



La migración de retiro como factor de competitividad para “Salitral Camp & RV” en Baja California

Luis Eduardo Meza Ramos¹; Blanca Estela Escoto Bernal²
y Flavio Abel Aguirre Rivera³

¹Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, B.C., México, a318921@uabc.edu.mx, Av. Universidad 14418, UABC, Parque Internacional Industrial Tijuana 22390, Tijuana, B.C.,

Col. Ciudad Universitaria, (+52) 646-108-1789

²Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, B.C., México, blancab@uabc.edu.mx, Av. Universidad 14418, UABC, Parque Internacional Industrial Tijuana 22390, Tijuana, B.C., Col. Ciudad Universitaria, (+52) 664-479-4474

³Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana, B.C., México, flavio.rivera@uabc.edu.mx, Av. Universidad 14418, UABC, Parque Internacional Industrial Tijuana 22390, Tijuana, B.C., Col. Ciudad Universitaria, (+52) 664-335-9698

Información de artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: junio-2021

Fecha de publicación en línea: octubre-2021

DOI: <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-2>

Resumen

La migración de retiro de la ciudad de Ensenada, Baja California en México va en acenso debido a su proximidad con los Estados Unidos de Norteamérica ya que la diferencia del costo de vida entre ambos países y la naturaleza turística propia de la región representa oportunidades de negocios para los prestadores de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos. El objetivo del artículo es determinar la viabilidad de emprender el modelo de negocio “Salitral Camp & RV” cuyo mercado objetivo son los migrantes procedentes de Estados Unidos en edad de prevejez y vejez. El estudio abarca un análisis estratégico del sector mediante el método FODA y ERIC que proporciona un panorama actual del sector y sus participantes, así como las estrategias más apropiadas para atender a este nicho de mercado que hasta la fecha no ha sido atendido y solucione su necesidad de vivienda *ad hoc* a su idiosincrasia, estilo de vida y sus hábitos de consumo. Para ello se realizó un estudio de mercado mediante el método exploratorio-descriptivo y se trabajó bajo un enfoque cuantitativo sobre una muestra aleatoria no probabilística de 351 migrantes

Abstract

Retirement migration from the city of Ensenada, Baja California, in Mexico. Is on the rise due to its proximity to the United States of America, the difference in the cost of living between the two countries and the tourist nature of the region; which represents business opportunities for providers of temporary accommodation services in camps and recreational lodges, the objective of this article is to determine the feasibility of undertaking the business model "Salitral Camp & RV", whose target market is pre- and old-age migrants from the United States; the study includes a strategic analysis of the sector using the SWOT and ERIC methods, which provide a current overview of the sector and its participants, as well as the most appropriate strategies to serve this market niche, which to date has not been served (to solve their need for housing *ad hoc* to their idiosyncrasy, lifestyle and consumption habits). For this purpose, a market study was conducted using the exploratory-descriptive method, working under a quantitative approach on a non-probabilistic random sample of 351 migrants aged 50 years or older. The situational analysis of the companies showed that the

de 50 años o más. Realizando el análisis situacional de las empresas se constató que el emprendimiento de “Salitral Camp & RV” no sólo es viable sino que es una propuesta innovadora dirigida a un mercado insatisfecho. De igual forma se verificaron las principales causas de la migración: retiro laboral, descansar en un lugar turístico y reunirse con sus familiares o amigos.

Palabras clave: competitividad, migración de retiro, emprendimientos creativos.

"Salitral Camp & RV" venture is not only viable, but that it is an innovative proposal aimed at an unsatisfied market. Likewise, the main causes of migration were verified: work retirement, resting in a tourist place, and reuniting with family or friends.

Keywords: competitiveness, retirement migration, creative endeavors.

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo establecer las estrategias pertinentes para emprender el modelo de negocio “Salitral Camp & RV” y posicionarla como la mejor opción de alojamiento en instalaciones recreativas para los migrantes de retiro en la ciudad de Ensenada, Baja California. Lo anterior tributarán en el establecimiento de los objetivos estratégicos, los indicadores de medición de resultados y el desarrollo de las estrategias competitivas que apoyen directamente a los negocios participantes. Para esta investigación se eligieron el modelo estratégico FODA (Humphrey, 2017) y la matriz ERIC (Chan Kim y Renée Mauborgne, 2015) por ser los modelos que permiten crear e impulsar estrategias competitivas a las empresas que se desenvuelven en entornos hostiles, cambiantes y de constante incertidumbre. El análisis del situacional se llevó a cabo en una muestra homogénea de 16 empresas del giro de “Campamentos y albergues recreativos” (DENUE, 2020) y el estudio de mercado se aplicó a una muestra de 371 sujetos de estudio con características similares. Como instrumento se utilizó un cuestionario con 25 ítems que analizan las causas de la migración del retiro en la entidad, sus hábitos migratorios y las preferencias de vivienda, entre otros aspectos.

