



**INNOVACIÓN PARA  
LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA:**  
el caso de Baja California





Andador en Rancho la Puerta al pie del Cuchumá, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta

## PRESENTACIÓN

**E**l turismo es una importante fuente de desarrollo económico para las regiones que cuentan con atributos naturales y culturales susceptibles de aprovecharse con fines turísticos. Sin embargo, el éxito de un destino turístico no depende solamente de la existencia de dichos recursos, sino que debe también contar con empresas que sean capaces de innovar y desarrollar productos.

Los destinos más competitivos son aquellos que tienen un carácter distintivo en el mercado así como una conformación de tejidos económicos lo suficientemente atractivos para competir a nivel nacional e internacional. En el caso mexicano, para medir la competitividad turística en el país, el Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec) creó un índice de competitividad, resultado de medir y evaluar diez dimensiones pertenecientes a las áreas de política, desarrollo social y medio ambiente. De acuerdo con los resultados, Baja California ocupa el cuarto lugar en competitividad a nivel nacional, siendo una de sus mayores fortalezas el flujo de turistas procedentes del extranjero (Serrato *et al.*, 2009), principalmente de los Estados Unidos, por lo que se puede decir que Baja California es un estado

que cuenta con grandes oportunidades para la innovación y creación de productos turísticos.

Algunas de las empresas de la entidad, pertenecientes al sector turismo, no han ignorado estas oportunidades y con mayor frecuencia éstas sobresalen a nivel nacional e internacional por su diversificada oferta y por la gran calidad de sus productos y servicios, mismos que brindan experiencias enriquecedoras y únicas a los visitantes. Lo anterior se hace constar a través de las diversas menciones y galardones que cada vez más proyectos y empresarios turísticos de la entidad se han merecido, como la nominación a Ensenada como mejor destino de México y mejor destino gourmet por la revista Food and Travel (2014), los restaurantes Corazón de Tierra y Malva, que se encuentran entre los mejores 25 de Latinoamérica según el conteo de *The World's 50 Best Restaurants* (2014), y el contar con el mejor spa y el mejor postre del mundo, galardones otorgados por la revista Travel+Leisure (2014) y por el concurso realizado durante la jornada de Mesamérica 2014 (Valdez, 2014), respectivamente.

Todo esto ha sido posible, en parte, gracias al esfuerzo y trabajo que los empresarios turísticos de la entidad han llevado a cabo en sus proyectos, en donde la innovación

ha sido el elemento fundamental. No obstante, para enfrentar los retos que representa trabajar en busca de la competitividad de la empresa, un primer paso es identificar los cambios que requieren implementarse para mejorar las formas en las que el producto o servicio se desarrolla o comercializa, los cambios en la organización de la empresa, así como su papel en el área de responsabilidad ambiental, por mencionar algunos aspectos.

En razón de lo expuesto, en esta edición del boletín, el **Observatorio Turístico de Baja California** presenta las experiencias exitosas de algunos empresarios turísticos de la entidad que han logrado sostener y hacer crecer un producto de calidad con características notables, a pesar de los cambios drásticos que se han presentado en el contexto regional, como las crisis económicas y los problemas relacionados con la inseguridad. Esperamos que los testimonios presentados den pauta para identificar otros casos destacados de los muchos que existen en el estado y que estos ejemplos sirvan de referencia para poder explorar qué cambios, por más pequeños que sean, se pueden introducir en las empresas para mejorar la competitividad del turismo en la entidad.

# CONTENIDO

3 Introducción

5 Experiencias exitosas de empresarios turísticos en Baja California

6 Desarrollo turístico Bajamar: un paraíso frente al mar

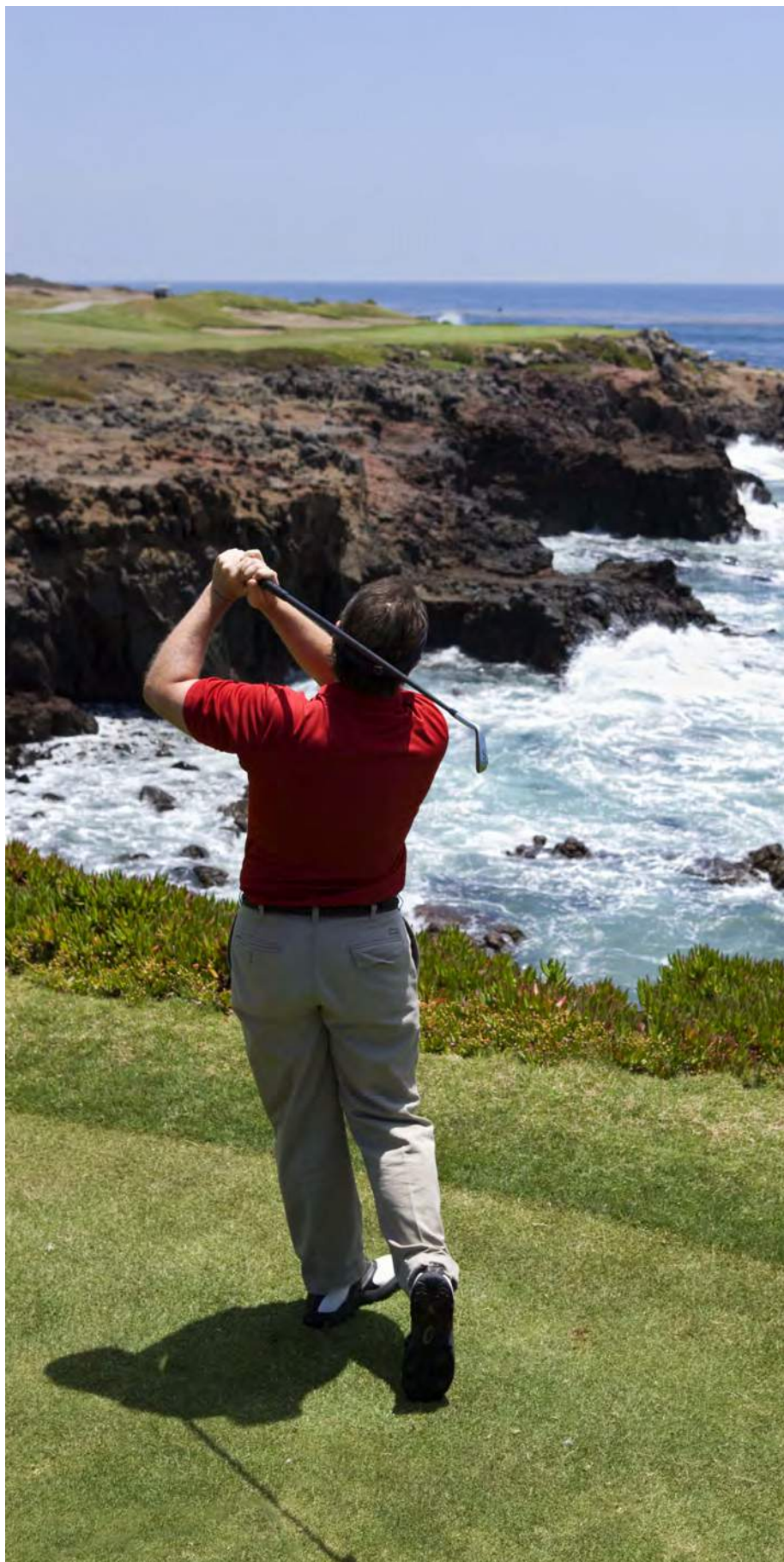
9 Rancho La Puerta: más que un spa, un estilo de vida

