

## La resiliencia como estrategia de recuperación en un destino turístico internacional. Caso Los Cabos, México

*Resilience as a recovery strategy in an international tourist destination. Case Los Cabos, México*



Claudia Carolina Lacruhy Enríquez

Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos - México  
San José del Cabo, México  
claudiac.le@loscabos.tecnm.mx



Ariadna Colette Perpuli Ceseña

Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos - México  
San José del Cabo, México  
AriadnaC.PC@loscabos.tecnm.mx

### RESUMEN

En esta investigación, se presenta el estudio de caso del municipio de Los Cabos Baja California Sur, México, con el objetivo de analizar estrategias de recuperación, para incrementar la resiliencia de destinos turísticos, cuando estos se enfrentan a embates de factores externos que amenazan su estabilidad y desarrollo; la metodología es cualitativa, con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, se efectuaron entrevistas a actores clave del destino turístico, con un guion de corte exploratorio validado por expertos al 97%, se incluyeron dimensiones de perfil, escenarios de afectación, estrategias de resiliencia y fases de recuperación, se compararon las estadísticas del destino y una etnografía virtual, lo cual permitió, tener una visión más amplia de los problemas y la evaluación de respuesta en dos vertientes: la pandemia COVID-19(SARS-CoV-2); y el análisis de respuesta en el impacto del huracán Odile en 2014. Los principales resultados mostraron que la participación los actores públicos y privados relacionados con la política pública de cara al turismo son centrales. Aunque Los Cabos ha salido adelante de diversas crisis y actualmente posee una estrategia andante que ha permitido una pequeña recuperación, no hay manera de determinar una aproximación realista de recuperación económica del destino. La afectación a la economía poco diversificada de la región, dificulta sostener la operación de las empresas y los empleos de la población. Indicadores de bioseguridad del turista y de los residentes, deberán ser incorporados a las buenas prácticas en el sector y a las estrategias de resiliencia del destino turístico.

**Palabras clave:** Turismo; Resiliencia; Estrategia de recuperación; Estrategia de desarrollo; Escenarios adversos.

### ABSTRACT

In this research, the case study of the municipality of Los Cabos Baja California Sur, Mexico is presented, with the objective of analyzing recovery strategies, to increase the resilience of tourist destinations, when they face attacks from external factors that threaten their stability and development; The methodology is qualitative, with an exploratory, descriptive and explanatory scope, interviews were carried out with key stakeholders of the tourist destination, with an exploratory script validated by experts at 97%, including profile dimensions, impact scenarios, resilience strategies and recovery phases, the statistics of the destination and a virtual ethnography were compared, which allowed a broader vision of the problems and the evaluation of the response in two aspects: the COVID-19 pandemic (SARS-CoV-2); and the response analysis on the impact of Hurricane Odile in 2014. The main results showed that the participation of public and private actors related to public policy regarding tourism is central. Although Los Cabos has come out of various crises and currently has a walking strategy that has allowed a small recovery, there is no way to determine a realistic approach to the economic recovery of the destination. The impact on the poorly diversified economy of the region makes it difficult to sustain the operation of companies and the jobs of the population. Biosafety indicators for tourists and residents should be incorporated into good practices in the sector and the resilience strategies of the tourist destination.

**Keywords:** Tourism; Resilience; Recovery strategy; Development strategy; Adverse scenarios.

## 1. INTRODUCCIÓN

A raíz de la declarada pandemia COVID-19(SARS-CoV-2), se han agudizado las preocupaciones con la muerte de millones de personas alrededor del mundo, el llamamiento a quedarse en casa y el distanciamiento social, han cambiado drásticamente las dinámicas de los individuos que han tenido la necesidad adaptarse de un día a otro, a esquemas de empleo en casa para quienes sus trabajos propiciaron esta estrategia y para muchos otros, con el desplome de industrias que significan un motor económico a nivel mundial como lo es el Turismo, quedarse sin empleo, con lo que se han detonado, desequilibrios emocionales que siguen en afectación a las sociedades humanas sin haber tenido la posibilidad, de anticiparse o prepararse para lo que ahora se le han llamado, una nueva normalidad. No obstante, con otros eventos externos como los climatológicos que impactan y presentan afectaciones, es más común contar con información anticipada de su posible trayectoria y nivel de impacto, con protocolos de seguimiento y de reactivación con diversos escenarios, que se han integrado a través del tiempo y de las experiencias vividas, con lo que se involucra la planeación estratégica de los actores públicos y privados, quienes contribuyen al proceso resiliencia de un destino turístico.

El destino turístico internacional de Los Cabos, se ubica en Baja California Sur, México, es un Centro Integralmente Planeado del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR 2020); La Secretaría de Turismo (SECTUR 2020) publicó que ocupa el tercer lugar de llegadas internacionales en el país y que se caracteriza por un nivel de gobernanza notable que, a través de sus actores involucrados, desarrollan planes de acción para situaciones adversas, debido a su ubicación geográfica en el caso de huracanes y recientemente la pandemia de salud que al igual que a todos los centros turísticos del mundo, ha adicionado a su vulnerabilidad, la suma de fenómenos externos relacionados con la salud, como lo es, la pandemia por el COVID-19(SARS-CoV-2), que ha afectado dramáticamente la economía con el cierre de establecimientos directa e indirectamente relacionados con la industria del Turismo, con la pérdida de miles de empleos que ha puesto a autoridades e instituciones públicas y privadas, a trabajar en una estrategia que permita impulsar la recuperación del sector turístico con una reapertura ordenada, la promoción de los destinos, la protección y recuperación de los empleos.

Al ser Los Cabos un destino con vocación turística, desde los últimos veinte años, la mayoría de su población económicamente activa, se dedica al sector terciario de la economía donde se ubica al turismo; la poca diversificación de las actividades económicas que prevalecen a la fecha, hace que este destino dependa en gran medida en un desarrollo óptimo del turismo y al mismo tiempo, incrementa la vulnerabilidad, al existir fenómenos que puedan detener el motor económico de la región. De acuerdo con el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (2018), México, por su ubicación geográfica entre el Océano Atlántico y el Océano Pacífico, es susceptible al embate de fenómenos naturales dentro de los que se encuentran los huracanes, lluvias intensas, temblores, entre otros, lo que lo expone a diversos tipos de amenazas naturales muchas veces, difíciles de predecir. Para Hernández et al., (2019), la posición geográfica del este sitio condiciona la ocurrencia constante de tormentas tropicales y huracanes, situación que influye en el incremento de la vulnerabilidad del territorio y del sector turístico. El creciente interés por estudiar los desastres asociados a fenómenos naturales obedece a las graves afectaciones económicas y pérdidas de vidas humanas derivadas de estas implicaciones que reducen los niveles de desarrollo; Huracán Odile y la pandemia COVID-19(SARS-CoV-2), son los eventos más catastróficos que han logrado parar casi por completo la actividad turística en la región y ambos, han requerido la intervención inmediata de las autoridades a nivel local, estatal y nacional, para salvaguardar y atender las necesidades de la población y visitantes, tanto de manera económica como social.

En el 2017, México fue sede de la Plataforma Global para la Reducción del Riesgo de Desastres (Plataforma Global), reconocida por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU), se trata del foro principal a nivel mundial para el asesoramiento estratégico, la coordinación, el desarrollo de asociaciones y la revisión de los avances en la implementación de instrumentos internacionales sobre la reducción del riesgo de desastres. En este evento, se habló de temas relacionados con la reducción de riesgos en materia de desastres en la Industria Turística; en él se analizaron las acciones para contrarrestar los impactos de fenómenos naturales, en especial tormentas y huracanes, pero también, crisis de salud y problemas de seguridad, que los han situado como modelos para otros estados e incluso otros países de la región y que

hoy día, son una de las mayores preocupaciones en la búsqueda de opciones por sostener el desplome de la industria turística.

