016, alcanzando 2,030 millones de visitantes al 2016. Así mismo, también se registra un aumento en la afluencia de turismo por cruceros, lo cual da certeza al destino. Por ello, el objetivo de este artículo fue identificar los factores de ventaja competitiva del turismo en Los Cabos, mediante la metodología del diamante de Michael Porter, con el apoyo de trabajo de campo y documental. Esto permitirá generar recomendaciones de política pública para alcanzar un mejor desarrollo del sector.

Palabras clave: Turismo, Desarrollo y Competitividad

Introducción

El turismo es una de las actividades que más ha crecido en el mundo. La Organización Mundial de Turismo (United Nations World Tourism Organization [UNWTO], 2008) reporta en 2007 que las llegadas de turistas en todo el mundo ascendieron a 903 millones, lo que representa un crecimiento interanual de 6.6%. Los ingresos por turismo internacional se elevaron a 856,000 millones de dólares (625,000 millones de euros) en 2007, que corresponde a un incremento en términos reales de 5.6% en relación con el año anterior.

A nivel internacional se prevé que en el año 2020, las llegadas de turistas internacionales superarían los 1,600 millones, de las cuales 1,200 millones serán arribos interregionales. En América se proyecta recibir 282 millones de visitantes, que representa un 18% del mercado mundial, con una tasa de crecimiento de 4% entre 1995 y 2020 (UNWTO, 2009a).

En lo que respecta a México, éste se encuentra en el octavo lugar en el año 2016 como destino turístico en recepción de turistas internacionales, con 35 millones de personas. Lo cual después del 2010, es cuando México comienza a tener una ligera recuperación de la crisis y efectos del AH1N1 (UNWTO 2010a). México se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos del mundo, al ocupar la octava posición en arribos de turistas internacionales y el décimo cuarto en ingreso de divisas por este rubro (OMT, 2017). De acuerdo a INEGI (2011), el turismo aporta cerca del 9% al PIB y genera 7.5 millones de empleos.

En Baja California Sur (BCS), el turismo ha sido desde hace más de cinco décadas motor de la actividad económica en el estado. En Baja California Sur (BCS) en el 2010 el sector terciario contribuyó con el 77% al PIB estatal (53.09 MDP). En cuanto al empleo, el turismo aporta 9% de los empleos directos y 2% de los indirectos (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2012). Para el periodo 2003-2010, el sector terciario participó, en promedio, con el 78% al PIB estatal con alrededor de 36 MDP y un crecimiento interanual aproximado de 4%.

En el año 2011, Los Cabos BCS recibió 1 millón 237 mil 283 visitantes; cuya distribución proporcional es 73% extranjeros y 27% turistas nacionales. En el periodo poscrisis, entre el año 2007 y el año 2011, Los Cabos muestra tasa de crecimiento media anual negativa de 0.1%; lo cual puede ser indicador de que este destino se está recuperando de los efectos que dejó la crisis financiera. Los vuelos operados en el año 2009 en el Aeropuerto Internacional de San José del Cabo fueron 13 mil 894; con un total de arribos registrados que ascienden a 2 millones 655 mil 686 pasajeros (31% arribos nacionales y 69% arribos internacionales). En cuanto al turismo que arriba vía marítima, en el mismo año se tuvieron 288 arribos de cruceros, que transportaban 665 mil 477 pasajeros. En cuanto a infraestructura turística, hasta el año 2009 (GBCS, 2009), el CIP Los Cabos contaba con 115 hoteles; 14 mil 16 habitaciones y 406 espacios acuáticos en marinas (SECTUR, 2016). Al 2016, se registró una afluencia de 2.5 millones de turistas en BCS.

Lo anterior, manifiesta la existencia de ciertos factores que todos en su conjunto condicionan a que el destino de Los Cabos tenga ventaja competitiva y que lo hagan una zona turística con cierto liderazgo. Por ello, el objetivo de este artículo es identificar los factores de ventaja competitiva en Los Cabos, mediante trabajo de campo y documental. Esto permitirá generar recomendaciones para alcanzar un mejor desarrollo en el sector turístico y aprovechar las oportunidades. La estructura del artículo se compone cinco partes, primero la introducción, segundo la revisión de literatura, tercero la metodología, cuarta los resultados y conclusiones.