El análisis estratégico es el proceso sistemático a nivel interno y externo realizado por las empresas con el propósito de evaluar sus mejores prácticas y áreas de oportunidad y su implementación propicia múltiples beneficios: conocer su empresa y sus procesos, establecer indicadores de medición que permitan la mejora continua, conocer su

mercado, mejorar su estructura interna, conocer el mercado y visualizar el rumbo del sector (Grant, 2016).

2. MARCO TEÓRICO

Un emprendimiento creativo es la acción de convertir una idea original en un modelo de negocio exitoso mediante una propuesta sistemática única de generación de valor (Rodríguez, 2020).

La implementación de herramientas estratégicas es cada vez más necesaria al momento de emprender un negocio que genere valor a sus clientes debido a las condiciones tan inciertas a las que las empresas se deben enfrentar con la finalidad de generar estrategias de crecimiento económico. Por lo que en estos momentos de crisis es imperante conocer el mercado en que se está inmerso, el grado de rivalidad, los retos y barreras a los que se debe hacer frente (Thompson y Gamble, 2019). Lo anterior con la finalidad de generar una ventaja competitiva y cumplir con las expectativas de sus propietarios y administradores con base en la propuesta de valor generada (Cepymenews, 2020).

Es por ello que el realizar una planificación estratégica antes de emprender cualquier negocio siempre será una acción fundamental ya que se benefician al optimizar sus recursos y cumplir con sus objetivos estratégicos, lo que implica un actuar anticipado y no correctivo pero a su vez los posiciona en el mercado frente a sus competidores.

2.1. Herramientas estratégicas

2.1.1. Método FODA

De acuerdo a Humphrey (2017) el método FODA es un método que sirve para evaluar las fortalezas y oportunidades, así como las

debilidades y amenazas de una empresa. Este instrumento administrativo es útil para plantear situaciones tanto dentro como fuera de las organizaciones y vincular los cuatro elementos fundamentales: fortalezas (*strengths*), oportunidades (*opportunities*), debilidades (*weaknesses*) y amenazas (*threats*), es decir, como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro y garantizar la propuesta de valor sistemático del emprendimiento a desarrollar.

2.1.2. Matriz ERIC

Esta matriz es una herramienta que consiste en Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) estrategias a partir de la filosofía de los océanos azules diseñada por WChan Kim, W y Renée Mauborgne (2005), la cual sostiene que las empresas pueden llegar a ser exitosas si incursionan en mercados desconocidos o sin explotar, se visualizan oportunidades a partir de nichos de mercado no aprovechados y sobre todo se incrementa la rentabilización a partir de la innovación. La matriz ERIC define las variables que proporcionen las soluciones a los problemas de la empresa o industria mediante la generación de estrategias que permitan la adaptación de la organización de manera favorable y rentable (Maldonado *et al.*, 2018).

De acuerdo a la consulta de la base de datos del Directorio de Unidades Económicas (DENUE, 2020) se encontraron 16 destinos comerciales en el giro de “Campamentos y albergues recreativos” en Ensenada (Tabla 1) con código de identificación (721210) de conformidad con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN, 2018). Los campamentos y albergues recreativos son:

“Unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de alojamiento temporal en instalaciones recreativas, muchas veces al aire libre, como

campamentos que reciben casas rodantes (*trailer parks*) y vehículos recreativos (RV), campamentos para caza y pesca, de montaña y albergues juveniles (DENUE, 2020, párrafo 1)”.

Tabla 1. Relación de destinos comerciales en el giro de “Campamentos y albergues recreativos”.

Nombre de la unidad económica	Personal ocupado
Salitral Camp & RV	6 a 10
Campamento vacacional Meneses	0 a 5
Campo 7 Minas	6 a 10
Campo Beluga	0 a 5
Campo Daggetts	6 a 10
Campo Número Cinco	0 a 5
Campo Punta Final	6 a 10
Campo Raquel y Larry	0 a 5
Campo turístico Punta Bufeo	0 a 5
El faro Beach Motel and Trailer Park	6 a 10
La Jolla Beach Camp	11 a 30
Las Cañadas campamento	251 y más
Rancho La Bufadora	11 a 30
Rancho Todos Santos	11 a 30
Restaurant Campo Solo Sport	0 a 5
Villarino campamento turístico	6 a 10

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de Directorio de Unidades Económicas (DENUE, 2020).

