



OBSERVATORIO TURÍSTICO DE BAJA CALIFORNIA: FASE I

CUADERNO DE POLÍTICA TURÍSTICA

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE CRISIS Y SUS
CONSECUENCIAS EN LA OFERTA DE LOS DESTINOS
TURÍSTICOS DE BAJA CALIFORNIA: POLÍTICAS DE
RESILIENCIA PARA EL CORREDOR COSTERO
TIJUANA-ROSARITO-ENSENADA (COCOTREN)



SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

OBSERVATORIO TURÍSTICO DE BAJA CALIFORNIA: FASE I

CUADERNO DE POLÍTICA TURÍSTICA

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE CRISIS Y SUS
CONSECUENCIAS EN LA OFERTA DE LOS DESTINOS
TURÍSTICOS DE BAJA CALIFORNIA: POLÍTICAS DE
RESILIENCIA PARA EL CORREDOR COSTERO TIJUANA-
ROSARITO-ENSENADA (COCOTREN)

Tijuana, Baja California, junio de 2012.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Coordinación General:

Dra. Nora L. Bringas Rábago

Investigadores principales

Dr. Basilio Verduzco Chávez

Dr. Djamel Toudert

Participantes:

Mtra. María Teresa López Avedoy

Mtro. Rafael Ruiz Ortega

Mtra. Mariana Trejo Sánchez

Apoyo Técnico especializado

Lic. Francisco Lares Serrano

Lic. Carlos Vladimir Ruelas González

Lic. Jhania Issel Parra García

Lic. Octavio Fuentes Arce

Asistentes de investigación

Lic. Mariana Argüello Escobedo

Lic. Adrián Fernando Argüello García

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

Lic. Juan Benjamín Tintos Funcke

Secretario de Turismo

Lic. José de Jesús Quiñónez Ramírez

Subsecretario de Turismo



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Índice

Índice	4
Introducción.....	5
1. Antecedentes.....	6
2. La situación de la oferta en el Cocotren	7
3. Área de estudio.....	8
4. Definición del problema.....	8
4.1. La resiliencia turística como objeto de política pública	9
4.2. Resiliencia vs. competitividad	9
4.3. ¿Por qué la resiliencia es una medida clave para el diseño de política turística?	10
5. Un modelo operativo de resiliencia de la oferta en el Cocotren.....	11
6. Opciones de política para incrementar la resiliencia de las zonas turísticas de Baja California	18
7. Análisis comparado de opciones de política.....	22
8. Recomendaciones de política	23
8.1. Formar una alianza público-privada para el desarrollo de empresas turísticas en el Cocotren.....	23
8.2. Dirigir la atención al fortalecimiento de cadenas locales de servicio.....	23
8.3. Gobiernos locales emprendedores y eficientes.....	24
8.4. Políticas locales dirigidas al desarrollo del producto.....	24
8.5. Mejorar sistema estatal de seguridad.....	24
8.6. Mejoramiento integral de la imagen urbana.....	24
8.7. Mejorar la accesibilidad del Cocotren.....	24
8.8. Ampliación de soluciones de movilidad no motorizada.....	25
8.9. Dirigir promoción nacional e internacional al posicionamiento de la región.....	25
8.10. Desarrollo de marcas e identidades locales.....	25
8.11. Mejoramiento de condiciones institucionales para incrementar la productividad empresarial.....	26
8.12. Formación de empresas locales y fomento a la responsabilidad.....	26
empresarial.....	26
9. Modelo de evaluación de resultados.....	26
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	29



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

“Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía... Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.

Albert Einstein.

Introducción

Tradicionalmente, la región fronteriza con Estados Unidos se ha caracterizado por ser una de las más dinámicas de México, debido en gran parte a la cercanía geográfica entre ambos países, lo que se traduce en un alto nivel de desarrollo económico. No obstante, la desaceleración de la economía en Estados Unidos durante los últimos años ha propiciado estragos muy fuertes en la actividad turística de México, y la frontera no ha escapado a esta situación de crisis.

Ante este escenario, los destinos turísticos de la frontera norte mexicana han experimentado una disminución drástica en la afluencia de visitantes internacionales, sobre todo porque su principal mercado son los estados contiguos a la línea divisoria, como California y Texas. En el año 2000, esta región recibía 91.6 millones de visitantes; gradualmente, dichos flujos han ido disminuyendo hasta alcanzar los 57.2 millones en el 2011 (Sectur, 2012).

Si bien ha habido una atenuación del impacto del 11-S (los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001), otros factores han inhibido la recuperación de la actividad turística, como son el alza a los precios de energéticos, el deterioro de la imagen del destino y la nube de la violencia e inseguridad que ensombrece a toda la región. Adicionalmente, esta crisis se agudiza por el impacto de las medidas de seguridad implementadas en EE. UU., lo que ha ocasionado una lentitud de los cruces, así como por la percepción del riesgo como consecuencia de los hechos cometidos por el crimen organizado, que ha sido magnificada por los medios de comunicación y las alertas de seguridad emitidas por el gobierno de nuestro país vecino (Bringas y Verduzco, 2008).

Frente a esta coyuntura, tanto los funcionarios de los tres órdenes de gobierno como los operadores de la oferta turística coinciden en subrayar la persistencia de debilidades estructurales y organizacionales que no permiten brindar al sector los



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

mecanismos de operación necesarios para incrementar los niveles de atracción de los destinos turísticos fronterizos, mismas que se han agudizado por la ausencia de estrategias eficaces de seguridad, equipamiento e imagen urbana, promoción y comercialización idóneas, entre otras. Todo ello, sin duda, ha contribuido a la disminución de los flujos turísticos hacia la región (Bringas, 2004).

Los principales destinos turísticos de la frontera norte de México se localizan en Baja California. El Corredor Costero Tijuana-Rosarito-Ensenada (Cocotren) es una de las zonas turísticas más tradicionales e importantes del estado, la cual también está sufriendo los estragos de la crisis económica que afecta al vecino país y al nuestro. Basta observar algunos datos de comportamiento de la demanda para constatar el declive que ha registrado la actividad.

El objetivo de este documento es sistematizar la información producida en la primera fase del **Observatorio Turístico de Baja California** que se concentró en un primer momento en identificar la oferta de dos regiones estratégicas para el estado, como son el Cocotren y el Valle de Guadalupe. En conjunto, ambas regiones concentran la mayor parte de las actividades turísticas de la entidad, donde se desarrollan las actividades de mayor valor y los atractivos turísticos más innovadores, como son el vino, la gastronomía y la cultura.

El presente cuaderno de política turística centra su atención en la identificación de los factores que sugieren que las distintas zonas turísticas existentes a lo largo del Cocotren, presentan una resiliencia diferenciada ante la crisis. Para tal fin se ha empleado información obtenida por los Inventarios de establecimientos y atractivos turísticos del estado y datos censales (que son clave para identificar los factores que explican dicha resiliencia), así como las opciones de política que se pueden impulsar a nivel estatal y local para hacer frente a la crisis del turismo en la entidad.