Desarrollo

De acuerdo a Porter (2008) en relación a los determinantes de la ventaja nacional y competitiva, la naturaleza de la competencia y las fuentes de una ventaja competitiva son diferentes entre industrias y segmentos de industrias, existen cuatro atributos de una nación que moldean el entorno en el cual las firmas participan y compiten y estos son conocidos como los determinante de la ventaja nacional y son:

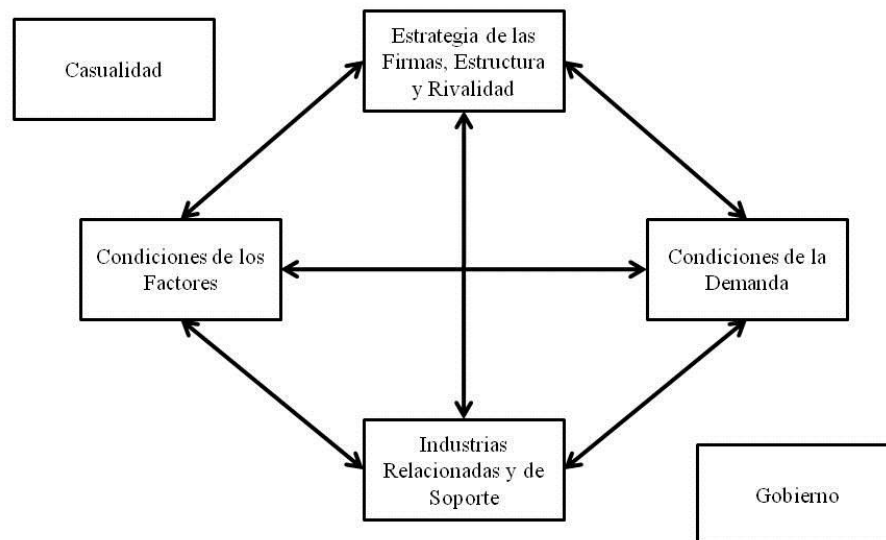
1. Condiciones de los Factores.- Es la Posición de una nación en los factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura

necesaria para competir en una industria dada.

2. Condiciones de la Demanda.-La naturaleza de la demanda local para los productos y Servicios.
3. Industrias Relacionadas y de Soporte.-La presencia o ausencia de industrias proveedoras en las naciones es decir industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas.
4. Estrategia de las Firmas, Estructura y Rivalidad.-Las condiciones en la nación de gobernabilidad y como las compañías son creadas, organizadas y administradas y la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Estos determinantes de la ventaja nacional forman lo que se conoce como el diamante de Porter (2008).

Figure 1: Diamante de Porter



Fuente: Retomado de Porter, 2005.

Como se observa en la figura 1 estos factores crean un sistema en el cual las empresas nacen y compiten, en las secciones siguientes se trata un poco más a detalle las características de estos factores.

Condición de los Factores

Son las entradas necesarias para competir, los factores son agrupados en un número de categorías: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimientos, recursos de capital e infraestructura. Así mismo, la condición de los factores también se pueden agrupar en dos grandes categorías que son básicos y factores avanzados, los factores básicos incluyen (los cuales son heredados): recursos naturales , clima, ubicación, mano de obra no calificada y semicalificada, y capital de débito (Porter, 2005).

Mientras que los factores avanzados son: infraestructura de comunicación de datos, personal altamente educado, ingenieros, científicos de computadoras, e institutos de investigación universitaria sofisticada. Una industria debe siempre buscar sustituir los factores básicos por los avanzados, ya que estos últimos son una ventaja competitiva.

Los factores de condición también se pueden clasificar en generales: sistema de carreteras, suministro de capital de débito , empleados con educación universitaria y específicos los cuales son: personal altamente capacitado , infraestructura con propiedades específicas, conocimientos en campos particulares (Porter, 2005).

Condiciones de la Demanda

De acuerdo a Porter (2005, 2008), la calidad de la demanda local es mucho más importante que su cantidad para determinar una ventaja competitiva esto se debe a que las condiciones de la demanda local determinan las estrategias de las firmas y ayudan a las industrias a determinar las tendencias futuras de productos y servicios, esto se debe a que las necesidades locales pueden ser transmitidas a todo el mundo. Hay tres características de la composición de la demanda local particularmente significativas para alcanzar una ventaja competitiva.