En el sector de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos en Baja California se otorga un valor económico al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y “RV” en el estado de Baja California, mismo que atiende a la demanda de los 28 millones de turistas que llegan anualmente (Televisa Californias, 2019). La ciudad de Ensenada al ser un puerto y sede de importantes destinos y eventos turísticos como “La Bufadora¹” se recibe anualmente 600 mil visitantes (Lachica, 2019).

El área vinícola del Valle de Guadalupe registra anualmente la llegada de 750 mil visitantes y es el segundo destino favorito de los mexicanos, lo que ha provocado el interés de los inversionistas en este tipo de propuestas gastronómicas denominadas “casas vitivinícolas” con características de la localidad, por lo que el Gobierno del estado de

¹ Es un géiser marino, el segundo más grande del mundo (Baja California, 2020).

Baja California implementó nuevos lineamientos para el ecoturismo en la entidad para hacer frente a la contingencia sanitaria a través del Comité Provino Baja California quienes crean los protocolos de *enoturismo* y da inicio a la certificación de “Entornos laborales libres de Covid-19” cuyo objetivo es proporcionar capacitación a todas las casas vitivinícolas de la región con respecto a la implementación de filtros sanitarios, políticas sobre la sana distancia, protocolos de limpieza y el uso apropiado de equipo de protección para empleados y visitantes (Baja California, 2020).

Otro atractivo turístico de la ciudad de Ensenada es la competencia anual denominada “Fuera de camino” de la empresa SCORE-International donde asisten aproximadamente 150 mil personas por evento y generan una derrama económica de 40 mdd, lo que impacta directamente en la ocupación hotelera de la localidad hasta un 93% (El Vigía, 2019) al generar una gran demanda de hospedaje durante todo el año manteniendo activo el mercado. Es por esto que la rentabilidad de los negocios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos de la entidad se centran en el constante flujo de turismo que hay en la ciudad de Ensenada, así como en la naturaleza de los mismos ya que el cobro de espacios para RV y el alquiler mensual por el espacio ocupado de cada una de las casas móviles no requiere una reinversión sino que los gastos se concentrarían en luz y agua que se encuentran incluidos en el pago del cliente, los cuales oscilan entre los \$160 a \$350.00 pesos por persona comparados con una habitación estándar para una persona de cualquier hotel equivalente aproximadamente a \$2,031.00 pesos por noche y en este caso cabe resaltar que ambas cotizaciones se realizaron para una persona y en la misma fecha (20 de febrero de 2021).

Es imperante destacar que debido a la naturaleza fronteriza del estado de Baja California la migración por parte de los

ciudadanos norteamericanos es cada vez mayor. Para el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) la migración es la movilidad que realiza la población al cambiar su residencia habitual desde un municipio o delegación, entidad federativa o país de origen a otro destino. Es por ello que para este estudio resulta de sumo interés conocer el total de ciudadanos norteamericanos que residen habitualmente en el estado de Baja California ya que éstos conformar el principal grupo de interés para el sector estudiado cabe destacar que el total de ciudadanos norteamericanos que residen en territorio nacional de manera habitual es de 796,266², siendo Baja California la entidad federativa que cuenta con el mayor número de ellos equivalente a 132,676, seguido por Chihuahua con 93,373 y Jalisco con 66,464 (INEGI, 2020). Con base en lo anterior y de conformidad con el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020) actualmente residen de manera habitual 11,113 ciudadanos norteamericanos de 50 años o más en Baja California denominados migrantes de retiro (Santos, Vega y Ortega, 2018), mismos que representan el potencial de mercado para el sector estudiado.

Con respecto a la migración de retiro y de conformidad con Lardiés (2012) es el cambio de residencia voluntaria de las personas mayores de 50 años a otro país distinto al de su lugar de origen con la intención de residir permanentemente o por temporadas. Por lo que éste es un modelo de migración basado en el consumo, no en la producción, caracterizado por ejercer un impacto directo en la infraestructura y urbanismo de las principales ciudades del estado de Baja California: Playas de Rosarito, Ensenada, Loreto y Los Cabos, como consecuencia de este desarrollo generalizado. Pese al atractivo de estos destinos para la migración por retiro no existe documentación previa que permitan hacer una contextualización más actualizada de este fenómeno migratorio.

² Población total por entidad y municipio según: sexo, lugar de nacimiento y edad (INEGI, 2020).