12 Baja Wine Tours: gastronomía, vinos y cultura

## En portada (de izquierda a derecha):

1. Cava de degustación L. A. Cetto, Ensenada.
2. Estancia en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta.
3. Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta
4. Complejo turístico Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar
5. Cava en Viña de Liceaga, Ensenada

\* Salvo que se indique lo contrario, las fotografías presentadas en este boletín provienen del banco de imágenes del *Observatorio Turístico de Baja California*.



Día de golf en Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar



# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, muchos países apuestan por el turismo como una actividad beneficiosa que ayuda a desencadenar procesos de desarrollo local al mismo tiempo que brinda la oportunidad de rescatar tradiciones, pues promueve el patrimonio cultural y el cuidado ambiental (Shulte, 2003; Rish y Téctin, 2005; Ander Egg, 2007; Marín y García, 2012; Miles y Tether, 2003). No obstante, el proceso de globalización tiende a homologar la tecnología, los productos y las culturas del mundo (Giddens, 2000; Bauman, 2001), por lo que los destinos turísticos se enfrentan con el reto de desarrollar territorios competitivos que sean diferentes, que destaquen y que brinden experiencias enriquecedoras y auténticas a los visitantes, al mismo tiempo que generen las bondades y beneficios antes mencionados (Alzua y Abad, 2008; Llisterri, 2000).

Para lograr lo anterior, los operadores turísticos y las empresas han tenido que pensar, adecuar, diseñar, crear, intuir e innovar estrategias para mantener un nivel aceptable de competitividad y ofrecer una propuesta diferenciada que atraiga importantes flujos de visitantes. En este sentido, la innovación se ha convertido en el principal factor de competitividad turística, pues favorece la creación de una identidad particular del sector y de estrategias que permiten a los operadores ofrecer productos, servicios o procesos que otorgan un valor agregado al destino (Muñoz y Córdón 2003; Alzua y Abad, 2008; Álvarez *et al.*, 2008; Blázquez, 2009; López, Méndez y Dones, 2009; Hall, 2013).



Vista al Pacífico desde el campo de golf, Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar

Dado que las empresas no siempre cuentan con las herramientas necesarias que faciliten la introducción de cambios e innovaciones para alcanzar la anhelada competitividad, éstos pueden apoyarse en el sector público involucrado con el turismo para estimular la formación y el crecimiento de las mismas, así como para crear una oferta diversa que logre posicionar a los destinos. Así, los gobiernos estatales y locales han tomado un papel más activo en el desarrollo del turismo; a través de la promoción económica y apoyos a la iniciativa privada, promueven la competitividad y estimulan la formación y crecimiento de las empresas con el fin de poder generar políticas de innovación y diversificación turística (Kingdon, 2002).



Restaurante Corazón de Tierra,  
Valle de Guadalupe, Ensenada  
Cortesía de Baja Wine Tours



Sesión de meditación en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta



Desayuno al aire libre, Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta

Sin embargo, tanto para el diseño de dichas políticas, como para diversificar las empresas existentes y desarrollar otras nuevas, es necesario identificar proyectos innovadores, así como el conjunto de cambios que las empresas pueden introducir para contribuir al desarrollo económico en general y al bienestar de la población local en particular (Holcombe, 2013). Para el sector turismo de Baja California, esto no sólo constituye una necesidad, sino que representa una oportunidad para mejorar como destino internacional a través de la identificación de posibilidades, oportunidades y retos para tener empresas innovadoras. Por ello, el presente boletín del *Observatorio Turístico de Baja California (OTBC)* tiene como objetivo

presentar las experiencias de éxito de algunas empresas turísticas de la entidad, específicamente sobre las innovaciones que éstas han realizado en algunas áreas de la empresa.

Para lo anterior, y con base en las nociones de autores como Schneider e Ingram (1993), Anglund (2000) y Böcher (2006), quienes consideran valiosa la intervención de la población objetivo, el *OTBC* realizó un estudio en el cual se seleccionaron y entrevistaron a empresarios responsables de proyectos de diversos segmentos turísticos con reconocimiento en la región por ofrecer e impulsar productos o servicios de calidad que han contribuido a diversificar la oferta turística de la entidad y a

brindarle reconocimiento: el desarrollo turístico Bajamar, como ejemplo de un resort exitoso en la zona, el galardonado Rancho La Puerta, como parte de la oferta innovadora del turismo de salud y Baja Wines Tours, ejemplo de una pequeña empresa que ha logrado posicionarse como un producto turístico especializado y único (Bringas, 2013).

Aunque no es una muestra estadísticamente representativa, sí se procuró, en la medida de lo posible, incluir casos significativos de la oferta turística de Baja California que ofrecen distintas visiones sobre el tipo de innovaciones que se necesitan para impulsar un desarrollo empresarial.