1. Antecedentes

Diversos estudios coinciden en señalar que las regiones turísticas deben enfrentar los retos ocasionados por la crisis global a través de innovaciones en sus sistemas de políticas públicas, a fin de mantener y (en su caso) mejorar la competitividad de su



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

sector turístico¹. Por otra parte, en el caso de Baja California existen resultados de investigación que sugieren que los tres niveles de gobierno deben coordinarse para desarrollar políticas públicas con miras a fortalecer este sector en la entidad. En ese sentido, la existencia de un sistema de observatorio turístico a nivel estatal permite desarrollar y modificar de políticas de manera oportuna, para con ello responder mejor a los retos del entorno.

2. La situación de la oferta en el Cocotren

La oferta de servicios disponibles en el Cocotren y el Valle de Guadalupe indica que se han registrado modificaciones en los últimos años. Mientras que en el Valle se observa una clara expansión y la consolidación de un nicho de mercado emergente, en el Cocotren es poca la innovación que se ha registrado. El inventario realizado revela que muchos negocios han cerrado; en términos generales, el dinamismo que había mostrado la apertura de nuevos establecimientos hasta 1990 registró un declive entre 1990 y 2010. Desde el punto de vista de política pública, algunas preguntas que urge responder son: ¿Cuáles son las razones del declive? ¿Cómo se ha manifestado ese declive en el territorio? Pero, sobre todo, ¿por qué algunas zonas presentan un menor declive que otras?

Para responder a estas preguntas, se preparó un análisis de la situación basado en el concepto de resiliencia de destino turístico, en la que cada zona es considerada para efectos analíticos como un destino con estructura, fortalezas y debilidades propias que explican su capacidad de enfrentar situaciones de crisis como las que se observan en toda la región. Por el momento, el concepto está operacionalizado casi exclusivamente mediante los avances registrados en la investigación del Observatorio, pero se sabe que es posible incorporar información adicional proveniente de sistemas de evaluación de riesgos naturales, así como análisis agregados de las condiciones económicas y urbanas.

¹ Para Monfort (2000), la configuración de una política turística como una política sectorial tiene lugar gracias a la influencia de múltiples políticas sectoriales que ayudan a definir los objetivos posibles de las políticas turísticas. Según este autor, los objetivos de la política pueden divergir en cada zona; están vinculados a los productos turísticos existentes y a las directrices de las autoridades.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

3. Área de estudio

Se le denomina Corredor Costero Tijuana-Ensenada o Cocotren, a la porción costera que se extiende en forma longitudinal desde la delegación Playas de Tijuana y se prolonga hacia el sur hasta La Bufadora, siguiendo una línea imaginaria de aproximadamente 2 kilómetros tierra adentro, misma que en algunos casos se extiende hasta superficies superiores dependiendo de las características topográficas. La longitud aproximada del corredor es de 140 kilómetros y abarca una superficie de 59,474 has. (594.7 km²).

Con fines prácticos y para el desarrollo del trabajo de campo, el área de estudio se dividió en 27 zonas, mismas que se enlistan en el siguiente cuadro.

Cuadro1. Zonas de estudio en el Cocotren

Zona	Nomenclatura	Zona	Nomenclatura	Zona	Nomenclatura
1	Playas de Tijuana I	10	Rosarito Termoeléctrica	19	Baja Mar - Playa Saldamando
2	Playas de Tijuana II	11	Rosarito Constitución	20	El Sauzal
3	Playas de Tijuana III	12	Rosarito Veracruz	21	Ensenada Entrada
4	Playas de Tijuana IV	13	Rosarito Centro	22	Ensenada Este
5	Punta Banderas	14	Rosarito Sur	23	Ensenada Malecón
6	Real del Mar y San Antonio	15	Popotla-Puerto Nuevo	24	Ensenada Chapultepec
7	Baja Malibú	16	Primo Tapia	25	Maneadero
8	Rosarito Norte	17	Medio Camino	26	Barra arenosa del estero
9	Rosarito Pabellón	18	La Misión	27	La Bufadora

Fuente: Elaboración equipo Colef a partir de Google Earth® e INEGI 2011.

4. Definición del problema

Resiliencia turística regional, impactos de la crisis y sus consecuencias

El concepto de resiliencia turística permite la articulación de racionalidades y la identificación de reglas y herramientas de política pública, así como la definición precisa de objetivos de política y las responsabilidades que diferentes actores deben tener para el desarrollo e instrumentación de políticas que permitan el fortalecimiento del sector (Molin, 2012).



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

4.1. La resiliencia turística como objeto de política pública

La resiliencia turística es un concepto que mide la resistencia de un destino turístico a eventos o procesos internos o externos que pueden afectar la competitividad, estabilidad e incluso la probabilidad de sobrevivencia de un sector (Biggs, Hall y Stoecki, 2012). Mantener o mejorar la resiliencia de un destino es un objetivo de política atractivo, pues implica la creación y mejoramiento de las condiciones que permiten el desarrollo de las empresas turísticas competitivas localizadas en el territorio. Sin embargo, también es un objeto de política complejo, pues implica la participación concertada de diversos actores tanto del sector público como del privado.

4.2. Resiliencia vs. competitividad

A menudo competitividad y resiliencia se usan como conceptos intercambiables para sugerir que los destinos turísticos deben realizar acciones que les permitan mantener la preferencia de los flujos de turistas a lo largo del tiempo. Ambos conceptos ofrecen la posibilidad de identificar medidas concretas de política pública en un ámbito regional (Bristow, 2009), por lo que conviene clarificar la connotación con la que se usan.

En este documento se considera a la **competitividad** como un concepto guía para el desarrollo de políticas relacionadas más directamente con la capacidad de las empresas para desarrollar nuevos productos o líneas de servicios. Como se ha sugerido en las estrategias de competitividad a nivel nacional, dicho concepto se refiere a aspectos como el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios, la diversificación de los productos ofrecidos, el desarrollo de habilidades y la creación de infraestructura.

Por su parte, el concepto de **resiliencia** es aplicado con una perspectiva regional al nivel de destino turístico, y se refiere más bien a la posibilidad de restaurar el equilibrio (Christopherson, Michie y Tyler, 2010), generar condiciones favorables al desarrollo de empresas y a la integración de cadenas de servicios, así como al fortalecimiento de las relaciones sociedad-empresa-gobierno en pactos sociales que favorecen el desarrollo y diversificación del turismo². Es decir, suponemos que el

² Para una revisión del tipo de acciones cubiertas dentro del concepto de resiliencia, consúltese UNWTO (2010) en el cual se cubren acciones clasificadas en cinco grandes líneas: retención de empleos y apoyo al sector, entendimiento del mercado y



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

concepto de resiliencia es más amplio y multifactorial, por lo que abarca al de competitividad de las empresas e implica cierta capacidad de adaptación a cambios en el entorno (Schianetz y Kavanagh, 2008; Keron, 2010). En ese sentido, consideramos que el concepto es más adecuado para identificar paquetes de política compartidos por los tres órdenes de gobierno, así como para identificar oportunidades de cooperación entre el sector público y el privado para emprender programas de desarrollo de destinos turísticos a nivel local.