Warnes (2009) menciona que es un fenómeno conocido como “migración internacional por jubilación” el que tiene muchas posibilidades de estar bien definido por su nombre por la precisión implícita de cada uno de los términos que lo constituyen. El significado de "internacional" suscita la menor cantidad de ambigüedades ya que los límites territoriales y fronterizos son su sustento y por el contrario existen significados heterogéneos e imprecisos para los términos de "jubilación" y "migración". Los jubilados migran por varias razones: la migración de retorno de ex migrantes laborales a sus países o regiones de origen y la migración orientada a la familia ya que los padres jubilados regresan a sus destinos de origen para estar cerca de sus hijos y familiares. El término migración por jubilación o en ocasiones migración por jubilación internacional (MIR) se refiere principalmente a la migración orientada a las comodidades entre las personas jubiladas que se trasladan de forma permanente o temporal a nuevos lugares de origen en busca de una mejor calidad de vida.

Mientras que para Pickering y Crooks (2019) la migración por jubilación implica otros elementos de valor como la reubicación a corto o largo plazo, preferentemente a destinos turísticos que cuentan con climas favorables. Dicha elección suele estar influenciada por experiencias previas de los migrantes, sus estatus socioeconómicos y estado físico (salud favorable). Para tales fines hay que hacer notar que la Organización Mundial de la Salud (2015) plantea nuevos retos y oportunidades frente al dinamismo migratorio en la Región de las Américas dentro de un contexto social, económico, ambiental y político, destacándose la necesidad de diseñar estrategias que favorezcan el proceso migratorio digno y seguro, lo que implica propiciar las condiciones necesarias para ofrecer los servicios de salud requeridos por la comunidad. La tasa de migración en general es más baja para los jubilados que los más jóvenes.

3. MÉTODO

3.1 Materiales

Los materiales utilizados se clasifican en dos tipos: a) los secundarios integrados por la información documental y bibliográfica para conceptualizar y contextualizar el estudio y b) la fuente primaria obtenida mediante encuesta estructurada con 25 ítems de tipo cerrada, policotómica, opción múltiple y escala de valoración. Posteriormente la encuesta se sometió a la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach, obteniéndose un índice de confianza de 0.86 ya que el instrumento es altamente confiable (Sampieri y Baptista, 2014, p.295).

Tabla 2. *Estadístico de fiabilidad.*

Alfa de Cronbach	Núm. de elementos
0.86	371

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Método

Este estudio se desarrolló bajo el método de la encuesta dirigida a los ciudadanos norteamericanos mayores de 50 años o más que residen en el estado de Baja California.

De conformidad con el objetivo del estudio se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa combinando los enfoques exploratorio y descriptivo (Tamayo, 2017). El universo total de análisis se compone por 11,113 ciudadanos norteamericanos (Tabla 3) que residen habitualmente en el estado de Baja California registrados en el Censo de Población y Vivienda del INEGI (2020). Para la determinación del tamaño de la muestra se estableció un error absoluto del 5% y un nivel de confianza del 95%, lo que proyectó una muestra no paramétrica de 371 sujetos de estudio que fueron seleccionados mediante el método no probabilístico por conveniencia debido a la actual contingencia sanitaria de Covid-19 (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020).

Tabla 3. *Ciudadanos norteamericanos residentes en Baja California.*

	Total	Hombres	Mujeres
Baja California	11,113	6,786	4,327
Ensenada	1,796	1,050	746
Mexicali	2,300	1,301	999
Playas de Rosarito	1,690	979	711
San Quintín	130	76	54
Tecate	324	200	124
Tijuana	4,873	3,180	1,693

Fuente: Elaboración propia a partir del sistema de búsqueda del Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2020).

4. RESULTADOS

Los resultados se presentarán en dos fases: primero se mostrarán los resultados del diagnóstico situacional de la empresa “Salitral Camp & RV” frente al resto de los competidores de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos de la entidad y posteriormente se presentan los resultados obtenidos directamente de los sujetos de estudio conformados por los clientes actuales y potenciales de este sector.

4.1. Análisis de la industria

La empresa “Salitral Camp & RV” es un modelo de negocio enfocado en atender al nicho de mercado de los migrantes de retiro, ofrece los servicios de renta de 20 viviendas fijas durante corto, mediano o largo plazo y renta de espacios para aparcar vehículos recreativos (RV). Como parte de los valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes se encuentran espacios en áreas verdes para ejercicio físico con un instructor especialista en el área geriátrica, servicio de restaurante, enfermería, lavandería y una pequeña tienda de autoservicio, entre otros.

Para la elaboración de la matriz FODA primero fue preciso realizar la búsqueda de la información referente a la estructura de la industria de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos de la entidad (Tabla 1) que se encontró información en los medios digitales y/o en el establecimiento. Se detectó que tres de ellos ya no están funcionando debido a la insostenibilidad del negocio por efectos del Covid-19, además se identificaron los

productos que ofrecen, su participación relativa en el mercado, las estrategias que actualmente implementan con base en sus fortalezas y debilidades con la finalidad de identificar a la empresa que lidera el mercado de oferta, venta o renta de espacios de viviendas para migrantes de retiro.