Restaurante Misión 19, una escala en la ruta gastronómica de Baja Wine Tours, Tijuana  
Cortesía de Baja Wine Tours



Campo Vista en Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar



# ■ EXPERIENCIAS EXITOSAS DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS EN B. C.

U n primer paso para estudiar casos de innovación turística en un destino es definir qué se considera una empresa innovadora, o en su caso, identificar a los empresarios innovadores (Innovatec, 1992). En este sentido, innovación se entiende como la producción, incorporación y/o explotación con éxito de un cambio en los ámbitos sociales y económicos, que ofrezca nuevas soluciones a los problemas, y que haga posible cumplir con las necesidades tanto individuales como de la sociedad (Comisión Europea, 1995:1). En este mismo tenor, un empresario innovador es quien invierte en investigación y en desarrollo, además de que utiliza los conocimientos y recursos con los que cuenta para desarrollar productos de calidad a precios competitivos (Romer, 1989; Blázquez, 2009); asimismo, introduce cambios sustanciales que mejoran diversas áreas de la empresa o el producto que derivan en una mayor competitividad (Elche, 2005; Álvarez *et al.*, 2008; Blázquez, 2009).

La innovación en el sector empresarial turístico de Baja California abarca elementos como el proceso de selección del sitio donde se ubicará la empresa, el establecimiento de estándares y el monitoreo de calidad del servicio, así como la identificación de áreas de oportunidad frente a cambios en el mercado. Las innovaciones reportadas por los empresarios seleccionados se aglutinan en cinco áreas principales: desarrollo de producto o servicio, mejoras a los procesos de producción, promoción y posicionamiento en el mercado, aspectos organizacionales y responsabilidad ambiental.

Estos factores de innovación se han definido, principalmente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La **innovación de producto**, se refiere a la introducción de un bien o servicio, inédito o mejorado, con respecto a sus características o por el uso al que se destina; la **innovación de proceso** es la renovación de los procedimientos de producción y/o de distribución; la **innovación de mercado** hace

referencia a la implementación de un método de comercialización, que involucre cambios relevantes, como un nuevo diseño en la presentación (empaquetamiento, envasado, embotellamiento, etc.) de un producto, su posicionamiento, su promoción, la fijación de su tarifa, o bien se relaciona con identificar nuevos segmentos e incursionar en otros mercados. La **innovación de organización** es la ejecución de un nuevo procedimiento organizativo en las prácticas, en la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (Sundbo y Gallouj, 2000; OCDE, 2006; Álvarez *et al.*, 2008). Por último, la **innovación medioambiental** comprende el desarrollo de sistemas de ahorro de consumo y de mejora energética, de reducción de gases contaminantes y de efecto invernadero, implementación de sistemas de tratamiento de aguas residuales, vigilancia ambiental, concientización de clientes (Álvarez *et al.*, 2008).



Recorrido por el huerto de Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta



Complejo habitacional y campo de golf de Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar

# DESARROLLO TURÍSTICO BAJAMAR: UN PARAÍSO FRENTE AL MAR

**A** unos minutos del puerto de Ensenada, sobre los acantilados de la Carretera Escénica, se encuentra el megadesarrollo turístico Bajamar: 650 hectáreas de terrenos planos y lomeríos son el escenario de uno de los más reconocidos complejos de golf y recreación del noroeste de México.

Este proyecto nació en 1976, cuando Percy Clifford diseñó los primeros 18 hoyos de golf en lo que entonces eran los terrenos de los ranchos Sonorabampo y Navojabampo; en 1991 David Flemming rediseñó el campo de golf, proyectando las extensas proporciones que hoy lo caracterizan (García, entrevista, 2013), y convirtiéndolo en el único campo con 27 hoyos en Baja California.

Actualmente Bajamar mantiene su vasto campo de golf, además de contar con un hotel-resort con 81 habitaciones, un spa, una cancha de tenis, una de voleibol, una

alberca, renta de bicicletas, una casa club, un centro de entretenimiento para niños y dos bares. Todo esto privilegiado con vistas panorámicas, 6 kilómetros de frente de mar enmarcados por un acantilado continuo de alrededor de 30 metros de altura. Como valor agregado a la práctica del golf y al resort, Bajamar impulsa el negocio inmobiliario

que comprende 50 hectáreas de superficie que incluye lotes comerciales y residenciales. Actualmente el desarrollo alberga a alrededor de 600 viviendas terminadas, aunque está diseñado para dar abrigo a un máximo de 50 mil habitantes al completarse el proyecto (García, entrevista, 2013).

La característica emblemática de Bajamar en definitiva es su campo de golf, que además de ser el más extenso del estado, nos ofrece una panorámica excepcional, rodeado por matorral costero característico de la región con una vista al Pacífico que, durante los primeros meses del año, nos hace testigos del asombroso viaje migratorio de la ballena gris. Asimismo, el complejo se distingue por ofrecer a sus visitantes y residentes una experiencia de seguridad, armonía y calidad, dentro de un marco de sustentabilidad (García, entrevista, 2013).

**SELLO DISTINTIVO**



## CLAVES DEL ÉXITO

**A** casi 40 años de su creación, Bajamar se mantiene vigente gracias a sus cualidades particulares, como su seguridad y tranquilidad en un ambiente natural, instalaciones innovadoras que fusionan lo campestre con lo moderno, así como su ubicación, pues se encuentra a menos de una hora de la frontera con San Diego, California, y más cerca aún de destinos como la Ruta del Vino, en el Valle de Guadalupe, y de Puerto Nuevo, en el municipio de Playas de Rosarito. La empresa genera una favorable actividad económica que le permite seguir creciendo en instalaciones y servicios complementarios cuyo objetivo es enriquecer la experiencia de quienes lo visitan con el propósito de jugar hasta 27 hoyos con una asombrosa vista al mar.