4.3. ¿Por qué la resiliencia es una medida clave para el diseño de política turística?

La resiliencia es una condición y objetivo de política importante por diversas razones, entre las que se destacan las siguientes:

- Es un indicador que puede revisarse periódicamente y correlacionarse con el comportamiento de variables específicas, como el origen de los turistas, en las que se puede intervenir con políticas públicas (UNWTO, 2012).
- Implica la medición de condiciones amplias de desarrollo, pero el índice se puede ajustar a la información disponible en fuentes existentes e incorporar la información producida por instrumentos de medición específicos.
- En la construcción de un índice de resiliencia se puede utilizar tanto información cuantitativa como cualitativa, proporcionada por expertos o por los propios involucrados del sector, como es el caso de los prestadores de servicios turísticos.
- Vincula las condiciones de vida de la población a las condiciones que favorecen la competitividad de las empresas.
- Se puede medir a distintos niveles socioterritoriales, lo que permite identificar los sitios estratégicos donde es necesario invertir, o bien políticas específicas como el pago por servicios ambientales, derechos de desarrollo, entre otros.
- Permite identificar factores clave de tipo transversal que pueden beneficiar la competitividad de las empresas turísticas.
- Aunque implica la participación de diversos involucrados, es relativamente sencillo distinguir cuáles son las responsabilidades que toca cumplir a cada

respuesta inmediata, estímulo a las asociaciones y a la competencia, avances en innovación y tecnología, y fortalecimiento al apoyo regional e interregional.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

quién, dado el peso de los factores que inciden en la resiliencia y la manera como se distribuyen a nivel regional.

5. Un modelo operativo de resiliencia de la oferta en el Cocotren

Para la preparación de este **Cuaderno de política turística**, concentrado en las condiciones de la oferta turística, se preparó una base de datos derivada del inventario de recursos y atractivos del Cocotren (Bringas, 1997 y 2012). La lista de variables y los valores usados en la base de datos se muestra en los cuadros siguientes.

El propósito de este análisis fue construir un indicador sencillo de resiliencia que se pudiera aplicar a nivel de zona. Para la medición de resiliencia se utiliza una propuesta base de zonas turísticas dentro del Cocotren. En Bringas (2012) se presenta una descripción de las zonas incluidas en el estudio. A continuación se presentan las variables usadas en la construcción de la medición de resiliencia para este cuaderno:

a. Grado de crisis reportado (GCR)

En primer lugar se utilizó un grupo de variables que dan lugar a un indicador integrado de la situación de crisis registrada en las distintas zonas. A nivel analítico, ese indicador es considerado la variable dependiente o variable a explicar. Los datos de este indicador se muestran en la última columna del cuadro siguiente. Se puede ver que las zonas donde se reporta más crisis son Real del Mar, Ensenada Malecón y Ensenada Chapultepec, mientras que las que tienen menos crisis reportada son Punta Banderas, Rosarito Constitución y Primo Tapia.

Cuadro 2. Indicador de Grado de Crisis Reportado

ZONAS	POC U	PRO Y	VEXH	POPE	ECER	DEMP	ICRI	GCRi
Real del Mar y San Antonio	1	1	0.8	0.1683	0	0	0.0038	2.9721
Ensenada Malecón	0.7542	1	0.3571	0.2543	0.11607143	0.073315364	0.2471	2.80208679
Ensenada Chapultepec	0.8	1	0.576	0.3191	0.05357143	0.004312668	0.0204	2.7733841
Popotla - Puerto Nuevo	0.8375	0	0.29	0.2184	0.42857143	0	0.0895	1.86397143
El Sauzal	0.7667	0	0.5	0.4961	0	0.004312668	0.0177	1.78481267



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Rosarito Centro	0.73	0	0.46	0.2141	0.13392857	0.044743935	0.0729	1.65567251
Rosarito Sur	0.5833	0	0.5167	0.4964	0.00892857	0.015633423	0.0338	1.65476199
Ensenada Entrada	0.7383	0	0.4417	0.3245	0.01785714	0.008086253	0.0402	1.5706434
Rosarito Veracruz	0.75	0	0.454	0.2198	0.08928571	0.011859838	0.022	1.54694555
Baja Mar - Playa Saldamando	0.775	0	0.5	0.25	0	0	0.0032	1.5282
Medio Camino	0.7	0	0.6	0.165	0.01785714	0	0.008	1.49085714
La Misión	0.5667	0	0.6667	0.1675	0.00892857	0	0.0129	1.42272857
Ensenada Este	0.6267	0	0.35	0.3038	0.04464286	0.005929919	0.0434	1.37447278
Playas de Tijuana I	0.54	0	0.5725	0.1917	0	0.01509434	0.0338	1.35309434
Playas de Tijuana III	0.7	0	0.3	0.2459	0	0.003234501	0.0123	1.2614345
Rosarito Norte	0	1	0	0.1478	0.00892857	0.009703504	0.0289	1.19533208
Baja Malibú	0	1	0	0	0	0.000539084	0	1.00053908
Playas de Tijuana IV	0.6	0	0	0.2556	0	0.001617251	0.0038	0.86101725
Playas de Tijuana II	0.5	0	0.1	0.1944	0	0.003234501	0.0134	0.8110345
La Bufadora	0	0	0.15	0.2259	0.04464286	0	0.0579	0.47844286
Rosarito Pabellón	0	0	0	0.2031	0	0.006469003	0.0145	0.224069
Maneadero	0	0	0	0.1833	0	0.003234501	0.0113	0.1978345
Rosarito Termoeléctrica	0	0	0	0.1378	0.00892857	0.005390836	0.0118	0.16391941
Lengüeta Arenosa	0	0	0	0.1154	0.00892857	0.003773585	0.0107	0.13880216
Primo Tapia	0	0	0	0.0893	0.00892857	0.006469003	0.0145	0.11919757
Rosarito Constitución	0	0	0	0.1111	0	0	0.0016	0.1127
Punta Banderas	0	0	0	0	0	0	0.0005	0.0005

Fuente: Elaboración equipo Colef

Este indicador reporta de manera integrada datos que sugieren una caída en los flujos de turismo y la generación de ingresos asociados al turismo por zona. Para la construcción de este indicador se usaron cuatro variables construidas con la información del levantamiento. Las medias en cuestión se muestran en el **Cuadro 3**.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Cuadro 3. Descripción de las variables del Indicador de Grado de Crisis Reportado

Variable	Descripción
POCU	Porcentaje promedio de ocupación reportado por establecimientos en otoño. Esta es una medición aproximada del dinamismo del sector hotelero en cada zona, se obtiene con el promedio de porcentajes de ocupación reportado por los establecimientos de cada zona. La escala usada para la estimación del índice es con dos decimales, por lo tanto va de 0.00 a 1.00.
PROY (Y)	Existencia de proyectos en proceso de desarrollo-edificación. Esta es una variable que mide en forma aproximada el grado en el cual la zona estudiada sigue siendo atractiva para la inversión en nuevos proyectos. La escala usada para la estimación es 0=No 1=si
VEXH	Porcentaje promedio de visitantes extranjeros reportado por establecimientos hoteleros. Esta es una variable que mide en forma aproximada el atractivo de los establecimientos de la zona para el turismo extranjero que se considera el segmento más sensible a problemas como la inseguridad y la crisis económica. La escala usada para la estimación del índice es con dos decimales, por lo tanto va de 0.00 a 1.00.
POPE	Porcentaje promedio de operación actual. Porcentaje promedio de operación, reportado de 0.00 a 1.00
ECER	Porcentaje de establecimientos cerrados ubicados en esta zona. Estimado como Cerrados en zona x/total de establecimientos cerrados en el corredor, va de 0 a 1.
DEMP	Porcentaje promedio en el que ha disminuido el empleo
ICRI	Porcentaje de empresas que reportaron haber registrado afectaciones por la crisis con valores de 0 – 1.