- La estructura del segmento de demanda. También conocida como la distribución de la demanda para variedades particulares.

- Sofisticación y demanda de compradores.- Las firmas de una nación ganan una ventaja competitiva si los compradores domésticos son o están entre los más sofisticados compradores del el producto o servicio.
- Anticipar las necesidades de los compradores.- Las firmas de una nación ganan ventaja competitiva si las necesidades de los compradores anticipan a las de otras naciones. El tamaño de la demanda puede crear una ventaja competitiva en una industria donde hay economías de escala alentando a las firmas de una nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, desarrollo de tecnología y mejoras de la productividad. Dentro de las características de la demanda local, se puede observar los siguientes factores que deben de ser analizados. Número de Compradores Independientes: la presencia de un número de compradores independientes en una nación crea un mejor entorno para la innovación que en el caso donde uno o dos clientes dominan el mercado local para un producto o servicio.
- Tasa de crecimiento de la demanda local.-Puede ser una importante ventaja competitiva como su tamaño absoluto. La tasa de inversión en una industria es una función de que tan rápido está creciendo el mercado. Un crecimiento rápido obliga a las firmas a adoptar nuevas tecnologías más rápidamente con menos temor además de invertir en instalaciones más grandes con más certeza de que serán utilizadas.
- Demanda local temprana.-Provee necesidades de los compradores anticipadas en otras naciones. La demanda local temprana por un producto o servicio en una nación ayuda a las firmas locales a moverse más rápido que las firmas rivales extranjeras para llegar a establecer una industria.
- Saturación temprana.-la saturación temprana fuerza a las firmas a continuar innovando y actualizándose, un mercado de casa saturado crea presión intensa para bajar los precios, introduce nuevas características mejora el desempeño de productos y da otros incentivos a los compradores para

reemplazar los viejos productos con nuevos.

Internacionalización de la demanda domestica

Es necesario hacer mención también que la composición de la demanda local es la raíz de una ventaja nacional, mientras que el tamaño y el patrón de crecimiento pueden amplificar esta ventaja afectando el comportamiento de la inversión, el calendario y la motivación. Hay una tercera forma en la cual las condiciones de la demanda local contribuyen que son (Porter, 2005, 2008):

- Movilidad o compradores locales multinacionales.- Si los compradores de una nación por un producto o servicio son móviles o son compañías multinacionales una ventaja es creada por las firmas de una nación porque los compradores domésticos también son extranjeros.
- Influencias de las necesidades extranjeras.- Otra forma en la cual la condiciones de demanda doméstica pueden sacar adelante las ventas extranjeras es cuando las necesidades domesticas son transmitidas e inculcadas a los compradores extranjeros. El efecto de las condiciones de la demanda en las ventajas competitivas también depende de otras partes del diamante. Sin una fuerte rivalidad doméstica, un rápido crecimiento del mercado local o un mercado local grande puede producir que no se estimule la inversión.

Industrias relacionadas y de soporte

La ventaja competitiva en algunos proveedores de la industria provee de ventajas potenciales a las firmas de una nación en muchas industrias. La presencia de proveedores internacionales competitivos en una nación crea una ventaja en las industrias de varias maneras, una de ellas es a través de ser más eficientes, más temprano, rápido y algunas veces de acceso preferencial a la mayoría de los insumos necesarios para la producción de un bien o un servicio. La presencia en una nación de industrias que son competitivas y relacionadas frecuentemente guía a una nueva competición (Porter, 2008).

Estrategia de las firmas, estructura y rivalidad

Las estrategias de las firmas, su estructura y rivalidad son el cuarto determinante de la ventaja competitiva de las firmas en una industria y es el contexto en el cual las firmas son creadas, organizadas y administradas, también como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Muchos aspectos de una nación son demasiados numerosos para generalizarlos, algunas de las más importantes son: actitud a la autoridad , normas de interacción interpersonal , actitud de los trabajadores hacia la administración y viceversa, normas sociales de individualista o de grupo y estándares profesionales (Porter, 2003).