Dentro de las características que le han servido para lograr el éxito, se identificó en el área de **productos o servicios** que Bajamar desde sus inicios definió en el plan maestro sus objetivos específicos y contempló todos los posibles detalles, desde los usos de suelo necesarios hasta una lista de diseñadores reconocidos internacionalmente que se encargarían del rediseño de los campos de golf (García, entrevista, 2013). Sin duda este primer paso contribuyó a condicionar el modelo de desarrollo turístico necesario para sopesar las ventajas e inconvenientes del proyecto (Sectur, 1998). Aunado a lo anterior, en los **procesos** que lleva a cabo la empresa se ha adoptado como pilar el concepto de productividad, buscando sembrar en el personal una mentalidad de mejoramiento constante de lo que existe a través de múltiples capacitaciones que poco a poco han generado una cultura de calidad y servicio entre los empleados, lo que le ha añadido valor a la



Hotel Hacienda Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar

empresa (García, entrevista, 2013; Álvarez *et al.*, 2008).

Si bien la mayoría de las innovaciones en Bajamar han sido resultado de su propio interés por modernizarse y adaptarse, las **innovaciones de mercado** que la empresa ha realizado surgieron de una necesidad, es decir, han sido innovaciones casuísticas (Elche, 2005; Álvarez *et al.*, 2008). En sus inicios, Bajamar contaba con una gran afluencia de origen extranjero que llegaba atraída principalmente por el golf; sin embargo, a partir de diversas crisis económicas del vecino país y la percepción de inseguridad generada por la delincuencia organizada, el mercado internacional disminuyó, lo que los obligó a realizar un cambio en las estrategias de promoción. Por un lado, la empresa empezó a tener presencia en eventos inmobiliarios y de golf tanto en México como en Estados Unidos, por otro lado, se buscó un acercamiento con empresas internacionales a las que actualmente se les ofrece, además de visitar el lugar, el servicio de transporte ida y vuelta a la frontera para mitigar la sensación de inseguridad que les ocasiona visitar el país (García, entrevista, 2013).

Lo anterior se ha complementado con una **innovación en el proceso**; actualmente cuentan con una página de Internet dotada de

un motor de reservaciones, presencia en redes sociales como Facebook y Twitter e incluso han desarrollado una aplicación para dispositivos electrónicos como tabletas y teléfonos inteligentes a través de la cual se pueden reservar *tee-times* en el campo de golf, llevar el puntaje en línea, entre otras especificaciones (García, entrevista, 2013). Lo expuesto sin duda favorece la comercialización del servicio (Freeman y Soete, 1997), y para Bajamar esto ha significado un





aumento en la afluencia de visitantes, incrementando sus ventas, en 2012, un 30 % respecto al año anterior (García, entrevista, 2013).

En el área **organizacional**, a pesar de que se tuvo que reducir el número de empleados, al personal que se mantuvo se le ha dado oportunidad de subir en el escalafón, lo que ha generado un cambio en su comportamiento (Sundbo y Gallouj, 2000) que se ha traducido en un mayor compromiso por parte del mismo. Además, el equipo de trabajadores se encuentra capacitado para realizar diversas funciones en caso de que la afluencia de visitantes así lo requiera, innovación que reduce posibles situaciones de estrés en la empresa (Rodríguez y Brown 2012; García, entrevista, 2013). Lo anterior se ha logrado a través de la capacitación constante por parte de instituciones especializadas; dentro de los cursos que se le da al personal se encuentran cursos en servicio al cliente, calidad, seguridad, control y vigilancia (García, entrevista, 2013).



Vestíbulo del Hotel Hacienda Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar

Otro cambio importante que ha permitido que Bajamar sea un proyecto exitoso se generó en el área **medioambiental**. Sus instalaciones cuentan con dos módulos de tratamiento de aguas residuales, mismas que son re-utilizadas para el riego de los jardines. Asimismo, el complejo ha implementado programas de reducción de costos que le permite ahorrar energía, agua y gas; se invirtió en una planta desalinizadora, y para el 2013 ya se había iniciado la gestión para una segunda planta (García, entrevista, 2013).

En virtud de lo expuesto, es claro por qué el desarrollo turístico Bajamar se ha posicionado como una empresa competitiva e innovadora en Baja California, y que se ha consolidado como uno de los establecimientos más complejos de su tipo en esta zona, hechos que le han merecido ser considerado como un caso de éxito.



Campo Vista en Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar



Campo Océano en Bajamar, Ensenada  
Cortesía de Bajamar

# RANCHO LA PUERTA: MÁS QUE UN SPA, UN ESTILO DE VIDA

Ubicado en medio de un ambiente de paz, tranquilidad y equilibrio, Rancho La Puerta surge a partir de la motivación de la familia Szekely, en particular por el profesor Edmond Szekely, por compartir una filosofía basada en el balance del cuerpo, mente y espíritu (Arjona, entrevista, 2013). Muchos años antes de que surgiera la idea de fundar un spa, el profesor viajó por diferentes países en los que el clima y la comida resultaran propicios para una vida sana, así comenzó a establecer campamentos en los que transmitía su filosofía. En 1940 arribó junto con su familia a la propiedad “La Puerta” en Tecate, B. C., donde encontraron un lugar idóneo no sólo para montar un campamento sino para establecerse. El clima, la calidez de las personas y el hecho de que no hubiera un segmento turístico de spa les brindó un nicho de oportunidad para generar una estrategia oportunista<sup>1</sup> (Afuah, 1999; Arjona, entrevista, 2013).

Si bien en un inicio el rancho se enfocaba en atender a británicos que habían participado en la Segunda Guerra Mundial, con el paso del tiempo la población estadounidense empezó a conocer la propuesta: los directores de Hollywood mandaban a los artistas al rancho como “sitio de relax” o para ayudarlos en la reducción de peso. Posteriormente, con la popularización de los *fat farms* (clínica/spa de adelgazamiento) en Estados Unidos, un mayor número de personas empezaron a visitar el rancho, aunque propiamente ayudar a la reducción de peso nunca ha sido el objetivo de la

empresa, sino el de enseñar un estilo de vida más saludable (Arjona, entrevista, 2013).