Fuente: Elaboración equipo Colef.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Para la estimación de grado de crisis reportado se utilizó la siguiente fórmula:

$$GCRi = \sum_{i=1}^n Vi + Y$$

Donde:

GCRi = Grado de crisis reportado en la zona i.

i .. n = variables consideradas en el modelo

Y = Existencia de proyectos en proceso en la zona.

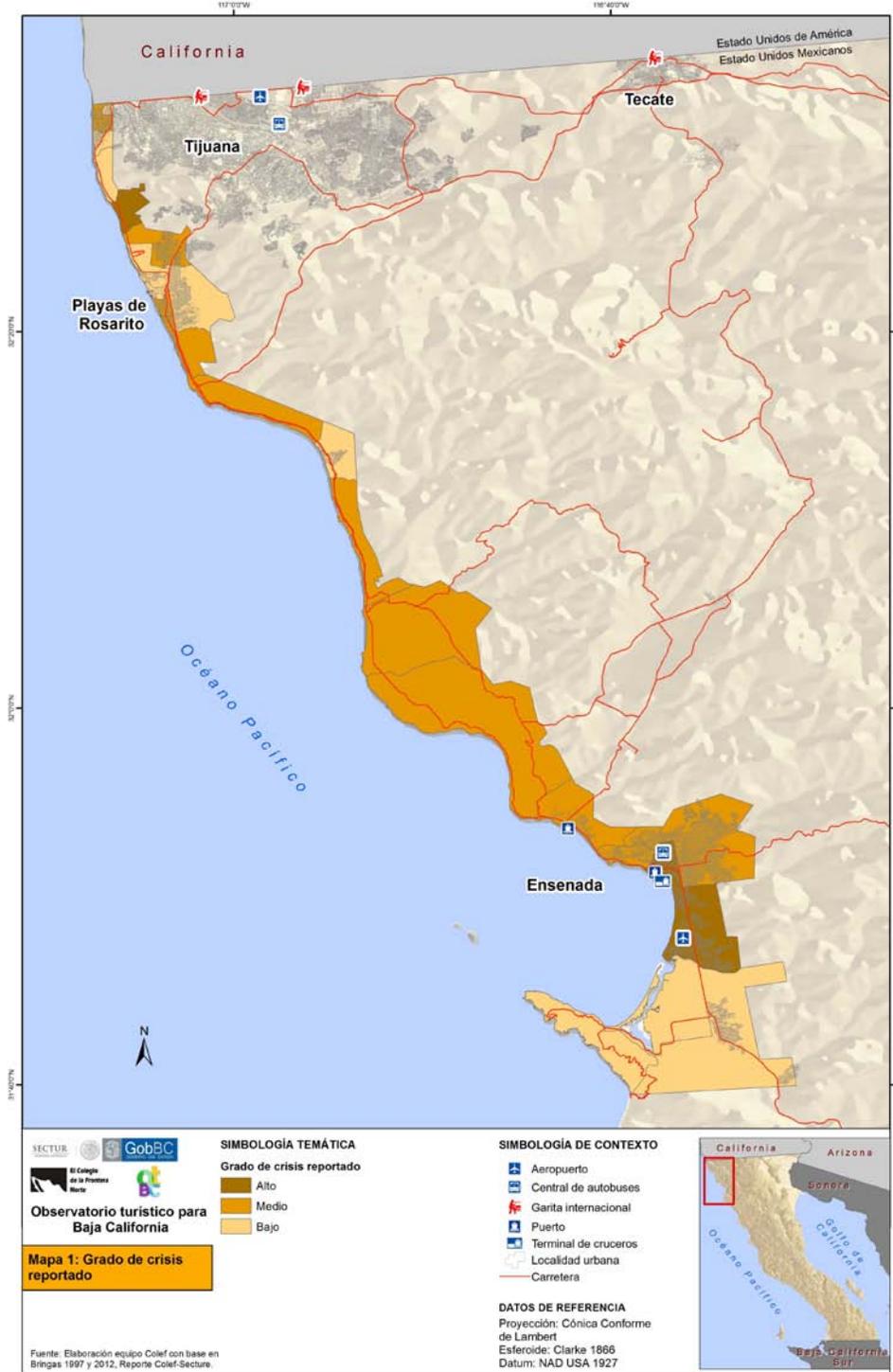
N = Número de zonas.

La fórmula anterior arroja un índice que oscila entre 0 y 7, en donde 0 significa una crisis más fuerte y 7 significa que prácticamente no se ha resentido una crisis en la zona. Por la manera en que se construye, este dato asume que los niveles de ocupación son menores en el momento de la medición que en un pasado de referencia, en ese caso antes de la crisis. Por lo tanto, debe tomarse con cautela, pues la intención es servir como línea de base para posibles mediciones futuras elaboradas en un seguimiento del observatorio. (Ver **Mapa 1.**)



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Mapa 1: Grado de Crisis Reportado



Fuente: Elaboración equipo Colef



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

b. Grado de resiliencia turística (GRT).

En segundo lugar se utilizó un grupo de variables usadas para un indicador integrado que mide el grado de resiliencia turística observado en cada zona.