De acuerdo con ONU (2020), en su informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo, indica que la reconstrucción del Sector Turismo ofrece también una oportunidad de transformarlo prestando especial atención a aprovechar los efectos que ejerce en los destinos visitados y con la creación de empresas y comunidades más resilientes mediante la digitalización, la innovación, las alianzas y la sostenibilidad. El sector turístico tiene el doble desafío para salir de la crisis por la pandemia, acorde a Sariego (2020), se deriva de “establecer planes de contingencia para garantizar la reactivación de los negocios y, al mismo tiempo, generar confianza a los futuros visitantes creando nuevos formatos y fórmulas de consumo de sus productos y destinos turísticos”. Los actores clave de cada destino turístico, a través de la colaboración pública y privada, gestionan las estrategias que contribuyen la competitividad del mismo, logrando con ello resiliencia ante dichos acontecimientos, independiente de la reacción, turistas, empresarios y destinos turísticos, requieren enfocarse en la planificación y control. Los espacios turísticos más resilientes tienen un plan de acción, que permita disminuir los impactos en su contexto Pitarch – Garrido (2020).

La resiliencia es un término que surge en la física y se relaciona con la resistencia y capacidad de los materiales de recuperarse al ser sometidos a diferentes fuerzas y presiones, sin embargo, es un término que se ha construido alrededor de aspectos de la vida y como consigue influir en la solución positiva y exitosa de problemas (Luthar et al 2000). La resiliencia conlleva a considerar como una adaptación positiva que supera exposiciones de vulnerabilidad o riesgo, la capacidad o habilidad para afrontar de manera exitosa adversidades o la interrelación entre adaptación de factores en un proceso dinámico. En el turismo, la resiliencia es la capacidad de los sistemas turísticos para recuperar el estado de equilibrio ante factores geopolíticos, económicos o socio ambientales. Los destinos resilientes son aquellos que son capaces de predecir, analizar y evaluar los riesgos, lo que permita trabajar con una adecuada capacidad de recuperación y de organización con actores coordinados y comunicados.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar estrategias de recuperación, que pueden incrementar la resiliencia de un destino turístico internacional, cuando estos se enfrentan a embates de factores externos que amenazan su estabilidad y desarrollo, por lo que, se hace necesario contestar las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las acciones estratégicas a que han funcionado en un destino turístico ante escenarios adversos que pongan en riesgo a su población y sus visitantes?, ¿Cuáles son los actores públicos y privados claves en la implementación de estrategias para la recuperación de un destino turístico? Y finalmente, ¿Cómo se organizan y actúan las autoridades ante situaciones nunca antes vistas y donde no se posee un protocolo?

En este artículo, se analizan algunas acciones impulsadas por autoridades públicas y privadas, en un destino turístico internacional como lo es Los Cabos, Baja California Sur, México, con la implementación de una serie de estrategias de recuperación ante escenarios adversos que han puesto en jaque el desarrollo de la economía regional, basada principalmente en sector terciario de la economía de México (sector servicios), sustentado por la vocación económica de la región que consiste en oferta de hospedaje y de servicios turísticos complementarios principalmente, a través del análisis de casos que han afectado fuertemente el desarrollo como lo han sido, el fenómeno hidrometeorológico huracán Odile y la crisis sanitaria, la actual Pandemia por la COVID-19.

## 2. MÉTODOS

El enfoque de la investigación fue cualitativo, con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, es un estudio de caso donde la recopilación de datos en la investigación se basó en múltiples fuentes de información, como observaciones, entrevistas y documentos (Creswell, 2007). El procedimiento metodológico se realizó en seis fases a partir de Hernández y Mendoza (2018).

Fase 1. La investigación documental se realizó a través de una etnografía virtual a fuentes oficiales de organismos especializados en materia de Turismo nacional e internacional y los indicadores de desempeño del Observatorio Turístico de Los Cabos en el periodo de marzo – octubre de 2020.

Fase 2. El diseño de instrumentos de recolección conforme a variables de estudio y método, se validó el instrumento por juicio de expertos al 97% para ambos actores.

El instrumento fueron dos entrevistas semiestructuradas, una para actores clave públicos y otra para actores privados del municipio de Los Cabos. Las entrevistas tienen un guion con corte exploratorio basado en tres dimensiones (Tabla 1).

**Tabla 1. Variables y dimensiones del guion exploratorio**

Variables	Dimensiones
Actores del sector público y sector privado	Perfil
	Escenarios de afectación
	Estrategias de resiliencia
	Fases de recuperación

Fuente: elaboración propia.

Fase 3. Determinación de población y muestra: el área de estudio es el municipio de Los Cabos, Baja California Sur, México, para la población se consideraron a los principales organismos privados y públicos que colaboran en la gestión del destino turístico, tomadores de decisiones ante las emergencias: 1) Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (FITURCA), 2) la Asociación de Hoteles de Los Cabos, 3) Consejo Coordinador de Los Cabos, 4) Asociación Sudcaliforniana de Desarrolladores de Tiempo Compartido y 4) Representantes de la autoridad municipal y estatal. La muestra fue por expertos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 387) los criterios de inclusión predeterminados: a) forman parte del comité en la toma decisiones del destino turístico, b) desarrollan estrategias para la recuperación del destino turístico y c) Consentir participar en el estudio.

Finalmente se entrevistó a cuatro actores clave.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de mayo a octubre de 2020, se llevó a cabo de manera virtual en la plataforma de Zoom, cada una de ellas con una duración aproximada de 45 minutos y fueron grabadas con el consentimiento de los participantes, ya que el destino turístico se encontraba cerrado por la pandemia de COVID-19, los actores clave son directivos y accedieron a las entrevistas con cita previa por correo electrónico (Tabla 2).

**Tabla 2 Información de actores clave entrevistados**

Id del participante	Sector	Perfil Del actor clave	Estructura organizacional	Experiencia en huracán Odile	Experiencia en COVID-19	Duración de la entrevista
P01	Privado	Es un fideicomiso con la finalidad determinar los mecanismos necesarios para realizar la promoción, difusión y publicidad turística de los recursos, atractivos, servicios y lugares del municipio de Los Cabos Baja California Sur, así como promover, fomentar y participar en la planeación, programación y desarrollo de turismo.	Presidente Secretaría de Finanzas de Gobierno del Estado Secretario: presidente de la Asociación de Hoteles de Los Cabos Primer vocal: Secretario de Turismo del Estado de Baja California Sur Segundo vocal: El presidente de la Asociación Sudcaliforniana de desarrolladores de tiempo compartido Tercer Vocal: Un representante de la Asociación de Hoteles.	Si	Si	46:36

Po2	Privado	Representa la industria de la hospitalidad, guía y promoción de Los eventos en la península, así como conciliador entre asociaciones, cámaras y consejos.	Consejo administrativo con representación de 8 hoteles. Consejo ejecutivo: 81 de hoteles socios distribuidos en: Cabo San Lucas (34) Corredor turístico (23 hoteles) San José del Cabo (20) Todos Santos (3) Cabo del Este (1) Consejo consultivo	Si	Si	44:20
Po3	Público	Es un organismo público descentralizado de la administración municipal.	Junta de gobierno integrados por el sector público, social, académico, privado y por un equipo técnico.	No	Si	45:46
Po4	Público	Propone, presupuesta y realiza el control operativo de las acciones implementadas, en coordinación con organismos públicos y privados vinculados, grupo de voluntarios y población en general.	Consejo municipal de protección civil se incorporan responsables de administración pública municipal, estatal y federal asentadas en el municipio, junto a representantes de los sectores social y privado y grupos de voluntarios.	No	Si	40:00

Fuente: elaboración propia a partir Bhaskara y Filimonau (2021).<sup>1</sup>

Fase 5. Análisis de datos y discusión: primero se transcribieron las entrevistas, posteriormente se realizó una matriz de categorización de variables para el análisis de la información para posteriormente, discutir los resultados (tabla 3).