Además de los aspectos mencionados, existen otros que también modifican el comportamiento de las firmas y de las personas que trabajan para estas, a continuación se mencionan 3 de los más importantes según Porter (2000):

- Metas de una compañía.- Las metas de la compañía son fuertemente determinadas por los propietarios de la industria, además de la motivación de estos y de los poseedores de crédito, la naturaleza los incentivos poseídos que muestran la motivación de los administradores.
- Metas individuales. La motivación de los individuos que administran el trabajo en las firmas de las industrias y La influencia del prestigio/prioridad nacional en las metas. La calidad de los recursos humanos atraídos hacia una industria en particular y la motivación de los individuos y los accionistas son afectados por el prestigio y la prioridad nacional. El talento excepcional en una nación siempre es escaso el éxito de una nación depende en el tipo de educación que estos talentos decidan obtener y donde escojan trabajar.
- La Importancia del compromiso sostenido. La meta de las firmas e individuos es reflejada en la naturaleza del compromiso de capital y de recursos humanos en cualquier industria hacia una firma y por los empleados de una profesión.

Metodología

Para proceder e identificar los factores de ventaja competitiva en Los Cabos, el estudio se basa en la metodología de Michael Porter (2008) en la cual mediante un ejercicio de trabajo documental y de campo, se procede a llenar los apartados del diamante y fuerzas competitivas. Esto permite ir adecuando la información a la realidad en el destino turístico de Los Cabos.

Resultados

A) Condición de los factores

Los Cabos, es uno de los municipios de B.C.S., este, se ubica al sur en el sur de dicha entidad, limita al norte con el municipio de La Paz; al sur y al este con el golfo de California y al oeste con el océano Pacífico. La localización de Los Cabos, resulta estratégica ya que al contar con una gran extensión de costas y diversidad marina, se favorece el desarrollo del turismo principalmente de sol y playa, así como la pesca deportiva y el ecoturismo.

El crecimiento de la oferta turística en los Cabos se percibe desde las unidades de alojamiento que son representativas por el nivel operatividad según datos de la SECTUR Estatal (2016). Al 2010 se tenían registrados 115 establecimientos, y en el 2011 y 2012, se mantiene en 117 y en el 2015 registra 123. Los últimos registros oficiales de INEGI, en el 2015, donde se puede apreciar la distribución por categoría de hotel, podemos identificar que en Los Cabos la mayor parte de los establecimientos de hospedaje son de cinco estrellas, registrando 58 unidades. De cuatro estrellas 21, tres estrellas 10, 8 de dos estrellas y 31 sin una clasificación específica (Tabla 1).

Tabla 1. Establecimientos de hospedaje según categoría en Los Cabos, 1999 - 2015

Tipo de Hotel	1999	2015
Cinco estrellas	26	58
Cuatro estrellas	12	21
Tres estrellas	8	10
Dos estrellas	6	8
Una estrella	2	6
Sin categoría	23	31

Fuente: Elaboración basado en Anuario estadístico INEGI, 2016.

La Tabla indica la mayor proporción de hoteles de cinco estrellas en Los Cabos, así como de cuatro estrellas, que infieren la existencia de un destino Premium, donde los servicios son muy buenos y el precio alto.

Tabla 2. Cuartos de hospedaje en establecimientos según categoría en Los Cabos, 1999 – 2015

Tipo Cuarto	1999	2015
Cinco estrellas	4 437	12 189
Cuatro estrellas	1 083	2 027
Tres estrellas	325	611
Dos estrellas	124	202
Una estrella	42	195
Sin categoría	463	658

Fuente: Elaboración basado en Anuario estadístico INEGI, 2016.

La Tabla 2 muestra la cantidad de habitaciones de acuerdo a la clasificación de estrellas, donde la mayoría de los cuartos son clasificados en cinco y cuatro estrellas, lo cual lo hace atractivo para los turistas sobre todo extranjeros. Como podemos apreciar, la mayor parte de los cuartos en Los Cabos están clasificados en 5 estrellas, un poco más del 79%. Un 10% de cuatro estrellas y un 4% establecimientos de tres estrellas, entre los más representativos. Cabe mencionar que más de 12 mil cuartos se tenían registrados en hoteles de cinco estrellas en Los Cabos, 2027 cuartos de cuatro estrellas y 611 cuartos de tres estrellas. (INEGI, 2016).