Hasta la fecha, Rancho La Puerta ha tenido un auge importante de visitantes que llegan atraídos por la amplia oferta de servicios que pone a su disposición, además de que les brinda bienestar integral a través de opciones como sesiones energéticas de *fitness*, cocina orgánica, diversión y relajación, todo bajo un ambiente tranquilo asentado en las faldas de la sagrada montaña Cuchumá (Arjona, entrevista, 2013).



Clase de estiramiento en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta



Yoga al aire libre en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta

Desde sus inicios, el concepto de Rancho La Puerta se ha basado en la filosofía “siempre mejor”, una manera de pensar centrada en la renovación de la mente, del cuerpo y del espíritu al mismo tiempo que procura un mejoramiento en el estilo de vida de las personas (ser humano) y su entorno (ambiente).

**SELLO DISTINTIVO**



Gastronomía orgánica en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta

<sup>1</sup>Esta estrategia busca satisfacer las necesidades de una población, introduciendo un producto o servicio que nadie más está ofreciendo, buscando así un nicho en el mercado (Afuah, 1999).



## CLAVES DEL ÉXITO

**L**a característica principal de Rancho La Puerta es la búsqueda constante de la innovación: “El rancho nunca ha cambiado su filosofía, simplemente continúan innovando” (Arjona, entrevista, 2013).

Dentro de las innovaciones que el complejo ha implementado destaca en el área del **producto y servicio** el hecho de que más que un spa, Rancho La Puerta es un destino que busca brindar salud y bienestar de la mente, el cuerpo y el espíritu, lo que ha derivado en una innovación recombinitiva, es decir, brinda una diversidad de opciones con personal capacitado que se complementa entre sí (Gallouj y Weinstein, 1997). Parte de la experiencia de La Puerta consiste en que los huéspedes planeen su día para trabajar cuatro áreas generales: actividades, spa, experiencia culinaria y bienestar, apoyados por especialistas en nutrición, en medicina alternativa, físico-deportivos y chefs. Cada una de éstas áreas se integran y combinan para ofrecer una experiencia integral que contribuye a generar hábitos y renovar la vida de quienes la experimentan (Arjona, entrevista, 2013).

Otra innovación relacionada al producto y servicio es la integración y originalidad con la que utilizan los ingredientes de la región para crear su cartera de productos (Elche, 2005); hierbas como la salvia, el romero, el eucalipto y algunas más de la región, e incluso algunas endémicas, son los ingredientes clave en los tratamientos de los huéspedes, como las envolturas y el proceso de desintoxicación (Arjona, entrevista, 2013).

Rancho La Puerta también ha implementado **innovaciones de proceso** que le han merecido certificaciones como la ISO, sin embargo, lo distintivo de su proceso es que estas certificaciones les sirven más como herramientas de apoyo que como guías de actuación, pues no pierden de vista su objetivo principal ni su filosofía (Arjona, entrevista, 2013).

Además de las innovaciones mencionadas, una **innovación de mercado** que sin duda Rancho La Puerta ha demostrado indispensable es la especialización, lo que concuerda con lo establecido por autores como Álvarez y colaboradores (2008): dirigir su estrategia de promoción a segmentos específicos. En este sentido, el principal mercado de La Puerta son los visitantes extranjeros (estadounidenses y canadienses). Esta forma de mercado ha ocasionado que no sólo los visitantes regresen, sino que cuando lo hacen traen consigo a amigos y familiares; en otras palabras, se puede afirmar que el rancho cuenta con visitantes muy leales, ya que se han reportado hasta 50 visitas, en distintas ocasiones, por parte de los mismos clientes (Arjona, entrevista, 2013). Aunado a lo anterior, actualmente buscan ingresar a un nuevo mercado, en específico al de Alemania y el Reino Unido, estrategia importante para



Sesión de masaje en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta



Huéspedes en Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta



autores como Sundbo y Gallouj (2000) y Drejer (2004).

También, como parte de los procesos de marketing, Rancho La Puerta constantemente realiza estudios de mercado, lo que de acuerdo con Jaboc, Tintoré y Torres (2001) y Álvarez y colaboradores (2008) es indispensable en la búsqueda de la innovación. Además, la empresa siempre está presente en eventos y conferencias relacionadas con la industria del spa, hecho que fomenta la cooperación entre los agentes involucrados en este segmento turístico y que resulta indispensable para garantizar la competitividad conjunta (Arjona, entrevista, 2013; Álvarez *et al.*, 2008).

Por último, hablar de **innovaciones medioambientales**, es reconocer a Rancho La Puerta como empresa ejemplar en esta

área, pues sus procesos ambientales no han sido incorporados recientemente, sino que han sido parte de su filosofía desde sus orígenes: el reúso del agua, un uso responsable de la energía y el cultivo de sus propios productos de manera orgánica son algunos ejemplos. Por lo anterior, la empresa es considerada como líder en su área en términos de la sustentabilidad, incluso es referencia para que otros spas se sensibilicen a las cuestiones medioambientales y mejoren sus prácticas y reduzcan su huella ecológica, utilizando de manera más consciente los recursos naturales y aumentando el consumo de productos orgánicos (Arjona, entrevista, 2013).

Sin duda, fijarse objetivos claros y trabajar siempre para conseguirlos no sólo ha hecho que Rancho La Puerta sea una empresa líder en el

segmento de spas, sino que además, la empresa ha sido reconocida como el **mejor spa del mundo** por la revista Travel+Leisure en 2010, 2011, 2013 y 2014, entre otras múltiples menciones, premios y certificaciones.



Deborah Szekely, cofundadora  
Cortesía de Rancho La Puerta



Huerto orgánico de la cocina de Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta

<sup>2</sup><http://www.rancholapuerta.com/about-the-ranch/press/news/>





Visita al tradicional Restaurante Caesar's, Tijuana  
Cortesía de Baja Wine Tours

## ■ BAJA WINE TOURS: GASTRONOMÍA, VINOS Y CULTURA

**H**aciendo honor a su lema, “tus anfitriones en Baja California”, Baja Wine Tours es una empresa turística dedicada a coordinar la logística de viajes y recorridos, tanto de placer como de negocios, de manera personalizada. El Valle de Guadalupe, Tecate, Santo Tomás, Ojos Negros y San Vicente son algunos de los destinos que ofrece esta empresa de tour-operador.