**Tabla 3. Categorías y sub-categorías que se consideraron para el estudio de caso**

Categorías	Sub-categorías
Escenarios de afectación	Contexto en Huracán Odile Contexto en la Pandemia por COVID-19 (SARS-CoV-2)
Estrategias	Medidas de salud Medidas de seguridad Medidas económicas Recuperación / Reactivación
Fases de recuperación	Indicadores desempeño Tarifa promedio Ocupación hotelera Llegada de turistas
Percepción	Colaboración ante los escenarios adversos

Fuente: elaboración propia.

Fase 6. Conclusiones y recomendaciones, se presentaron las consideraciones finales y recomendaciones conforme los resultados de la investigación.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el primer apartado, se presenta la caracterización el destino turístico internacional de Los Cabos, posteriormente se analizó el contexto y las estrategias durante el Huracán Odile, la situación actual con la Pandemia por COVID-19(SARS-CoV-2) y por último, el análisis de la colaboración público-privada como estrategia de recuperación.

<sup>1</sup> Los entrevistados, participante 03 y participante 04, son directivos que no estaban en funciones durante el embate del huracán Odile, ya que corresponden a la nueva administración pública, sin embargo, el actor público como Direcciones Municipales, si tienen experiencia en dicho fenómeno, pero no fue posible recuperar esa percepción por el cambio de gobierno.

### 3.1 Destino turístico internacional Los Cabos, México

El destino turístico internacional de Los Cabos posee una privilegiada posición estratégica muy próxima a Estados Unidos de América y Canadá, son sus principales mercados primarios en la emisión de turismo internacional, se considera un caso de éxito como Centro Integralmente Planeado de Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), ya que en 40 años migró de un pueblo pesquero, al tercer destino a nivel nacional con el 8% de llegadas internacionales, está compuesto por Cabo San Lucas, el corredor turístico y San José del Cabo que en su conjunto constituyen un polígono de 33 kilómetros (FONATUR,2020). El municipio de Los Cabos está ubicado al sur del estado de Baja California Sur, limita al norte con el municipio de La Paz; al sur y este con el Golfo de California y al oeste con el Océano Pacífico. Su cabecera municipal San José del Cabo, la superficie total del municipio de Los Cabos es de 372,859.69 hectáreas, aproximadamente el 5% del territorio de Baja California Sur. De acuerdo al Censo Población y Vivienda (INEGI 2020), cuenta con un total de 351,111 habitantes.

La modalidad preponderante de turismo es de sol y playa, en menor medida el turismo alternativo, turismo rural, turismo de la naturaleza y el turismo de la salud. Montañó et al. (2014) mencionan que Los Cabos es un destino internacional en fase de madurez, sustentado en tres ventajas: localización, naturaleza e infraestructura turística. La Secretaría de Turismo, Sustentabilidad y Economía de Baja California Sur (SETUES 2020) describe que la infraestructura hotelera para diciembre del 2019 el destino turístico contaba con 173 hoteles con 20,816 habitaciones, la ocupación hotelera del 2018 fue de 68% anual y una estadía promedio de 5 días. Asimismo, los principales atractivos y recursos turísticos son: el Monumento Natural del Arco de Cabo San Lucas, El Museo de Historia Natural de Cabo San Lucas, El Faro Viejo, El Distrito del Arte en San José del Cabo, La Misión de San José del Cabo, 18 Campos de Golf, 22 playas certificadas con el distintivo Blue Flag y una marina con 640 espacios disponibles.

El destino turístico es gestionado por autoridades gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, iniciativa privada y fondo mixto, quienes ante situaciones de riesgo o puesta en acción de planes para mejorar eventualidades como las antes mencionadas, actúan de manera coordinada y participativa de acuerdo al nivel de la emergencia, de manera local, estatal o federal. Históricamente esta región ha estado amenazada principalmente por fenómenos meteorológicos como los huracanes, por lo que existe ya, una serie de protocolos en los diferentes niveles de gobierno e incluso, las empresas privadas y la población en general sabe como actuar en cada una de las fases que indican las autoridades.

### 3.2 Perspectiva histórica con Huracán Odile

En la madrugada del 14 de septiembre del 2014, el Huracán Odile alcanzó la que sería su mayor fuerza con vientos máximos sostenidos de 215 km/h y rachas de 260 km/h, clasificándose como huracán de categoría IV en la escala Saffir-Simpson. Debido a su cercanía a tierra y al choque de sus bandas de rotación con la parte sur de la Península de Baja California y con la costa de Sinaloa, Nayarit y Jalisco, se degradó a huracán de categoría III, con vientos máximos sostenidos de 205 km/h y rachas de 250 km/h, fuerza con la que tocó tierra en la zona de Los Cabos, en el sur del estado de Baja California Sur Bravo (2015). A esa fecha, de acuerdo al INEGI (2016), Los Cabos tenía una población de 278.671 habitantes equivalente al 40% de la población total del estado.

Dentro del Informe de Impacto Socioeconómico de los Desastres en México 2014 de la Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED), se presentan los diez eventos por nivel de impacto en términos de daños y pérdidas, donde resalta el caso del huracán Odile, en Baja California Sur, con más de 24 mil millones de pesos. Dicho monto equivale a 73.2% del total computado para el año de estudio. Le siguieron, en mucha menor medida, el sismo que ocurrió el 7 de julio en Chiapas, con 1,634 millones de pesos y las lluvias torrenciales en junio en Veracruz, con 711 millones de pesos. (Tabla 4).



**Tabla 4. Desastres en 2014 de acuerdo con el monto de daños y pérdidas en donde se puede identificar en número uno de afectación a Baja California Sur, México**

Fecha	Fenómeno	Tipo de fenómeno	Estado	Total de daños y pérdidas (MDP)
14/09/2014	Hidrometeorológico	Ciclón tropical	Baja California Sur	24,133.2
07/07/2014	Geológico	Sismo	Chiapas	1,634.9
06/07/2014	Hidrometeorológico	Lluvias	Veracruz	711.6
18/04/2014	Geológico	Sismo	Guerrero	602.7
03/09/2014	Hidrometeorológico	Ciclón Tropical	Tamaulipas	300.2
31/05/2014	Hidrometeorológico	Lluvias	Quintana Roo	207.1
03/09/2014	Hidrometeorológico	Ciclón tropical	Baja California Sur	184.1

Fuente: Informe de Impacto Socioeconómico de los Desastres en México 2014. (García Arróliga, Méndez Estrada, Nava Sánchez-CENAPRED 2015).

En este mismo documento, se realiza una mención especial destacando la afectación a varios sectores del sur de la península de Baja California Sur, causado por el mayor daño al sistema eléctrico nacional registrado incluso hasta este año. La afectación en la infraestructura turística también provocó la realización de un puente aéreo para transportar a 32,653 turistas varados en San José del Cabo y Cabo San Lucas. El monto estimado de daños y pérdidas superó el costo de los desastres acumulados de 2000 a 2013 en esta entidad. En resumen, se reportaron daños en la infraestructura eléctrica con el siniestro de 1.800 postes de luz, lo que afectó al 92% de la población de Los Cabos; el sector turístico reportó daños en toda la infraestructura física de los inmuebles hoteleros (ventanas rotas, daños en albercas, habitaciones inundadas, equipos menores y mayores).