Cuadro 4.
Variables del Indicador Grado de resiliencia turística

Nombre de las Variables	Descripción
ACAR	Tipo de acceso carretero que se interna la zona en cuestión. Mide la calidad del acceso carretero de la zona en cuestión que puede ser: 5 = autopista y un nodo formado por carreteras libres; 4 = Autopista y carreteras libres; 3 = sólo autopista; 2 = sólo carretera federal libre; 1 = Carretera local o terracería.
ATUR	Presencia en la zona de atractivos turísticos de primer orden. Número absoluto de atractivos que va de 1 al 3.
AVIA	Nivel de asistencia al viajero. Medido en número de establecimientos de ese tipo. 2 = más de uno; 1 = al menos 1; 0 = ninguno.
DAER	Distancia al aeropuerto. Mide la distancia en kilómetros del aeropuerto a un centroide de la zona en cuestión si se siguen las rutas carreteras principales.
DGSY	Distancia a Garita Internacional de San Ysidro. Mide la distancia en kilómetros de la garita internacional a la zona en cuestión si se siguen las rutas carreteras principales.
DHAB	Intensidad del desarrollo habitacional-turístico observado en la zona (VIV/Ha). Número de viviendas turísticas en desarrollos habitacionales por hectárea en cada zona.
DTME	Distancia a Terminal Marítima de Ensenada. Mide la distancia en kilómetros del aeropuerto a un centroide de la zona en cuestión si se siguen las rutas carreteras principales.
RESI	Porcentaje de empresas que cuentan con programa de manejo de residuos.
ENER	Porcentaje de empresas que utilizan alguna fuente de energía alternativa.
EVEN	Existencia de eventos de primer nivel: 2 = más de uno; 1 = al menos 1; 0 = ninguno.
HEST	Porcentaje de habitaciones de cuatro y cinco estrellas en la zona 4 y 5 /total de habitantes de 0 a 1.
HTOT	Porcentaje del total de cuartos de hotel del corredor que se encuentran en la zona.
IEDT	Porcentaje promedio de inversión extranjera reportada en la zona.
POBT	Dinámica de crecimiento de la población entre 2000 y 2010.
PROD	Productividad del trabajo registrada en la AGEB donde se ubica la zona estudiada.
PURB	Porcentaje de opinión favorable de condiciones urbanas en la zona donde se ubican los establecimientos.
RCOM	Porcentaje de establecimientos que reportaron realizar alguna acción de responsabilidad comunitaria.
TURB	Disponibilidad de transporte urbano en la zona estudiada. 1= Si; 0 = No.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Fuente: Elaboración equipo Colef.

Para la estimación de grado de resiliencia turística se utilizó la siguiente fórmula:

$$GRT_i = \sum_{i=1}^n V_i$$

Donde:

GRT = Grado de resiliencia estimado para la zona “i”.

Vi = Variables del modelo.

La ventaja de este procedimiento es que permite obtener un valor estandarizado de resiliencia y contar al mismo tiempo con datos estandarizados para un grupo de variables que lo forman. El tomador de decisiones puede ver de esta manera las razones por las cuales la resiliencia es menor en una zona en particular y extraer conclusiones sobre lo que procede hacer para mejorar la resiliencia por zonas. El valor de la resiliencia por zona se muestra en la última columna del **Cuadro 5**.

En el **Mapa 2** se presentan los resultados obtenidos por zonas de la aplicación del índice de resiliencia turística, en el que se puede ver como esta se concentra en unas cuantas zonas del corredor. Las más resistentes son Ensenada-Malecón, Rosarito Centro y Popotla-Puerto Nuevo.

Cuadro 5. Indicador de Grado de resiliencia turística

ZONAS	Nombre	GRT 2012
23	Ensenada Malecón	1735.857088
13	Rosarito Centro	1464.609833
15	Popotla - Puerto Nuevo	692.8123006
9	Rosarito Pabellón	642.9885868
24	Ensenada Chapultepec	580.2939168
20	El Sauzal	557.2583644
14	Rosarito Sur	542.7814521
21	Ensenada Entrada	516.5099567
1	Playas de Tijuana I	486.9170848



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

12	Rosarito Veracruz	482.9304729
22	Ensenada Este	405.103058
2	Playas de Tijuana II	397.2273886
7	Baja Malibú	370.6136003
25	Lengüeta Arenosa	359.9471618
26	Manadero	356.1498573
27	La Bufadora	326.5596
4	Playas de Tijuana IV	293.6026452
3	Playas de Tijuana III	292.1249529
19	Baja Mar - Playa Saldamando	276.5052974
16	Primo Tapia	274.5913221
18	La Misión	241.9939935
17	Medio Camino	224.8465301
6	Real del Mar y San Antonio	222.0583338
10	Rosarito Constitución	207.8790307
8	Rosarito Norte	203.3590263
11	Rosarito Termoeléctrica	134.4053
5	Punta Banderas	131.29485

Fuente: Elaboración equipo Colef

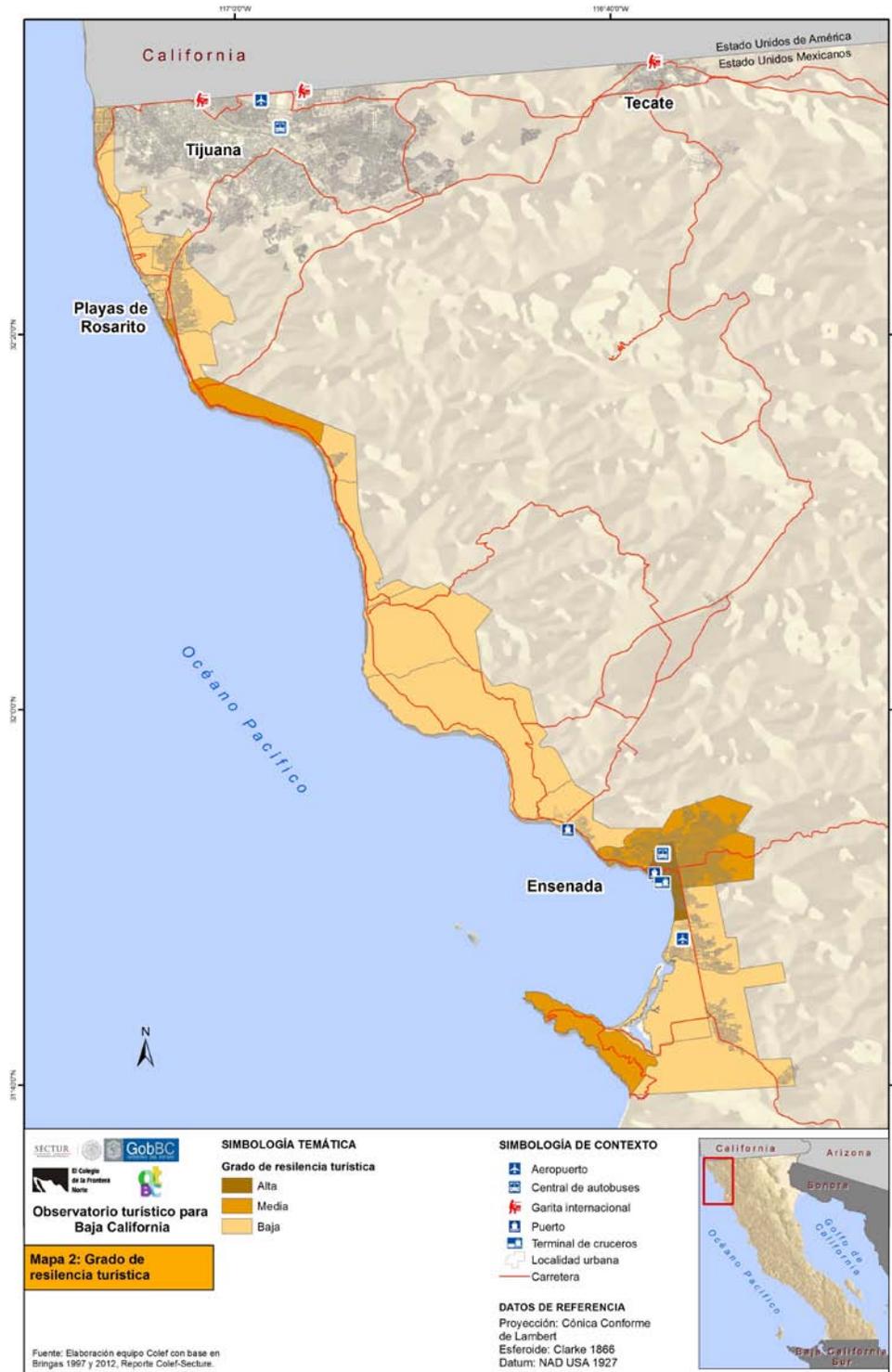
6. Opciones de política para incrementar la resiliencia de las zonas turísticas de Baja California