Este proyecto surgió en 2010 como una iniciativa de su creadora, la licenciada en turismo, Dora Luz Villarino León, quien con el propósito de impulsar el turismo no sólo de la ciudad de Tijuana, sino de todo el estado, ofrece una nueva alternativa en transporte y recorridos por la región mediante una gran variedad de actividades representativas de Baja California, buscando siempre la calidad en el servicio y que los visitantes vivan una experiencia inolvidable (Villarino, 2014).

En los cuatro años de vida que tiene la empresa, ésta ha ido creciendo y especializándose en su

propuesta. En un inicio utilizaba unidades de transporte usadas, pero poco a poco ha ido modernizando y adquiriendo nueva flota mediante inversión, y además ha promovido la realización de convenios con otras empresas del sector transporte en caso de recibir un mayor número de visitantes. En cuanto a la especialización se refiere, si bien desde sus inicios la empresa ha ofrecido una gran variedad de recorridos entre los que destacan:

“Ruta del Vino”, “Ruta Gastronómica”, “Cava de quesos”, “Avistamiento de ballenas”, “Ensenada La Bufadora” y “Langosta Puerto Nuevo”, actualmente la especialidad es la “Ruta del Vino Premium” (Villarino, 2014).

### SELLO DISTINTIVO

El principal producto turístico de Baja Wine Tours es el diseño, desarrollo y operación del recorrido “La Ruta del Vino Premium”, denominado de esta manera porque conjunta los mejores restaurantes, hoteles y vinícolas de Baja California a través de paquetes integrales de hospedaje, transporte, talleres, cenas con maridaje, actividades sensoriales, visita a vinícolas, entre otras experiencias. Asimismo, la empresa de servicio personalizado se ha distinguido por estar preparada para recibir un turismo muy especializado en el tema de la cultura del vino, tanto nacional como internacional.

## CLAVES DEL ÉXITO

El éxito de esta empresa turística se ha logrado a través de diferentes innovaciones en las áreas analizadas. La innovación en los **servicios** se genera por medio de la adquisición de equipos y materiales producidos en el sector manufacturero, así como por los servicios generados en el sector servicios (Rodríguez y Brown, 2012). En este sentido, Baja Wine Tours unió más de un servicio y creó un producto turístico que involucra a los mejores restaurantes, las mejores vinícolas, chefs y artistas del estado ofreciendo a los visitantes un recorrido en el que los sentidos descubrirán nuevos sabores, colores, aromas e ingredientes que al unirse crean una experiencia única (Villarino, 2014).

En sus procesos, Baja Wine Tours cuenta con la certificación Moderniza, otorgada por la Secretaría de Turismo en 2012, que la acredita como una empresa turística con un sistema de gestión

y de procesos de operación de calidad y de modernización, innovación que conlleva a un incremento en la calidad (Leifer, 200). En el área de **marketing**, la innovación introduce instrumentos de promoción y comercialización que anteriormente no se utilizaban dentro de esta tour-operador (Freeman y Soete, 1997; Álvarez *et al.*, 2008). En este sentido, la certificación Moderniza de Baja Wine Tours ha ido de la mano con una estrategia de mercado en la que el gobierno estatal y la Secretaría de Turismo Federal han apoyan a la empresa mediante la promoción de sus productos en presentaciones de destino, ferias turísticas, revistas especializadas y en sitios Web y redes sociales como Facebook y Pinterest. Esto ha ocasionado un incremento en el número de personas que se han interesado por conocer la oferta turística de Baja California en general y la cultura del vino en particular; durante el último año se recibieron aproximadamente a 280 mil visitantes (Villarino, 2014).

Lo anterior ha derivado en que la empresa se mantenga en constante capacitación, pues con el paso del tiempo se reciben con mayor frecuencia turistas conocedores del tema del vino que además son exigentes en la calidad del servicio (Villarino, 2014). Por ello, para Baja Wine Tours la capacitación es uno de los aspectos más relevantes de su **área organizacional**, ya que la calidad en el servicio es uno de sus sellos distintivos. En este sentido, Rodríguez y Brown (2012) establecen que el valor y la calidad de una empresa dependen de su facultad para dominar sus aprendizajes y poner en práctica procedimientos organizacionales o rutinas, por lo que la capacitación es una actividad fundamental para generar nuevo conocimiento entre los miembros de la empresa.

Otro punto clave en el éxito que ha logrado ha sido la **innovación medioambiental** en su infraestructura de transporte, ya que al inicio no contaban con unidades de transporte



Cava de los viñedos de Santo Tomás, Santo Tomás, Ensenada



actualizadas, pero hoy en día todos sus transportes turísticos se han modernizado y cuentan con la acreditación de los requisitos medioambientales para poder brindar el servicio de transporte turístico (Villarino, 2014).

Todas estas características no sólo han hecho que Baja Wine Tours se posicione como una empresa innovadora y competitiva dentro del servicio de transporte turístico en Baja California, sino que además este año la Secretaría de Turismo y el Consejo de Promoción Turística de México le otorgaron el Premio a “La Diversificación del Producto Turístico Nacional” por la calidad en el servicio prestado en el Valle de Guadalupe con su producto turístico “La Ruta del Vino Premium”; mención que ganó al competir contra 27 proyectos turísticos de diferentes lugares del país.

Adicionalmente, el Ayuntamiento de Tijuana y el Comité de Turismo y Convenciones de Tijuana (Cotuco) le entregaron a Dora Luz Villarino León el Mérito Turístico 2014, reconociendo las innovaciones que ha introducido en la oferta de servicios de transporte y por el producto “Tijuana Gourmet”, que ofrece un recorrido por los mejores restaurantes de la ciudad.



Restaurante Corazón de Tierra,  
Valle de Guadalupe, Ensenada  
Cortesía de Baja Wine Tours



Jardín de Rancho La Puerta, Tecate  
Cortesía de Rancho La Puerta

La identificación de empresarios innovadores y la recolección de sus experiencias, sin duda alguna aportan ejemplos que pueden ser retomados por otras empresas para estimular el desarrollo local y regional de la entidad a través del turismo. Para lograrlo, se requiere de una planeación colaborativa entre todos los involucrados en el sector, siendo los empresarios una parte muy importante para el fortalecimiento de la oferta turística.