Bloqueo en el corredor turístico por postes de luz y árboles caídos bloqueando el acceso a hoteles y los campos de golf. Se redujeron el número de bares y restaurantes a falta de seguros y apoyos económicos proporcionados por los gobiernos municipal, estatal y federal para recuperarse de la contingencia; comercios y establecimientos cercanos a la zona turística cuantificaron daños mayores que empeoró la situación de la actividad económica por el saqueo de tiendas de autoservicio y centros comerciales, lo que provocó inseguridad en los habitantes; daños en todos los servicios como agua potable y alcantarillado, comunicaciones, infraestructura urbana y viviendas, aeropuerto, por mencionar los más importantes, se estimó que el impacto económico directo fue de más 1654 millones de dólares.

Al ser el turismo el eje central que constituye la economía de Los Cabos y del estado de Baja California Sur, la intervención de actores exógenos como el gobierno y el ejército representaron un aspecto crucial para desarrollar, principalmente en el núcleo turístico y zonas de influencia, una capacidad de recuperación mucho más importante en un número menor de días.

### 3.2.1 Estrategias de recuperación del Sector Turismo en Huracán Odile

Estrategia de recuperación del Sector Turismo de acuerdo a los Boletines de SECTUR:

- Instalación del Comité Sectorial para la Seguridad de los Turistas durante contingencias en coordinación con la Coordinación Nacional de Protección Civil. A cargo de SECTUR, iniciaron la planeación de trabajos prioritarios de atención social, seguridad pública, restablecimiento de servicios, reapertura de comercios, traslado de vacacionistas a sus lugares de origen y normalización del suministro de combustibles.
- Traslado de 23,000 turistas internacionales y nacionales a sus destinos o aeropuertos internacionales.
- Restablecimiento de servicios públicos y ayudar a la población a iniciar la reconstrucción y limpieza.
- Inversión de 900 millones de pesos para promocionar el estado y para mejorar su infraestructura.

- La subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, entregó más de dos mil apoyos a los beneficiarios del Programa de Atención a Situaciones de Contingencia Laboral, lo que permitió que, al 22 de octubre del mismo año, estuvieran funcionando 30 hoteles con cinco mil 418 cuartos.
- La Secretaría de Turismo, a través del ahora extinto Consejo de Promoción Turística de México, lanzó la Campaña Internacional “Los Cabos Unstoppable”, con una inversión de cinco millones de dólares. Adicionalmente se otorgaron 20 millones de pesos para infraestructura turística en los destinos de Los Cabos, Loreto, La Paz, Todos Santos, Mulegé y Santa Rosalía.
- Se trabajó en la recuperación del Aeropuerto Internacional de Los Cabos logrando al 3 de octubre del mismo año, la reactivación de 135 vuelos nacionales y 53 vuelos internacionales.
- En el marco de los trabajos de recuperación de Los Cabos, SECTUR en coordinación con PCO Meetings México, confirmaron la activación de la Industria de reuniones para noviembre del mismo año.
- Integrantes del sector turístico y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo estuvieron a cargo de rehabilitar a la brevedad, las instalaciones afectadas.
- Implementación de programa de empleo temporal con la participación de la Secretaría de Comunicación Transporte (SCT), Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) con una inversión de 46 millones de pesos, que reportaron más de 19 mil beneficiarios.

La activa intervención de todos los órdenes de gobierno en coordinación con los organismos privados y la ciudadanía, permitió que al menos de un año del embate del meteoro, Los Cabos como destino turístico, pudiera empezar a operar y en algunos de los casos, en muchos de los casos, se observó mejora en su capacidad e infraestructura.

### 3.3 Perspectiva pandemia Covid-19 (SARS-CoV-2)

De acuerdo con el Barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT) Las restricciones de viaje introducidas en respuesta a la pandemia de COVID-19 han afectado drásticamente al turismo mundial, de acuerdo con los últimos datos, se muestra una caída del 70% en las llegadas internacionales en los ocho primeros meses del 2020. El desplome de la actividad turística a agosto, representó la disminución de 700 millones de llegadas en comparación con el mismo periodo de 2019 y se traduce en una pérdida de 730.000 millones de dólares de los EE.UU. en ingresos de exportación procedentes del turismo internacional, lo que significa una pérdida ocho veces mayor a la experimentada en 2009 durante la crisis económica y financiera mundial.

Las proyecciones de expertos de la OMT, prevén una recuperación en la industria internacional para el primer trimestre 2021, sin embargo, de continuar con lentitud de contención del virus y la baja confianza de los consumidores, la falta de una respuesta coordinada entre los países para garantizar protocolos armonizados y restricciones coordinadas, así como el deterioro del entorno económico, el repunte podría observarse hasta el 2022.

De acuerdo al reporte de la actividad turística (RAT) del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo en México (2020), Algunos de los resultados de México en el periodo enero-agosto 2020/2019 son los siguientes:

- Las llegadas de turistas internacionales disminuyeron a 15 millones 721 mil, (-) 47.2% vs. 2019.
- Los ingresos por visitantes internacionales se reportan en 7 mil 530 millones de USD, lo que representa una variación (-) 56.1% vs. 2019.
- Ocupación promedio hotelera de 25.7%, inferior en (-) 35.9% respecto a 2019.



### 3.3.1 Estrategias de recuperación del Sector Turismo en la pandemia COVID-19 (SARS-CoV-2)

El impacto en los indicadores desempeño febrero–julio 2020 en el Observatorio Turístico de Los Cabos (2020) menciona que en febrero del 2020, el porcentaje de ocupación hotelera en febrero del 2020, San José del Cabo presentó el 81%, Corredor turístico 80% y Cabo San Lucas 67% con una llegada de 246, 800 turistas nacionales e internacionales, con tarifas promedio en San José del Cabo 259 USD, Corredor turístico 552 USD y Cabo San Lucas 258 USD y con una estadía promedio es de 4.7 días, su afluencia se compone principalmente por turismo extranjero registrando un arribo del 73% la mayoría provenientes de Estados Unidos y Canadá (Observatorio turístico de Los Cabos, 2020).

Cabe señalar que con la pandemia el impacto del destino en los meses que cerraron fue significativo y el escenario de crecimiento sostenido cambió, a continuación, se muestran los principales indicadores de desempeño del destino son: cuartos disponibles, tarifa promedio y llegadas internacionales (Tabla 5).

**Tabla 5. Tarifa promedio por habitación en Cabo San Lucas, Corredor turístico y San José del Cabo, Baja California Sur**

Tarifa promedio	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
San José del Cabo	259 USD	334 USD	209 USD	NA*	153 USD	231 USD
Corredor turístico	552 USD	449 USD	346 USD	NA*	104 USD	296 USD
Cabo San Lucas	268 USD	251 USD	161 USD	NA*	98 USD	173 USD

Fuente: Observatorio Turístico de Los Cabos (2020), \* No se generaron datos suficientes de tarifas.

La reducción de tarifas significativas durante abril, mayo y junio, en julio muestra inicios por la apertura del destino a partir del 15 de junio con el 30% de ocupación máxima. (Tabla 6).

**Tabla 6. Ocupación Hotelera**

Tarifa promedio	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
San José del Cabo	81%	46%	.1%	2%	8%	19%
Corredor turístico	80%	42%	.3%	0%	6%	15%
Cabo San Lucas	67%	38%	.1%	4%	3%	24%

Fuente: Observatorio Turístico de Los Cabos (2020).

La ocupación hotelera promedio disminuyó a un dígito en abril, mayo y junio, hasta julio presenta un incremento, no llega al tope que fue el 30% acorde al semáforo naranja. (Tabla 7).