Al tomar en cuenta los resultados obtenidos en el levantamiento de información y el análisis de resiliencia a nivel de zonas, se puede argumentar que existen dos opciones de política que pueden ayudar a resolver la crisis. Cada una de las opciones implica el uso de diversos instrumentos de política pública estatal, federal y municipal, así como mecanismos de coordinación entre el sector público y el privado que estén focalizados al logro de objetivos específicos diferenciados. Las dos opciones de política que se identifican se presentan a continuación.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Mapa 2. Grado de resiliencia turística



Fuente: Elaboración equipo Colef.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Opción 1: Políticas transversales para el mejoramiento de las condiciones regionales de la crisis.

En esta opción se ubican las políticas de amplio alcance que no se focalizan en un área en particular, sino que intentan modificar variables clave para todas las empresas, independientemente del giro, ubicación territorial, grado de consolidación y madurez de la oferta turística en las distintas regiones y municipios del territorio estatal.

La Organización Mundial del Turismo identificó en 2009 una lista de acciones de respuesta inmediata frente a la crisis global, en la que sugiere que incluso este tipo de medidas deben considerar las capacidades financieras, políticas y culturales de las sociedades y gobiernos que las emprenden, así como el nivel de desarrollo y el estado del ciclo del producto turístico. El citado estudio no muestra la efectividad de las políticas, más bien se limita a identificar lo realizado en cuatro grandes áreas que son: política fiscal y monetaria (que incluye facilidades de pago, líneas de crédito, asignación de fondos e inversión pública), medidas de mercadotecnia, formación de asociaciones público-privadas para la promoción o desarrollo de productos, y políticas de apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico en áreas como promoción, capacitación, desarrollo del producto, mercadotecnia y calidad de productos y servicios (UNWTO, 2009).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la caracterización de la oferta, la selección de políticas transversales para el Cocotren debe enfocarse en aquellas dirigidas a lograr que cada una de las zonas que conforman esta región se vuelvan más competitivas y su oferta sea más accesible a la demanda de los consumidores. En este sentido, destacan acciones como las siguientes:

- a) Reducción de los costos de acceso, lo cual incluye el mejoramiento de la infraestructura y la reducción de costos directos, como son traslado, pago de peajes, etcétera.
- b) Mejoramiento de las condiciones de seguridad, incluyendo el incremento y mejoramiento de los servicios de asistencia al viajero.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

- c) Apoyo al desarrollo de campañas promocionales y al posicionamiento de cada una de las regiones como destinos turísticos de importancia nacional e internacional.
- d) Financiamiento y apoyo logístico para la organización de eventos que logren atraer una buena prensa para las regiones y reducir la estacionalidad de la demanda.
- e) Reducción de los costos para hacer negocios, mediante la simplificación de trámites y vigilancia para evitar corrupción.

Opción 2: Fortalecimiento integral de la resiliencia en zonas turísticas estratégicas.

La selección de políticas públicas para el fortalecimiento integral de la capacidad de zonas turísticas ante la crisis es una alternativa atractiva para los tres órdenes de gobierno, pues permite el uso focalizado de los pocos recursos disponibles y una mayor capacidad de participación de gobiernos locales, empresarios y organizaciones de la sociedad civil. Entre el tipo de acciones que se pueden incluir en esta alternativa se encuentran las siguientes:

- a) Impulso al desarrollo de distritos turísticos urbanos de uso mixto e inversión en el mejoramiento de imagen urbana.
- b) Mejoramiento integral de las condiciones de seguridad en zonas y corredores seleccionados.
- c) Apoyo al desarrollo de marcas locales e identidades distritales que permitan posicionar zonas de la región en nichos de mercado especiales.
- d) Organización de programas de actividades locales, dirigidos a diversos segmentos de demanda.
- e) Formación de empresas público-privadas para hacerse responsables del desarrollo y manejo integral de zonas turísticas seleccionadas.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

7. Análisis comparado de opciones de política

El propósito de la siguiente comparación no es identificar cuál de las opciones es mejor, sino identificar qué aspectos las distinguen, para luego identificar dónde tendrían impactos más directos las líneas de acción que caracterizan a ambas estrategias. No se observa que, para hacer frente a la crisis, se deba escoger entre la primera y la segunda opción. Más bien, se considera posible hacer mezclas de acciones de ambas alternativas, con el fin de lograr una transformación más profunda de la oferta de servicios. La comparación de estrategias permite tener criterios para evaluar en qué zonas del territorio pueden manifestarse con mayor rapidez los impactos de las políticas emprendidas.

Cada una de las opciones implica el uso diferenciado de diversos instrumentos de política y una distribución diferenciada de las acciones en el territorio de las zonas estratégicas. La descripción de las opciones se presenta sucintamente en el cuadro 6, después del cual se presenta una descripción más detallada de cada una de las opciones.

Cuadro 6.
Análisis comparado de objetivos y orientación de las opciones de política de respuesta a la crisis económica en regiones estratégicas de Baja California

Aspecto de política pública a considerar	Opción 1: Mejoramiento transversal de las condiciones regionales de la crisis.	Opción 2: Integración y fortalecimiento de polos estratégicos de resiliencia turística.
Función del gobierno	Creación de condiciones estructurales para la formación y desempeño de empresas.	Desarrollo integral de productos y generación de condiciones para el florecimiento de cadenas de servicio en áreas seleccionadas.
Papel de los gobiernos locales	Participación eficiente en programas estatales y federales; políticas de apoyo a desarrollo empresarial; programas de atención, información y atención al turista.	Entidad reguladora de los procesos locales de desarrollo de producto (revisión de políticas de uso de suelo, ordenamiento territorial, códigos de edificación e imagen urbana).
Seguridad y servicio al visitante	Uso de herramientas promocionales para informar al visitante sobre aspectos como derechos, condiciones generales	Atención enfocada a mejorar la protección en áreas seleccionadas, obras públicas y estrategias de creación de espacios seguros.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

	de la oferta y condiciones de protección.	
Soluciones de movilidad	Énfasis en el mejoramiento de movilidad interregional.	Énfasis en el acondicionamiento de rutas de movilidad no motorizada y el acondicionamiento de áreas de mayor concentración de la demanda turística.
Papel de la promoción	Posicionamiento de la región como destino turístico.	Desarrollo de marca e identidad local con la participación de empresarios y sociedad en general.
Apoyo al desarrollo empresarial	Orientado a la atracción de capital foráneo, preferentemente externo.	Formación y desarrollo de unidades de negocios con capital local, énfasis en el desarrollo de empresas intermedias y de cadenas locales de servicio.
Fuente: Elaboración equipo Colef.		