De las experiencias recabadas se puede decir que como parte de las innovaciones de productos es indispensable brindar a los consumidores una oferta amplia de productos y servicios que se traduzca en experiencias más ricas y completas. Asimismo, es necesario responder a la confianza y a la lealtad de los clientes asiduos, así como a las expectativas de los nuevos mercados. En lo que respecta a la innovación en los procesos de las empresas, el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como la obtención y/o gestión de reconocimientos y certificaciones, son cambios importantes que no sólo aumentan la competitividad de una empresa, sino que ayudan a atraer nuevos mercados.

Según las experiencias de los casos de éxito aquí expuestos, las empresas coinciden en la importancia que le otorgan a las innovaciones de mercado, pues reconocen el impacto que conlleva la participación en eventos relacionados con el giro de la empresa, así como lograr menciones en revistas y canales especializados, sobre todo si éstas se refieren a premios o galardones recibidos. En el área organizacional, las experiencias recabadas nos dejan como aprendizaje que la constante capacitación de los recursos humanos, así como la toma de decisiones de manera participativa, además de mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece, también promueve un mayor compromiso por parte del personal que labora en el lugar.

Por último, pero no menos importante, las innovaciones en el área ambiental que pueden ayudar a darle un valor agregado a la empresa están relacionadas con el concepto de responsabilidad ambiental y se refieren a cambios sencillos pero muy importantes que permiten reducir el consumo de energía y de agua, así como al aumento en el consumo de productos locales y/o regionales.

# BIBLIOGRAFÍA

- Afuah, Allan (1999). "Strategies to turn adversity into profits". *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, núm. 2, pp. 99-109.
- Álvarez Sousa, Antón, Gustavo Rego Veiga, José Leira López, Alfonso Gomis Rodríguez, Rosa Caramés Valo, María José Andrade Suárez (2008). "Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio", *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, núm. 1, pp. 19-50.
- Alzua-Sorzabal, Aurkene, Marina Abad Galtacorta y Cristina Oyón Etxeberria (2006). "Innovación en el Sector Turístico Vasco". *Actas del VI Congreso Nacional Turismo Tecnologías de la Información y Comunicación Turitec*, pp. 167-184.
- Alzua-Sorzabal, Aurkene y Marina Abad Galtacorta (2008). "Innovación en la actividad turística vasca: hacia un modelo competitivo en la C.A. de Euskadi", *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, núm. 1, pp. 65-86.
- Ander Egg, Ezequiel (2007). "El proceso de globalización en la cultura", *Gestión cultural: planta viva en crecimiento. Memorias del Tercer Encuentro Internacional de Gestores y Promotores Culturales (Guadalajara 2005)* (Patrimonio Cultural y Turismo, Cuaderno 13). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta), pp. 143-164.
- Anglund, Sandra M. (2000). *Small business policy and the American creed*. Estados Unidos: Praeger Publishers.
- Blázquez García-Ibarrola, Daniel (2009). *Méjores prácticas de emprendimiento innovador en España*. Madrid: Fundación EOI.
- Böcher, Michael (2006). "Participatory policy evaluation as an innovative method to improve process of sustainable rural development" *Agricultural Economics Review*, vol. 7, núm. 1, pp. 49-62.
- Bringas Rábago, Nora L. (Coord.) (2013). *Innovación y diversificación como objetivos en la política de desarrollo de empresas turísticas*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte (Colef)-Secretaría de Turismo del estado de Baja California (Secture) (Serie Cuadernos de Política Turística).
- Comisión Europea [publicación digitalizada] (1995). "Green Paper on Innovation", en [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf), consultado el 20 de septiembre de 2014.
- Damanpour, Fariborz (1996). "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, vol. 42, núm. 5, pp. 693-716.
- Drejer, Ina (2004). "Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective", *Research Policy*, vol. 33, núm. 3, pp. 551-562.
- Elche Hortelano, María Dionisia [tesis doctoral] (2005). *La innovación en los servicios: análisis de la relación de tipo de servicios-patrón de innovación y su incidencia en el resultado*. España: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Freeman, Chris y Luc Soete (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3ra ed., Cambridge: MIT Press.
- Food and Travel México [revista digital] (2014). "Food and Travel México Reader Awards 2014" en <http://foodandtravel.mx/awards/>, consultado el 20 de septiembre de 2014.
- Gallouj, Faiz y Olivier Weinstein (1997). "Innovation in services", *Research Policy*, vol. 26, núm. 4-5, pp. 537-556.
- Hall, Colin Michael (2007). "Tourism and regional competitiveness", en John Tribe y David Airey (eds.), *Developments in tourism research*. Oxford: Elsevier, pp. 217-232.
- Holcombe, Randall (2013). "Producing prosperity: an inquiry into the operation of the market", conferencia presentada en la *Austrian Economics Research Conference*, 21 de marzo, Ludwig von Mises Institute in Auburn, Alabama.
- Innovatec (2009). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: CEIM Confederación Empresarial de Madrid-CEOE en <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>, consultado el 23 de septiembre de 2014.
- Jacob, Marta, Joaquín Tintoré y Xavier Torres [informe de proyecto] (2001). "Innovación en servicios", *Innovación en el sector turístico balear. Análisis prospectivo de tecnologías*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, 42 pp.
- Kingdon, John W. (2002). *Agendas, alternatives and public policies*, 2ª edición, Nueva York: Longman Publishing Group.
- Leifer, Richard, Christopher M. McDermott, Gina C. O'Conner, Lois S. Peters, Mark Rice y Robert W. Veryzer (2000). *Radical innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Llisterri, Juan (2000). *Competitividad y desarrollo económico local: nuevas oportunidades operativas*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible.
- López García, Ana María, Juan José Méndez Alonso, Milagros Dones Tacero (2009). "Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles", *Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro*, núm. 848, pp. 125-140.
- Marín Guardado, Gustavo, Ana García de Fuentes y Magalí Daltabuit Godás (Coords.) (2012). *Turismo, globalización y sociedades locales en la península de Yucatán, México*. España: Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (Colección Pasos, núm. 7).
- Miles, Ian y Bruce Tether (2003). "Innovación en una economía basada en los servicios", *The IPTS Report*, Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)-Comisión Europea, núm. 71, pp. 47-54.
- Muñoz Fernández, Angeles y Eulogio Cerdón Pozo (2003). "La innovación en la empresa española: Influencia de las características del entorno y de la estructura organizativa", en Mariano Nieto Antolín (Coord.), *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*. Madrid: Civitas, pp. 81-104.
- OCDE y Comunidades Europeas-Eurostat (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª edición, Madrid: Grupo Tragsa.
- Rish, Lerner y Erik, Tènic, (2005). *El Valor de la cultura en los procesos de desarrollo urbano sustentable*. España: Universidad de Cataluña, Departamento de Cultura.
- Rodríguez Torres, Federico y Flor Brown Grossman (2012). "El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico Mexicano" *Revista Estudios y perspectivas en turismo*, vol. 21, núm. 2, pp. 372-387.
- Romer, Paul M. (1989). *Human capital and growth: theory and evidence*. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research, (NBER Working Paper #3173) en <http://www.nber.org/papers/w3173.pdf>, consultado el 25 de septiembre de 2014.
- Sectur (1998). *Cómo desarrollar productos competitivos turísticos. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística*. México D. F.: Subdirección de Fomento para la competitividad de la dirección de evaluación de productos turísticos.
- Serrato García, Marco Antonio, Juan Manuel Tello Contreras, Sergio Antonio García Moreno, Juan Carlos de la Cruz Castillo Munguía, Kathia Denisse Gómez García (2009). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos*. ICTEM 2010, México: Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIEtec).
- Schulte, Silke (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social (ILPES)-Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Schneider, Anne y Helen Ingram (1993). "Social construction of target populations: implications for politics and policy", *The American Political Science Review*, vol. 87, núm. 2, pp. 334-347.
- Sundbo, Jon y Farz Gallouj (2000). "Innovation as a loosely coupled system in services", *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 15-37.
- The World's 50 Best Restaurants (2014). "Latin America's 50 Best Restaurants 2014" en sección "Latin America", en <http://www.theworlds50best.com/latinamerica/en/the-list.html#t1-50>, consultado el 4 de septiembre de 2014.
- Travel+Leisure [revista electrónica] (2014). "World's Best Awards/ Top Winners", Travel+Leisure, en sección "world's best > 2014", en <http://www.travelandleisure.com/worlds-best-spas-2014-winners-list>, consultado el 15 de septiembre 2014.
- Valdez, Brenda [publicación digital] (2014). "El mejor postre del mundo está en el corazón de Ensenada", en sección "Tendencias" 23 de mayo de 2014, en [http://www.milenio.com/tendencias/mejor\\_postre-corazon\\_de\\_tierra-Ensenada-reposteria\\_mexicana-mejor\\_postre\\_mundo-valle\\_de\\_guadalupe-elsa\\_olmos\\_0\\_304169859.html](http://www.milenio.com/tendencias/mejor_postre-corazon_de_tierra-Ensenada-reposteria_mexicana-mejor_postre_mundo-valle_de_guadalupe-elsa_olmos_0_304169859.html), consultado el 15 de septiembre de 2014.
- Villa, Sugheí y David E. Hernández (2006). "Políticas públicas de fomento a la competitividad en Baja California", en Patricia Moctezuma, Cuauhtémoc López y Luis Enrique Concepción (Coords.), *Gobierno y políticas públicas en Baja California*. Mexicali: UABC-Miguel Ángel Porrúa, pp. 119-143.