**Tabla 7. Llegadas de Turistas Nacionales e Internacionales.**

Tarifa promedio	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Llegadas	246, 800	174,600	12,500	0*	0*	0*
Nacionales	67,100	58,000	11,300			
Internacionales	179,800	116,400	1,200	534	1118	12,555

Fuente: Observatorio Turístico de Los Cabos (2020) \*No hay datos en la encuesta.

Los Cabos presentó un decremento de llegadas hasta un 98% en mayo, junio, en julio hay un aumento, pero aún se mantiene al 90% menor en comparación de año anterior. Para ayudar a contener el virus y su impacto económico por la afectación a la Industria del Turismo, Los Cabos a través del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (FITURCA) en coordinación con el Gobierno Estatal, ha implementado un sitio especial como estrategia de comunicación donde presentan las siguientes medidas:

Medidas de seguridad:

- Suspensión de actividades no esenciales a partir del 30 de marzo de 2020 hasta el 15 de junio de 2020.
- Cierre de bares, restaurantes, y gimnasios hasta nuevo aviso.
- Los hoteles, resorts, tiempos compartidos y plataformas en línea, como Airbnb, estarán cerrados a partir del 5 de abril de 2020 y hasta el 15 de junio.
- Suspensión temporal de eventos deportivos, recreativos, sociales, políticos, culturales, académicos, públicos, privados y similares que impliquen la concentración de personas.
- Se alienta a los residentes locales a utilizar servicios de abarrotes a domicilio y entrega de alimentos para minimizar la exposición.
- Implementación de un protocolo de limpieza y desinfección de unidades de transporte público.
- Se alienta a toda la población a quedarse en casa voluntariamente con excepción a las personas que requieran salir para actividades con fines esenciales, como compras de comestibles y deben estar solos mientras están fuera de casa, incluso mientras conducen, a menos que sea por una causa justificada.

Medidas de salud:

- Los protocolos de seguridad y las decisiones médicas han sido tomadas por el comité de seguridad sanitaria que fue previamente establecido por las autoridades del estado para aconsejar durante esta crisis.
- Aumento de la capacidad al adaptar unidades de atención adicionales fuera de los hospitales y equiparlas con equipos respiratorios de acuerdo a necesidades.
- Ampliación de los hospitales del uso de la telemedicina dentro de sus instalaciones y para llegar a los pacientes en sus hogares. Implementación de línea de emergencia del estado # 800-BCS-COVID (800-227-26843) para que un médico las evalúe.
- Se implementa como requisito usar una máscara para aquellas personas que presentan síntomas de COVID-19 y la instrucción de abandonar sus hogares para recibir la atención médica necesaria.

Medidas económicas:

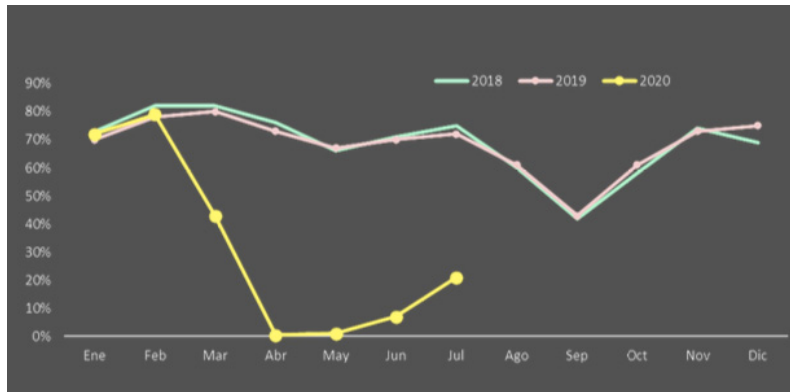
- Lanzamiento de las autoridades estatales de programas sociales para proporcionar asistencia alimentaria a las poblaciones más vulnerables.

Algunos resultados manifestados por el Observatorio Turístico de Los Cabos a agosto 2020:

En Jul-2020 se registró el arribo de 83.9 mil pasajeros al Aeropuerto Internacional de Los Cabos, lo cual significa un decremento de 68.5% con respecto al mismo periodo de 2019, sin embargo, es un crecimiento del 184.4% respecto a junio de este año y representa una tasa de crecimiento medio del 89.9% de Abr-Jul 2020.

Respecto a indicadores de la demanda, de acuerdo con el Observatorio Turístico de Los Cabos (agosto 2020): En Jul-2020 se registró el arribo de 83.9 mil pasajeros al aeropuerto de Los Cabos, lo cual significa un decremento de 68.5% con respecto al mismo periodo de 2019, sin embargo, es un crecimiento del 184.4% respecto a junio de este año, y representa una tasa de crecimiento medio del 89.9% de Abr-Jul 2020. La actividad hotelera registra una recuperación constante (figura 1) que ha ganado un 30% de abril a la fecha.

**Figura 1: Resumen de la Actividad hotelera en Los Cabos años 2018, 2019 y 2020.**



Fuente: Observatorio Turístico de Los Cabos agosto 2020 a partir de la Asociación de Hoteles de Los Cabos.

En el escenario de la pandemia Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, generó estrategias que permitieron la reactivación del destino turístico, con un modelo de tres fases: 1) COVID- Crisis, información permanente a los socios, 2) COVID-19 Peak, recordación del destino turístico durante el cierre y 3) Recovery, campaña de reposicionamiento e inversión cooperativa entre socios. La principal limitante es correlacional al presupuesto ya que se integra con el 3% de impuesto al hospedaje, mismo que con el cierre del destino se dejó de percibir, se consideran tendrá un impacto del 40% de reducción en el Fideicomiso de Turismo de Los Cabos

A continuación, se presenta la percepción de las principales acciones estrategias en el destino, para salvaguardar la seguridad de la comunidad residente y turistas.

“El destino requiere tres elementos estratégicos: Primero, estándares de limpieza , sanitización, sana distancia, manejo de alimentos, uso de cubre-bocas, entre otros a nivel destino, segundo políticas homogéneas de flexibilidad de cambios a todos los servicios turísticos y por último, la alineación con las fases de apertura en nuestro mercado principal Estados Unidos, por ello se decidió cerrar completamente desde mes de abril y contener los contagios, que recibir turistas y la afectación sea mayor, como estrategia se está trabajando en una campañas de recuperación en varias cosas y concentrarse en mercados primarios California y Texas, e iniciar con una campaña en mercado nacional en verano” (P01).

Por su parte la Asociación de Hoteles de Los Cabos en colaboración con el Fideicomiso de Turismo y SETUES, desarrollaron estrategias pertinentes para garantizar la seguridad del turista: el destino turístico obtuvo el sello “Safe travels” World Travel Tourism Concil (2020), a nivel nacional más 500 Certificaciones de punto limpio de la Secretaría de Turismo y protocolos de buenas prácticas para hoteles y proveedores de servicios turísticos para la nueva normalidad.

Al mes de diciembre del 2020, por parte del Gobierno del Estado de Baja California Sur, se emitió el Boletín Oficial no. 55 que instruye medidas adicionales a todos los visitantes y residentes del estado para controlar, mitigar y evitar la propagación del virus en el estado, adoptadas por el Comité Estatal de Seguridad en Salud, aunado a esto, han llegado a México las primeras dosis de vacunas para las cuales, existe un plan de aplicación que se espera, que a antes de finalizar el 2021, proporcionen un panorama más positivo al desarrollo de la industria del turismo y al incentivo y la confianza de viajar.