Además, cuenta con una gran cantidad de los es establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con categoría turística del estado, entre los cuales se encuentran restaurantes, cafeterías, discotecas, centros nocturnos y bares. Según INEGI (2016) se encontraban registrados 519 establecimientos de alimentación y hospedaje, 321 de los cuales eran restaurantes, 8 discotecas y centros nocturnos, 69 bares y 100 cafeterías (Tabla 3).

Tabla 3. Establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con categoría turística en Los Cabos, 2015.

Municipio	Total	Restaurantes	Cafeterías	Discotecas y centros nocturnos	Bares
Estado	1140	703	215	21	153
Los Cabos	519	321	100	8	69

Fuente: INEGI, 2016.

La Tabla representa la cantidad de establecimientos que ofertan alimentos y bebidas en el Estado y Los Cabos, y donde gran parte de estos los abarca Los Cabos.

Carreteras

La red carretera de Los Cabos, consta de 589 kilómetros; de la cual, 20 corresponden a red federal de cuota. Tradicionalmente el tramo más transitado por

los turistas es la carretera tras peninsular, en la zona que conecta el corredor turístico y las zona hotelera.

Aeropuertos internacionales

Los Cabos, cuentan con un aeropuerto que nacional y otro internacional, se ubican en el km 42 de la Carretera Transpeninsular, a 10 minutos de San José del Cabo, y operan vuelos nacionales y hacia diferentes ciudades de los Estados Unidos y Canadá a través, de las líneas como Aeroméxico, American Airlines, Volaris, Vivabus, Interjet y Alaska Airlines, por mencionar algunas, ya que al 2013 existían 21 grupos de aerolíneas. Así también, el municipio cuenta con cinco aeródromos y tres helipuertos (SPyDE, 2015).

B) Condición de la demanda

Así mismo, podemos identificar en la Tabla 4, el número de turistas registrados en los últimos años que llegan a establecimientos de alojamiento temporal en Los Cabos. Datos de la SECTUR Estatal de BCS, indican que en el 2010 eran 1,08, 743 llegadas de turistas a Los Cabos, y éste tuvo un aumento a 1, 400, 820 en el 2013. De los cuales la mayoría eran extranjeros tan solo en el 2010 se registraban 766,794 turistas y en el 2013 aumentó a 1, 059, 558 turistas. Lo cual hace reflejar la importancia del destino Los Cabos, como primer destino del Pacífico Mexicano. Estas cifras nos muestran que el municipio de Los Cabos es el principal receptor de visitantes con una alta concentración de visitantes extranjeros lo que seguramente explica porque podemos encontrar en el municipio hoteles de lujo y gran turismo donde los visitantes pueden disfrutar del confort.

Tabla 4 Llegada de turistas a establecimientos de hospedaje en Los Cabos, 2010-2014.

Turista / Año	2010	2011	2012	2013
Total	1,081,743	1,203,309	1,247,808	1,400,820
Extranjero	766,794	867,289	896,642	1,059,558
Nacional	314,949	336,020	351,166	341,262

Fuente: Elaboración basada en datos de SECTUR Estatal de BCS, 2014.

La Tabla muestra la importancia del turista extranjero desde el 2010 al 2013, pues abarca más del 75% de afluencia internacional y 25% nacional.

Cabe mencionar que en los centros turísticos del municipio de Los Cabos, Cabo San Lucas se presenta la mayor ocupación hotelera en el 2012, con 63.6 % y una estadía promedio de 4.9 noches. Le sigue en consecuencia San José del Cabo con una ocupación hotelera de 54.5 % y una estadía promedio 4.7 noches. Y por último la zona del corredor Los Cabos registraba una ocupación hotelera de 51.8 % con una estadía promedio de 3.3 noches (INEGI, 2013).