## ENTREVISTAS

- Mario Antonio García Bermúdez [entrevista] (2013). Por Mariana Trejo Sánchez y Mariana Argüello Escobedo, "Innovación y diversificación como objetivos en la política de desarrollo de empresas turísticas", Ensenada, Baja California, Observatorio Turístico de Baja California.
- Roberto Arjona [entrevista] (2013). Por Nora L. Bringas Rábago, "Innovación y diversificación como objetivos en la política de desarrollo de empresas turísticas", Tecate, Baja California, Observatorio Turístico de Baja California.
- Dora Luz Villarino León [entrevista] (2014). Por Nora L. Bringas Rábago, "Innovación para la competitividad turística: el caso de Baja California", Tijuana, Baja California, Observatorio Turístico de Baja California.

### Coordinadora General

Dra. Nora L. Bringas Rábago

### Coordinador Adjunto

Dr. Djamel Toudert

### Participantes

Dr. Basilio Verdusco Chávez

Mtra. Yessica Vicencio Murillo

Mtra. María Teresa López Avedoy

Mtro. Heber Huizar Contreras

Mtra. Mariana Trejo Sánchez

Mtra. Laura E. Barrios Fernández

Lic. Mariana Argüello Escobedo

Lic. Alan Ingram Campillo

### Apoyo técnico especializado

Lic. Carlos Vladimir Ruelas González

Lic. Alberto Joaquín Acosta Rosales

### Coordinación de revisión y captura

Lic. Luis Francisco Lares Serrano

### Marco muestral

Mtro. Gilberto Hernández Olvera

### Diseño gráfico

Ing. Carlos Adrián Corona Díaz



Secretaría de Turismo del Estado  
de Baja California

Ave. Revolución #868-1, 2do. nivel  
entre las calles segunda y tercera,

Zona Centro, C. P. 22000

Tijuana, Baja California, México

Teléfono +52 664 682 3367



El Colegio de la Frontera Norte, A. C.  
Carretera escénica

Tijuana - Ensenada, km. 18.5,

San Antonio del Mar,

C. P. 22560

Tijuana, Baja California, México

Teléfono +52 664 631 6300

✉ [observatur.bajacalifornia@gmail.com](mailto:observatur.bajacalifornia@gmail.com)

🌐 [www.observaturbc.org](http://www.observaturbc.org)

f /observatur.bc

🐦 @ObservaturBC

📌 ObservaturBC