Según Pinheiro et al. (2020) el gestor -tanto de espera pública o privada-, como agente del desarrollo turístico, entendiendo que a partir de la adopta medidas coherentes, integradoras y paneadas para proporcionar una respuesta positiva al destino, es que tendrá un destino diferencia con abordaje resiliente, dichas acciones son resultado del entendimiento público y privado de cómo mitigar las adversidades de la actividad en su pleno desarrollo, enfocado a la comunidad de residentes y turistas.

Algo semejante ocurre en el destino turístico de Los Cabos, los actores públicos y privados colaboran para las estrategias buscando el beneficio de la comunidad residente y los turistas, no obstante, la inclinación de los actores del sector privado es potencializar el destino turístico y el actor público privilegia a la comunidad residente. La integración de diversos actores y sectores a fin de facilitar el alcance de metas, es el resultado de las características del Estado y del mercado, del destino turístico en cuestión, además de la influencia de las tendencias del turismo Cruz (2018).

Por su parte, la SETUES (2021), reporta a la fecha acciones en apoyo a la ciudadanía relacionadas con programas de reactivación económica dirigido a personas físicas o de régimen de incorporación fiscal, acciones con el incremento de la conectividad marítima para propiciar el comercio, fortalecimiento de obras de infraestructura de uso turístico y para la población en general, continuo incentivo para el incremento de la certificación Punto limpio para garantizar inocuidad e higiene en los prestadores de servicios turísticos y sus instalaciones con el objetivo de contribuir a frenar la curva de contagios y el incremento de conectividad aérea reforzando los módulos para la realización de pruebas COVID-19 en aeropuertos.

El Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, la Asociación de Hoteles de Los Cabos, el Consejo Coordinador de Los Cabos, otras asociaciones y cámaras de la industria turística, en coordinación con autoridades municipales y estatales, desarrollaron planes de acción para las contingencia con estrategias exitosas por su alta capacidad de adaptación, esto coincide con la apreciación de Holladay (2018) en la aplicación de las teorías de sostenibilidad y resiliencia en el turismo los actores involucrados en el destino deben comprender las perturbaciones y turbulencias experimentas, para que de esta manera la planificación turística pueda incorporar mecanismos adaptativos en su propia estructura y con la previsión para gestionar el sistema.

Para el caso del manejo de la pandemia Covid-19(SARS-CoV-2), aunque en el presente documento se han enlistado una serie de estrategias a la fecha desarrolladas por actores públicos y privados, se observa falta de comunicación o sinergia entre autoridades públicas nivel municipal y autoridades estatales y los actores privados como el FITURCA. Las estrategias han estado lideradas por estos dos últimos, acciones de menor impacto directo al turismo han sido emprendidas por el gobierno Municipal dentro los que se destacan: préstamos o créditos llamados “a la palabra”, alimentos de la canasta básica, kits de limpieza, pañales, leche, y apoyos en materia de salud, dichos apoyos llegan a los ciudadanos a través de brigadas organizadas para este fin conformadas por funcionarios públicos y colaboradores del Gobierno Municipal. En el caso de acciones y estrategias ante embates de la naturaleza, en el destino se identifica los trabajos han sido liderados por el Gobierno Federal, generalmente delegando a los gobiernos Estatal y Municipal con el apoyo del ejército, Protección Civil Nacional, Estatal y Municipal y la implementación de programas como el FONDEN (Fondo a desastres naturales) para disponer de recursos, este último hoy extinto por disposición del actual Gobierno de México.

### **3.4 Análisis de la colaboración público-privada como estrategia de recuperación**

La ventaja competitiva de Los Cabos se basada en que ambos actores, públicos y privados, independiente de la proporción, contribuyen en los cinco ámbitos prioritarios para reactivar el turismo propuesto por la Naciones Unidas (2020): 1) gestión de crisis y mitigación de efectos socioeconómicos, 2) impulso a la competitividad y resiliencia, 3) promoción de innovación y la digitalización del ecosistema turístico, 4) promoción de la sostenibilidad y el crecimiento ecológico y 5) coordinación y alianzas para transformar el turismo y lograr los Objetivos del Desarrollo Sostenible.

Los escenarios expuestos en este trabajo, son adversos para la población, los turistas y los actores claves,

y actualmente, se busca trabajar en las mejores prácticas de gestión para la recuperación. No obstante, son situaciones opuestas, ya que en el caso de los huracanes, la recuperación generalmente se traduce en la contabilización de pérdidas físicas y mejoramiento de la infraestructura, que se solventan entre los tres niveles de gobierno en coordinación con los actores claves y en muchos de los casos, inversión privada; se cuenta ya con experiencias previas y protocolos a ejecutarse antes, durante y después del fenómeno meteorológico, esto, no es posible identificar en el caso de la pandemia, la percepción de la bioseguridad del turista nacional e internacional, aunado a las medidas de restricción de los países de los mercados primarios, la seguridad del capital humano y la comunidad residente, son los que generan una necesidad de planear en la incertidumbre, sin un precedente previo. A continuación, se muestra una reflexión de dicha relación por parte de uno de los actores claves.

“La principal estrategia es hacer todo en forma ordenada, en el pasado cuando en Los Cabos, por algún motivo tenía que cerrar, estábamos sujetos a que ese cierre dependía de nosotros, vamos poner un ejemplo cuando pasó el huracán Odile, se cerró prácticamente el destino porque no teníamos suficiente infraestructura, en el destino y entonces para reabrirlo tuvimos que esperar a que el gobierno federal y municipal de alguna manera, levantara la infraestructura del destino y los hoteles asimismo, también repararan los daños ocasionados por el huracán, entonces la reapertura del destino fue gradual y de acuerdo conforme la infraestructura se iba corrigiendo. Nosotros hacíamos la labor de administrar esa recuperación y FITURCA de acuerdo a como aumentaba la oferta, motivaba la demanda, hoy por hoy, después de esta pandemia estamos completamente al revés, lo que quiero decir es que tenemos toda la infraestructura lista, la infraestructura social, las calles, carreteras, la luz, el agua, todo está listo, los hoteles están cerrados pueden abrir en cualquier momento sin ningún problema, pero no hay demanda, el mundo está en una transición donde no existe demanda para el turismo y no va existir en corto plazo” (Po2).

Para ganar la confianza de los turistas, se hace necesario crear un destino que les garantice la seguridad, como mencionan Zheng et al. (2021) se debe tener en cuenta el pavor y pánico abrumadores causados por el brote de COVID-19, es particularmente importante adoptar estrategias para aliviar el miedo del público y mejorar la seguridad de los turistas en un contexto post-pandémico, considerando que en el período posterior a la pandemia, los actores clave y profesionales de un destino turístico, deben tomar medidas estrictas para demostrar que la industria del Turismo puede controlar el distanciamiento social y disminuir los riesgos de infección entre los turistas, en el caso de un fenómeno meteorológico, una vez reactivado el destino turístico, generalmente, no existe una preocupación para el turista ni comunidad residente con relación a su seguridad, los esfuerzos se concentran principalmente en regresar los servicios básicos y trabajar en su comodidad.

En el contexto de reactivación, en el huracán Odile fue tres semanas después, que los primeros turistas internacionales arribaron, en el caso de la pandemia el destino se cerró del 20 de marzo al 15 de junio del 2020, se abrió condicionado al semáforo epidemiológico con aforo permitido del 40% para la ocupación hotelera, los primeros turistas en llegar fueron internacionales la mayoría sector de tiempos compartidos, reprogramación de reservas, y turismo nacional. Como mencionó el actor clave “la recuperación está planteada abrir el destino poco a poco y por segmento de mercado y el más factible es del tiempo compartido, reprogramación de reservas, de turismo nacional” (Po2), lo anterior sustenta entonces la toma de decisiones en la gestión estratégica del destino aun en tiempos de incertidumbre contribuye la resiliencia y hasta ahora, se perciben como certeras.