8. Recomendaciones de política

8.1. Formar una alianza público-privada para el desarrollo de empresas turísticas en el Cocotren.

Si bien se reconoce que es necesario realizar acciones de tipo promocional para incrementar la demanda de visitantes a la región, los estudios de identificación de percepciones de prestadores (inventario de establecimientos) y de identificación de atractivos (inventario de atractivos) sugieren que hace falta una mayor colaboración entre empresarios y gobierno para estimular y facilitar el desarrollo de empresas, así como para hacer las innovaciones que permitirían mejorar la satisfacción de los visitantes. En términos generales se ha disminuido la construcción de nuevos establecimientos turísticos en la región, como lo refleja el hecho de que el porcentaje de los nuevos establecimientos surgidos en la última década sea menor que el de establecimientos existentes en la década pasada.

8.2. Dirigir la atención al fortalecimiento de cadenas locales de servicio.

Además de facilitar el desarrollo empresarial en la zona, es importante la colaboración de los gobiernos locales, las instituciones, los organismos empresariales y la sociedad para inducir la formación de aglomeraciones empresariales y cadenas de servicios a nivel local, con lo cual se mejora la resiliencia de las zonas y se incrementa la multiplicación del ingreso generado por el turismo. Las zonas prioritarias para el estímulo a la formación y mejoramiento de aglomeraciones de servicio son aquellas



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

que ya se encuentran posicionadas como las zonas más resistentes a la crisis misma que se muestran en el **mapa 1**.

8.3. Gobiernos locales emprendedores y eficientes.

Esta recomendación está dirigida a lograr que los gobiernos locales participen de manera más eficiente como colaboradores con el gobierno federal, para facilitar el desarrollo de empresas en la región y brindar información o servicios a los visitantes mediante el desarrollo de segmentos de atención a los mismos.

8.4. Políticas locales dirigidas al desarrollo del producto.

Los gobiernos locales necesitan ampliar las facilidades que otorgan a quienes están interesados en desarrollar nuevos productos y participar, si es necesario, para lograr que dicho desarrollo tenga lugar, de tal forma que todas las zonas del estado logren desarrollar nuevos productos y líneas de servicio turístico. Las zonas donde se necesitan con mayor urgencia dichas acciones son aquellas en las que existen menos evidencias de existencia de proyectos nuevos y donde se registra menor colaboración entre empresarios y proveedores de servicios.

8.5. Mejorar sistema estatal de seguridad.

Crear condiciones de seguridad para los visitantes, incluyendo la organización de sistemas de información y alerta, así como la reducción de oportunidades para la comisión de delitos.

8.6. Mejoramiento integral de la imagen urbana.

Esta recomendación está dirigida a la selección de las zonas visitadas por turistas que fueron identificadas en las entrevistas con prestadores de servicios como aquellas en las que se tienen los entornos urbanos menos cuidados.

8.7. Mejorar la accesibilidad del Cocotren.

Esta línea de acción tiene el propósito de facilitar la movilidad de los turistas en el corredor y el Valle de Guadalupe. Con ello se podría incrementar el número de viajeros que se desplazan entre los tres puntos generadores de viajes a estas



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

regiones del estado de Baja California, así como entre las diversas zonas que lo conforman.

Las políticas de gobierno deben ir encaminadas a permitir y garantizar el funcionamiento de rutas programadas de transporte colectivo especializado y al establecimiento de terminales de ruta en sitios seleccionados, con el propósito de reducir paulatinamente los tiempos de recorrido, la dependencia del uso del automóvil particular como principal medio de desplazamiento, así como la distancia entre terminales de transporte establecidas y áreas de interés turístico.

Esta política tiene múltiples impactos positivos, entre los que destacan el mejoramiento de la seguridad y comodidad con que se desplazan los visitantes en la región, la atracción de turistas de diversas edades y en grupos familiares, la reducción de las emisiones generadas por la actividad turística en la zona y la generación de efectos multiplicadores por el uso de transporte local.

8.8. Ampliación de soluciones de movilidad no motorizada.

El acondicionamiento de rutas de movilidad no motorizada es prioritaria en las áreas de mayor concentración de la demanda turística, así como en zonas cercanas a estaciones terminales de transporte que se vayan creando en las distintas zonas.

8.9. Dirigir promoción nacional e internacional al posicionamiento de la región.

El posicionamiento de la región como sitio seguro y atractivo por la importancia de su capital turístico sólo se ha logrado en unos cuantos segmentos, cuya demanda no compensa las pérdidas que se han registrado en el pasado por problemas derivados de la crisis económica y por las alertas de seguridad emitidas por el gobierno de Estados Unidos (Bringas y Verduzco, 2008). Esto se refleja en la disminución del porcentaje de visitantes internacionales que consumen bienes y servicios ofrecidos.

8.10. Desarrollo de marcas e identidades locales.

Si bien existen en la región zonas con un marcado reconocimiento, como Rosarito, Ensenada y el Valle de Guadalupe, hay otras zonas del Cocotren que no cuentan con un reconocimiento o identidad que las convierta en lugares atractivos para los visitantes. En este sentido hacen falta mayores esfuerzos conjuntos por parte del



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

gobierno estatal, los gobiernos locales y la iniciativa privada para lograr el desarrollo de dichas identidades.

8.11. Mejoramiento de condiciones institucionales para incrementar la productividad empresarial.

Un aspecto clave de la resiliencia de los destinos turísticos es la productividad del trabajo. Se puede apreciar que el Cocotren en general tiene baja productividad, por lo que los esfuerzos para atraer capital externo no deben ir dirigidos solamente a la llegada de capital o inversiones *per se*, sino a atraer empresas con una productividad laboral más alta. Esta prioridad es mayor en aquellas zonas donde la productividad del trabajo es aún menor.

8.12. Formación de empresas locales y fomento a la responsabilidad empresarial.

La formación de empresas locales incrementa la resiliencia del destino turístico, en la medida que dichas empresas ayudan a diversificar la economía, a incrementar el número de vínculos de las cadenas productivas y a desarrollar el capital humano y la productividad laboral. En ese sentido, una línea de acción que puede ser útil para enfrentar las situaciones de crisis es la formación y desarrollo de capacidades empresariales y el apoyo a la formación de empresas con mayor capacidad de agregar valor a la producción de bienes y servicios turísticos.