C) Industrias relacionadas y se soporte

Sumado a lo anterior, Los Cabos cuenta con el 62% de las agencias de viajes del total Estatal, que representan a 72 unidades en Los Cabos, el 66% de las arrendadoras de autos (66 unidades), el 82% de los campos de golf (14 campos) y hasta el 2016, un centro de convenciones (Tabla 5). El golf, representa un atractivo adicional para el turista ya que, Los Cabos es considerado como uno de los 15 mejores destinos de Golf en el mundo y cuenta con campos de golf, Diamante y Cabo del Sol, posicionados dentro del TOP 100 mundial. Para finales de 2012 se registraron 11 campos de golf, en su mayoría fueron diseñados por especialistas reconocidos. Cuenta con un nuevo centro de convenciones, recientemente construido y utilizado para la reunión del G20, y que tiene una capacidad de albergar eventos de hasta 6 mil 400 personas en 3 salas de exposiciones y 7 salas de convenciones, lo que abre una ventana de oportunidad al turismo de grupos y convenciones.

Tabla 5: Establecimientos que prestan servicios relacionados en Los Cabos, 2015.

Municipio	Agencias de viajes	Empresas arrendadoras	Campos de golf	Centros de convenciones
Estado	116	100	17	2
Los Cabos	72	66	14	1

Fuente: INEGI, 2016.

La Tabla indica la importancia de los servicios complementarios turísticos, tanto de las agencias de viajes, arrendadoras y los campos de golf, que son atributos importantes para los turistas.

Asimismo, Los Cabos cuenta con el 35% de las marinas turísticas vigentes en el Estado (que corresponden a 6 unidades), tiene el 80% de los tiendas de artesanía en el Estado (que corresponden a 459 unidades) y 65% de las transportadoras turísticas especializadas, en relación al total de unidades en el Estado (32 unidades) (Tabla 6).

Tabla 6: Marinas, muelles y transportadoras en Los Cabos, 2015

Municipio	Marinas turísticas	Tiendas de artesanías	Otros servicios recreativos
Estado	17	570	49
Los Cabos	6	459	32

Fuente: INEGI, 2016.

Parte importante de Los Cabos son el acceso a los muelles y las transportadoras turísticas, que son las que abastecen de los servicios a los visitantes.

D) Estrategias de las firmas, estructura y rivalidad

En la Tabla 7 podemos observar el arribo de visitantes internacionales por vía aérea que tienen los principales destinos turísticos del Pacífico, entre ellos Los Cabos. De los cuales se puede observar que el arribo de los pasajeros internacionales en Los Cabos aumento un 26.8% del año 2016 al 2017. Y que fue el destino turístico con un mayor incremento de pasajeros internacionales del Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP). Tan solo de pasajeros internacionales al 2017 se registraron 571 mil de enero a mayo, y un año atrás registraba 450 mil turistas extranjeros (Tabla 7).

Tabla 7. Afluencia de pasajeros internacionales vía aérea en principales destinos del Grupo Aeroportuario del Pacífico, 2016-2017.

Destino	May-16	May-17	% Variación	Ene-May 2016	Ene-May 2017	% Variación
Guadalajara	638	740	15.9%	2,911	3,435	18%
Los Cabos	102	120	17.2%	450	571	26.8%
Puerto Vallarta	107	122	13.8%	475	529	11.3%
La Paz	69.2	69.4	0.3%	328	335	1.9%

Fuente: Elaboración basado en GAP, 2017

La Tabla muestra, la importancia del destino Los Cabos, comprado con otros destinos del Pacífico. Y donde nos percatamos que desde años atrás la afluencia de visitantes a este destino se incrementa, y se considera preferencia comparado con el resto.

E) Gobierno

Estructura organizacional del Ayuntamiento.

En la estructura de los municipios mexicanos el Ayuntamiento, de elección popular directa, se erige como el órgano principal de gobierno. Así, el Ayuntamiento es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal (INAFED, 2004b: 4).

El Ayuntamiento de Los Cabos se encuentra integrado conforme al artículo 135 de la Constitución Política del Estado de la siguiente forma: “un Presidente, un Síndico y siete Regidores electos por sufragio universal, directo, libre y secreto, mediante el sistema de Mayoría Relativa y con cuatro Regidores por el principio de Representación Proporcional” (CPEBCS, 32).

De acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo 2005-2008 para el IX Ayuntamiento de Los Cabos, y siendo el objetivo de la Dirección General Municipal de Servicios Públicos, brindar servicios eficientes con calidad, para elevar el nivel de vida de la

población en crecimiento, se presentan las siguientes estrategias en el sector de servicios y obras públicas: a) Aplicación del Reglamento de Aseo y Limpieza; b) Recolección y disposición final de basura; c) Barrido mecánico y manual; d) Educación ambiental; e) Alumbrado público; f) Áreas verdes; g) Eventos especiales, rastros municipales y panteones; h) Taller mecánico; i) Mejorar la Administración; j) Elevar la eficiencia de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento; k) Agua potable, alcantarillado y saneamiento; l) Planta desalinizadora; m) Asuntos jurídicos; n) Cultura del agua; ñ) Comunicación social; o) Sistemas; p) Comercialización; q) Obra pública; r) Infraestructura deportiva; s) Infraestructura cultura; t) Asentamientos humanos; u) Modernización administrativa; v) Eficiencia en trámites y servicios; (PMD, 2005-2008: 47-60)

Conclusiones

La revisión documental y de campo mostró evidencias de elementos de ventaja competitiva en el destino de Los Cabos, tanto en infraestructura hotelera, establecimientos de alimentos, vías de comunicación, atractivos naturales, servicios complementarios y una competencia clara y diferenciada con otros destinos del Pacífico Mexicano. Lo cual representa para Los Cabos una ventaja competitiva con el resto de los destinos turísticos en México. Ello se ve reflejado en el incremento constante de afluencia de turistas desde el año 2009 al 2017. Aun a pesar de sus fortalezas como destino turístico de sol y playa, y ser el líder en el Pacífico mexicano en turismo internacional, tiene oportunidades por enfrentar. Entre ellos están, el lograr una mayor diversificación de servicios turísticos, incrementar el número de servicios certificados por normas y estándares de competencia, ofrecer mayor seguridad a los visitantes, penetrar en otros mercados para captar turistas, incentivar el turismo de convenciones, promover puentes aéreos con otros destinos locales en el estado y con gran potencial, entre otros.

Bibliografía

- Gobierno del Estado de Baja California Sur 2009. *5° Informe de Gobierno* Ing. Narcizo Agúndez Montaña. Documento Gráfico. 143.
- INEGI, 2010. Banco de información económica, México.
- INEGI, 2012. *Anuario estadístico de Baja California Sur*, Aguascalientes, México.
- INEGI, 2013. *Anuario estadístico de Baja California Sur*, Aguascalientes, México.
- INEGI, 2012. *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo ENOE*.
- Organización Mundial del Turismo OMT, 2012. *Panorama OMT del turismo internacional*. Diciembre [Consulta 2012], [en línea] <http://www.e-unwto.org>.
- Porter, M. E. 2008 The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, Jan.
- Porter, M. E. 2005 *The competitive advantage of nations*. Palgrave, Basingstoke, 7 Edition.
- Porter, M. E. 2003. The Economic Performance of Regions. *Regional Studies* 37 (6-7): 549-578.
- Porter, M. E. 2000. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15-34.
- SECTUR Estatal de BCS, 2016. *Datos estadísticos generados desde la Secretaría de Planeación*.
- SIIMT. Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos, 2012, [Consulta, 2014], [en línea] http://www.siimt.com/es/siimt/siim_flujos_mensuales
- United Nations World Tourism Organization, 2008. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 6. No 2, junio.
- United Nations World Tourism Organization. 2009^a. Tourism Vision 2020. [http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm] consultado 20 de febrero de 2009
- United Nations World Tourism Organization. 2009^b. Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 7. No1, enero.

United Nations World Tourism Organization. 2010. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 8. No1, enero.

United Nations World Tourism Organization. 2010^a. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 8. No1, enero.

United Nations World Tourism Organization. 2017. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*.

World Tourism & Travel Council. 2012^a. *Summary. Economic Impact of Travel and Tourism 2012*. 2

World Economic Forum. 2011. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Executive Summary. En Blanke Jennifer & Chiesa Thea Eds. xiii-xxvi.

World Tourism & Travel Council. 2012b. *Travel & Tourism Economic Impact*. México. 24.