Los resultados previos de esta investigación concuerdan, que se requieren ejercicios de desarrollo de capacidades de los actores clave para mejorar la resiliencia de las empresas turísticas y su destino ante los desastres, donde la colaboración pública y privada es fundamental para ese desarrollo; en el caso de Los Cabos, los actores en ambos escenarios implementaron estrategias viables y con resultados favorables, a diferencia de un estudio sobre Bali, Indonesia, donde afirman Bhaskara y Filimonau (2021) que la colaboración de las partes interesadas fue insuficiente, en dos escenarios analizados: un bombardeo y una erupción de volcán; en este sentido recomendaron invertir en el capital humano como elemento importante del trabajo turístico, ya que impulsa a la construcción de organizaciones competentes y resistentes a los desastres, y esa adaptabilidad, colaboración, innovación y los recursos humanos, reflejan factores claves en la construcción de organización resilientes.

Por su parte, Sharma et al. (2021, Pag. 4) explican que “La resiliencia empresarial está vinculada a la capacidad de la organización para adaptarse al entorno y a las nuevas circunstancias para mitigar los efectos del incidente”, para ello se requiere un nivel de resiliencia donde el gobierno y los actores claves, contribuyan en los siguientes factores: 1) la respuesta del gobierno, 2) innovación tecnológica, 3) Pertenecía local y 4) la confianza del turista y su colaborador, puede evolucionar para un turismo más sostenible después de la pandemia.

Como puede inferirse, los actores clave del sector turístico deben trabajar juntos, con un nivel de gobernanza aceptable para que el destino sea lo suficientemente resistente para afrontar las crisis independientemente del contexto en el que se presente, lo que concuerda con lo propuesto por Gutiérrez (2018) “la gobernanza orientada hacia la resiliencia cobra un rol protagónico”.

Cabe destacar que, a un año de la pandemia por la COVID-19, las empresas turísticas y de servicios, se encuentran en un persistente proceso de innovación para adecuar la industria a los requerimientos, ya con ello se garantizan la ocupación y cierta recuperación económica, que, si bien es menor, permite conservar las posiciones laborales de los colaboradores de la industria turística, reduciendo con ello la afectación económica para las familias que directa e indirectamente dependen de ella.

Al ser el tema de la pandemia Covid-19(SARS-CoV-2) un tema de actualidad que emergió intempestivamente, se identifican limitaciones en la disponibilidad de investigaciones previas, al mismo tiempo la reflexión del documentarlo como precedente ante futuras amenazas a las que ahora es posible imaginar que pueden suceder y reflexionar del impacto e importancia de la salud pública para el desarrollo económico del mundo. Aunque el impacto de fenómenos meteorológicos en este municipio, así como en el estado de Baja California Sur, fue difícil también poder acceder a información, se resalta la importancia de que los Gobiernos Municipales y Estatales documenten la información de las estrategias y acciones que se realicen durante este tipo de eventos naturales. Esta investigación aspira proporcionar a investigadores interesados, la oportunidad para estudiar y generar información que permita, a otros destinos a valorar oportunidades de desarrollo de estrategias ante este tipo de situaciones adversas y la oportunidad a los Gobiernos a implementar estrategias a nivel del desarrollo de Políticas Públicas que incorporen estos tópicos a las acciones para el desarrollo del turismo en las regiones.

Al mismo tiempo, se reconoce la limitación del abordaje de la percepción de los turistas ante el manejo de estas crisis; respecto al huracán Odile, parte del protocolo fue orientar a los turistas para que regresaran a sus países antes del impacto del meteoro; después del impacto, el Gobierno de la República Mexicana puso en operación un puente aéreo para evacuar a los turistas que quedaron varados, se estableció un puente aéreo, con aviones de las Fuerzas Armadas y de líneas aéreas comerciales, las cuales enviaban a los turistas desde los aeropuertos de Los Cabos y La Paz a ciudades como Guadalajara, Tijuana, Toluca, Mazatlán, Los Mochis y Distrito Federal. De acuerdo con la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (2015) Se evacuaron casi 27 mil turistas a través del puente aéreo, en 236 vuelos: 92 de las fuerzas armadas y 144 de líneas aéreas comerciales. En la pandemia por la COVID-19, el turismo ha estado aislado del contacto con residentes, el paseo no es libre como normalmente y las capacidades de los espacios turísticos son limitados. La recuperación que se había logrado, disminuyó radicalmente por la notificación a partir del 26 de enero, donde todos los pasajeros mayores de dos años que ingresen a Estados Unidos vía aérea deberían proporcionar una prueba viral COVID-19 negativa realizada durante tres días naturales previos al viaje, esto aunado a la conocida problemática por la saturación en la capacidad de brindar de servicios médicos a la población en general.

La rapidez con la que se ha generado información día tras día, concederá el poder adicionar información que permita incorporar análisis más profundos de los resultados al cabo del paso de algunos meses en los que se pueda a su vez, evaluar resultados ante variable de la puesta en marcha de la estrategia de vacunación tanto en México, como en el país vecino de Estados Unidos de América quien es uno de los principales emisores de turistas para este destino.



#### 4. CONCLUSIONES

El efecto de la pandemia de Covid-19(SARS-CoV-2) al destino turístico de Los Cabos implica, en primera instancia un riesgo sanitario, además de la reducción de ingresos y desempleo para la comunidad residente. La disminución de llegadas nacionales e internacionales y la cancelación de actividades del sector turismo generan una contracción económica sin precedente; que no sólo afecta al turismo, sino al consumo de productos y servicios locales y repercute en la economía de las empresas y familias que dependen de ella al ser el sector terciario de la economía del Estado, principal fuente de ingresos de sus habitantes; el desplome del comercio ha aumentado el desempleo con efectos en pobreza y desigualdad con graves efectos en los grupos vulnerables de la población. Se ha evidenciado las brechas estructurales y carencias del sistema de salud, así como las debilidades históricas del sistema productivo (Bárcena,2020).

El impacto económico al destino, afecta profundamente a la comunidad residente y empresarios locales. Ante la dependencia del mercado primario de Estados Unidos y Canadá, queda de manifiesto la necesidad de atraer turismo doméstico, así como ampliar las cadenas de valor para diversificar al sector. Sin embargo, con las estrategias de reactivación y la capacidad organizativa y de gestión desarrollada durante varias décadas, se puede ser optimista con una recuperación a largo plazo, con un enfoque de desarrollo sostenible. El turismo y su infraestructura requerirá el apoyo e impulso para el incremento de la calidad en toda su cadena de valor, lo que permita facilitar inversiones, los entornos empresariales y el desarrollo de economías locales con diversificación de productos que permitan promover el turismo local y regional.

El papel que jugarán los actores clave y la política pública de cara al turismo serán centrales, ya que el turismo como hasta ahora se conoce, queda en entredicho en medio de una pandemia; por tal razón, es indispensable que se unan esfuerzos y trabajen en total concordancia y sincronía que permita eficientar recursos tanto humanos como económicos que persiguen un mismo fin.

La resiliencia, debe entenderse como la capacidad de respuesta de la sociedad en trabajo conjunto con autoridades para lograr recuperación ante amenazas y sus efectos; debe de ocupar atención y lugar prioritario en los programas de desarrollo de los territorios, así como una adecuada gestión de riesgos para desastres. Los Cabos es un destino turístico resiliente en su historia reciente, ha superado la crisis financiera global de 2008-2009 que afectó inversión extranjera directa, y generó una disminución de turismo internacional de los mercados primarios; la pandemia en México por H1N1 en 2009 y el huracán Odile Categoría 5 en 2014. Sin embargo, los actores claves afirman que nunca se había presentado un cierre total de actividades y fronteras, que haya paralizado el turismo por 82 días, como es el caso. Sin un precedente para determinar una aproximación realista de recuperación económica del destino, se deben tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre económica y social.