9. Modelo de evaluación de resultados.

A continuación se presenta un modelo simplificado para evaluar resultados de políticas de respuesta ante las crisis. En él se identifican, por un lado, las recomendaciones de política señaladas arriba y por el otro los indicadores de evaluación que se pueden instituir, los cuales son a su vez nuevos datos derivados del sistema de monitoreo contemplado en el **Observatorio Turístico** de Baja California.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Cuadro 7. Modelo simplificado de evaluación de resultados

Recomendación de política	Indicadores de evaluación
1. Formar una alianza público-privada para el desarrollo de empresas turísticas en el Cocotren	Número de empresas formadas. Número de nuevos empleos en empresas formadas.
2. Dirigir la atención al fortalecimiento de cadenas locales de servicio	Incrementos porcentuales de respuesta positiva a pregunta sobre experiencia de colaboración en cadenas de servicios.
3. Gobiernos locales emprendedores y eficientes	Reducción porcentual en costos de administración de los gobiernos locales para la atracción y administración de fondos federales dirigidos al desarrollo del turismo en las zonas.
4. Políticas locales dirigidas al desarrollo del producto	Tasas de crecimiento de fondos invertidos en el desarrollo de nuevos productos.
5. Mejorar sistema estatal de seguridad	Disminución de incidencia de crímenes violentos en el estado.
6. Mejoramiento integral de la imagen urbana	Porcentaje de vialidades y calles con imagen urbana remodelada sobre el total de metros de calles y vialidades comprendidas en los polígonos de mayor demanda turística o áreas urbanas centrales de las distintas zonas.
7. Mejorar la accesibilidad del Cocotren y el Valle de Guadalupe	Disminución en tiempo y costo de desplazamiento entre las distintas zonas.
8. Ampliación de soluciones de movilidad no motorizada	Índice de accesibilidad no motorizada (Km. de vías no motorizadas/km de vías motorizadas).
9. Dirigir promoción nacional e internacional al posicionamiento de la región	Incremento en el porcentaje de viajeros extranjeros que consumen servicios turísticos en la zona.
10. Desarrollo de marcas e identidades locales	Incremento en el porcentaje de viajeros extranjeros que consumen servicios turísticos en la zona.
11. Mejoramiento de condiciones institucionales para la productividad empresarial	Disminución de costo de transacción en apertura de nuevos negocios Incrementos en la productividad del trabajo
12. Formación de empresas locales y fomento a la responsabilidad empresarial	Incremento en porcentajes de prácticas de responsabilidad social; Tasa de crecimiento anual en el número de empresas locales.

Fuente: Elaboración equipo Colef.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Conclusiones

El fortalecimiento de la capacidad de las zonas turísticas de Baja California es una prioridad para la recuperación del sector en la entidad. El uso de un sistema de información confiable, junto con la construcción de variables e indicadores apropiados, permite identificar hacia qué zonas específicas se debe focalizar la atención y cuáles son las variables en las que resulta más adecuado intervenir en cada zona. En este reporte no se incluye una evaluación de los impactos que tendría cada una de las recomendaciones sugeridas, pues rebasa los alcances contemplados para este documento, pero es evidente que la plataforma de información utilizada puede aprovecharse para analizar impactos que tendrían cambios seleccionados en la resiliencia de cada una de las zonas estudiadas.

El Sistema de información georeferenciado y la construcción de índices de crisis y resiliencia permiten además identificar opciones de cooperación entre los distintos órdenes de gobierno y entre distintos involucrados para construir regiones y destinos turísticos más fuertes. Por ejemplo, un indicador obtenido sugiere que la cooperación entre los involucrados del sector privado es muy baja, lo cual es un problema pues la literatura a nivel internacional reporta que un mayor capital social y mejores sistemas de colaboración horizontal entre los actores económicos, así como entre éstos y el sector público, son dos ingredientes necesarios para tener regiones económicas más estables y empresas más competitivas.

Dada la falta de recursos que aqueja a los diversos ámbitos de gobierno e incluso al sector privado, los resultados presentados en este trabajo indican que en términos generales es más recomendable emprender acciones estratégicas cuyo objeto es incentivar zonas específicas del corredor, como el mejoramiento de la accesibilidad, mayor cooperación o diversidad de acciones dirigidas a crear espacios turísticos integrados, con una mejor imagen y atención a la seguridad del visitante, solo trabajando coordinada y eficazmente se podrá superar la crisis actual.



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Bibliografía.

Biggs, Duan, Michael C. Hall and Natalie Stoecki (2012). "The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand" en *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 20 (5): 645-665.

Bringas Rábago, Nora L. (1997). *Inventario de establecimientos turísticos existentes en el corredor turístico Tijuana-Ensenada*, Reporte de investigación Colef-Secture, Tijuana.

Bringas Rábago, Nora L. (Coord.) (2004). *Turismo fronterizo: caracterización y posibilidades de desarrollo*. Reporte de Investigación Colef-Cestur, Tijuana.

Bringas Rábago, Nora L. y Basilio Verduzco Chávez (2008). "La construcción de la frontera norte como destino turístico en un contexto de alertas de seguridad", en *Región y Sociedad*, Vol. XX (42): 3-36.

Bringas Rábago, Nora L. (Coord.) (2012). *Inventario de establecimientos turísticos existentes en el Corredor Costero Tijuana-Rosarito-Ensenada 2011*, Reporte de Investigación Colef-Secture, Tijuana.

Bristow, Gillian (2010). "Resilient regions: re-placing regional competitiveness" en *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. Vol. 3 (1): 153-167.

Christopherson, Susan, Jonathan Michie and Peter Tyler (2010). "Regional resilience: theoretical and empirical perspectives", en *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 3 (1): 3-10.

Keron, Niles (2010). *Resilience amidst rising tides: trade, climate change and competitiveness in the tourism sector in the Caribbean*, International Centre for Trade and Sustainable Development Programme on Competitiveness and Sustainable Development, Issue Paper No. 9, (ICTSD), Geneva, Switzerland. Disponible en: <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/04743.pdf>

Molin Valdés, Helena (Coord.) (2012). *Cómo desarrollar ciudades más resilientes: Un Manual para líderes de los gobiernos locales*. The United Nations Office of Disaster Risk Reduction (UNISDR) Ginebra. Disponible en: http://www.unisdr.org/files/26462_manualparalideresdelosgobiernosloca.pdf

Monfort Mir, Vicente M. (2000). "La política turística una aproximación" en *Cuadernos de turismo*, Núm. 6: 7-27. Disponible en: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/22701/21981>



Observatorio Turístico de Baja California: Fase I

Schianetz, Karin and Lydia Kavanagh (2008). "Sustainability Indicators for Tourism Destinations: A Complex Adaptive Systems Approach Using Systemic Indicator Systems" en *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 16 (6): 601-628.

SECTUR (2012). *Compendio Estadístico del Turismo en México 2011*, Secretaría de Turismo de México.

UNWTO (2009). "Impact of the global economic crisis on local tourism destinations, Survey report". Disponible en http://www.gauteng.net/campaigns/uploads/gallery/UNWTO_Tourism_Resilience_Committee.pdf

UNWTO (2010). *Report on the Implementation of the Roadmap for Recovery*, United Nations World Tourism Organization, Marzo de 2010. Disponible en: http://www.unwto.org/trc/pdf/UNWTO_TRC_Implementation_R4R_2010_Mar.pdf

United Nations-World Tourism Organization (WTO) (2012). *Reference material 1: Initial findings of UNWTO study on domestic tourism across Asia and the Pacific*. Consultado en: http://dtxtg4w60xgpw.cloudfront.net/sites/all/files/background_doc_domestic_tourism_study_overview.pdf