La supervivencia de las empresas en todo el ecosistema turístico está en riesgo sin el apoyo continuo del gobierno, aunque se han tomado medidas, no son suficientes para amortiguar el golpe al turismo, en el Plan Desarrollo Municipal 2018-2020 se afirma, que la principal área de oportunidad es la dependencia al sector turístico, por lo que es necesario hacer más y de manera más organizada. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020) señala que la prioridad política debe incluir: 1) restaurar la confianza de los pasajeros, 2) apoyar a las empresas para que se adapten y sobrevivan, 3) promover el turismo nacional y apoyar el retorno seguro del turismo internacional, 4) brindar información clara a las empresas, turistas que reduzca en medida de lo posible la incertidumbre, 5) desarrollar medidas de respuesta para mantener la capacidad del sector y abordar las deficiencias.

Se abren opciones para futuras líneas de investigación sobre el turismo post pandemia Covid-19(SARS-CoV-2), considerar las innovaciones que las organizaciones harán al reajustar sus estrategias para la nueva normalidad. Queda claro que indicadores de salud y bienestar del turista y del residente, deberán ser incorporados a las buenas prácticas en el sector las estrategias de resiliencia del sector turístico a centrarse en la bioseguridad principalmente. Los estudios relacionados con los desastres naturales pueden tornarse de igual manera cada vez más complejos, la política pública debe promover y propiciar, una cultura con énfasis en protección que permita establecer mecanismos de actualización, educación y participación ciudadana.

## REFERENCIAS

- Bárcena, A. (2020). *Los efectos económicos y sociales del COVID-19 en América Latina y el Caribe-CEPAL*. CE <https://n9.cl/b4dv7>
- Bhaskara, G. I y Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organizational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364-375 <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>.
- Bravo, M. G. (2015), Reseña del huracán “Odile” del Océano Pacífico. CONAGUA. <https://cutt.ly/qk6xCot>
- Creswell, J. W. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches* (2nd ed). Sage
- Cruz, G. (2018). Dos experiencias de política turística y gobernanza: Metepec y Toluca. *El Periplo Sustentable*. (35) 242-267. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9103>
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo. (7 de 09 de 2020). Los Cabos, el lujo de mirar en dos mares. <https://www.gob.mx/fonatur/acciones-y-programas/los-cabos>
- García, N. M., Méndez, K. M., Nava, S., Vázquez, F. (2017). Impacto socioeconómico de los principales desastres ocurridos en la República Mexicana en 2015. *CENAPRED*. <http://www.cenapred.gob.mx/es/Publicaciones/archivos/382-IMPACTOSOCIOECONMICO2015.PDF>
- Gutiérrez, C. (2018) Percepción local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. *Revista Líder: revista de labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, 35, 222-247 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7305546>
- Hernández, M. A., Valente, V., Palacio, A. (2019) Expresión territorial de la resiliencia ante la ocurrencia de eventos hidrometeorológicos en Los Cabos B.C.S. México. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 28 (2) 486-506. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180760431013/html/index.html>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación: la ruta cualitativa, cuantitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education
- Hernández, R. Fernandez, C y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. McGrall- Hill
- Holladay, P. J. (2018) Destination resilience and sustainable tourism development. *Tourism Review International*. 22(3-4), 251- 261. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779029>
- Luthar, S., Cicchetti, D. y Becker, B. (2000) The Construct of Resiliencie: A critical Evaluation and Guidelines for Future. *Child Development*. 71(3). 543 -562 <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Naciones Unidas (2020) Informe de políticas: La Covid-19 y la transformación del turismo. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf)
- Montaño, A., Pérez, J.C. y De La O Burrola, V. (2014). Reposicionamiento para destinos turísticos consolidados: el caso de Los Cabos, México. *Cuadernos de Turismo*, 33, 271-295 <https://revistas.um.es/turismo/article/view/195741>
- Murià-Vila, D., Jaimes, M.Á, Pozos-Estrada, A. (2018) Effects of hurricane Odile on the infrastructure of Baja California Sur, México. *Nat Hazards*, 91, 963-981. <https://doi.org/10.1007/s11069-017-3165-z>
- Observatorio Turístico de Los Cabos. (2020). Fideicomiso de Turismo de Los Cabos. *Observatorio Turístico de Los Cabos*. <http://fiturca.com>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020) Rebuilding Tourism for the future: COVID-19 Policy Responses and Recovery. *OCDE*. <https://n9.cl/uth7c>
- Organización de las Naciones Unidas México. (2017) Plataforma Global para la reducción de riesgos de desastres. <https://www.unisdr.org/conferences/2017/globalplatform/es/>
- Pinheiro, S. y Eniele, K. (2020) Análisis del Comportamiento resilientes de los gestores del destino. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 29, 331-348. <https://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V29/No2/v29n2a01.pdf>
- Sariego, I. (2020) Los retos del turismo cultural en la de Ciudad Santander para convertirse en un destino seguro Pos-Covid-19. *Estudios Turísticos*. 219, 59-70 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7610393>
- Secretaría de Gobernación (2014). Boletines SECTUR. <https://n9.cl/hepoo>
- Secretaría de Turismo. (2020). Programa Sectorial de Turismo 2020-2024. *SECTUR*. <https://n9.cl/wffz7>
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT 2015). A un año de Odile, Baja California Sur al 100% de sus capacidades. *Secretaría de Comunicaciones y Transportes* <https://n9.cl/ljsjf>
- Sharma, G. D., Thomas, A. y Paul, J. (2021) Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>

Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo en México, (2020), Resultados de la Actividad Turística (RAT). *DATATUR*. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/versionesRAT.aspx>

Ricalde S. Nery (2018). Resiliencia de destinos turísticos. *Entorno turístico*. <https://n9.cl/nry6>

Rodríguez, J. M., Welsh, C.M., Romo, M.A. y Travieso, A.C. (2018). *Riesgo de desastres en México: eventos hidrometeorológicos y climáticos*. Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, [https://www.imta.gob.mx/biblioteca/libros\\_html/desastres-mexico/Libro-Riesgo-desastres-en-Mexico.pdf](https://www.imta.gob.mx/biblioteca/libros_html/desastres-mexico/Libro-Riesgo-desastres-en-Mexico.pdf)

Zheng, D., Qiuju, L., y Brent, W. (2021) Afraid to travel after COVID-19? Self- protection, coping and resilience against pandemic “travel fear”. *Tourism Management*, 83, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104261>

---

## AUTORAS

**Claudia Carolina Lacruhy Enríquez.** Doctora en Ciencias Administrativas por el Instituto Universitario Veracruzano, Maestra en Administración de Negocios por la Universidad Autónoma de Baja California Sur y Lic. Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Baja California Campus Tijuana. Docente en la División de Ing. Administración del Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos y profesora en la Universidad Autónoma de Baja California Sur Campus Los Cabos.

**Ariadna Colette Perpuli Ceseña.** Doctorante en Ciencias del Desarrollo Regional y la Sustentabilidad por el Colegio de Puebla A.C., Maestra en Desarrollo de Recursos Humanos Por la Universidad DaVinci y Licenciada En Administración de Empresas por la Universidad de Tijuana. Docente de tiempo completo en la División de Turismo en el Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos.

## Conflicto de intereses

Las autoras informan que no existe ningún conflicto de interés posible.

## Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

## Agradecimientos

NA