Observándose que las únicas tres empresas que enfocan sus servicios al mercado de migrantes de retiro provenientes de los Estados Unidos son “Salitral Camp & RV”, “El Faro Beach” y “Racho Todos Santos”, el resto de los participantes del sector sólo brindan servicios de campamento familiar, RV park, alojamiento en cabañas temporales en parques recreativos, pesca y actividades al aire libre, por lo que se detectó que el modelo de negocio “Salitral Camp & RV” es la empresa que se encuentra en mejor posición competitiva al ofrecer los servicios esperados por los migrantes de retiro provenientes de los Estados Unidos.

Posteriormente se procedió al análisis de los factores externos obteniendo un peso ponderado de 2.94, lo que implica que la empresa “Salitral Camp & RV” puede en teoría reaccionar anticipadamente a las oportunidades y amenazas que el sector les brinda al tomar en consideración que la media es de 2.5, lo que infiere la capacidad de generar ventajas competitivas a partir de esta información. Ahora bien con respecto al análisis de los factores internos se obtuvo un peso ponderado de 2.3, lo cual indica que la organización se encuentra ligeramente por debajo de la media y es equivalente a 2.5, lo que revela una amplia área de oportunidad de mejora en función de la opinión de sus clientes. Estos análisis permitieron obtener las estrategias resultantes con mayor peso ponderado que le permita diseñar a la empresa sujeta de estudio las ventajas competitivas más atractivas que garanticen la preferencia de los migrantes por retiro, mismas que se presentan en la matriz FODA (Tabla 4).

Tabla 4. Matriz FODA.

Factores Externos	Factores internos	
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia: F ₁ O ₁ Maxi-Maxi: Ofrece diferenciados dirigidos al mercado de migrantes de retiro en busca de lugares turísticos para habitar de manera permanente o temporal (1)	Estrategia: D ₁ O ₃ Mini-Maxi: Diseñar alianzas entre los campamentos recreativos que no cuentan con espacios para acampar, pescar y realizar actividades recreativas (0.55)
	Estrategia: F ₁ A ₂ Maxi-Mini: Se promoverá el uso del transporte especial con sillas de ruedas para reducir el desinterés de visitar los destinos turísticos de la entidad a causa de discapacidad motriz o enfermedad (0.7).	Estrategia: D ₁ A ₅ Mini-Mini: Aprovechar las ofertas de servicios de todos los participantes del sector para evitar el cierre de los actuales campamentos y albergues a causa del Covid-19, mediante el diseño de alianzas estratégicas (0.9).
Amenazas		

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia F₁O₁: se centra en ofrecer un modelo de negocio diferente a un nicho de mercado de mercado en particular (migrantes de 50 años o más) en vísperas de retiro y que están en busca de lugares turísticos para habitar de manera permanente o temporal. Esta estrategia resultante arrojó el mayor peso ponderado, lo que infiere que sus estrategias estarán centradas en la diferenciación de enfoque que de conformidad con Porter (2015) consiste en ofrecer en este caso servicios diseñados para responder a necesidades y preferencias de un mercado específico.

De acuerdo al nivel de importancia la estrategia D₁A₅: consiste en crear alianzas

estratégicas con los campamentos y parques recreativos que ofrecen servicios recreativos (pesca, senderismo, ciclismo en montaña) a diferencia de la empresa “Salitral Camp & RV” que no ofrece con la finalidad de apoyar la economía local y con ello evitar el cierre de más negocios de esta índole a causa del Covid-19, sumando valor agregado a la compañía.

En tercer lugar y con respecto al peso ponderado obtenido se identificó la estrategia F₁A₂: en la que se plantea promover el uso del transporte especial con sillas de ruedas para reducir el desinterés por parte de los migrantes por jubilación que residen en las instalaciones de la empresa “Salitral Camp & RV” para visitar los destinos turísticos de la entidad a causa de discapacidad motriz o enfermedad (0.7) ya que esto permitirá a su vez realizar ofertas conjuntas con otros participantes del sector y al mismo tiempo que ofrece a sus clientes la oportunidad de seguir realizando actividades que mejoren su calidad de vida.

Finalmente se identificó una gran área de oportunidad en la generación de alianzas con parques recreativos, campamentos con área de pesca y actividades al aire libre ya que los sujetos de estudio manifestaron ser visitados por sus hijos y familiares de forma continua, lo que en lugar de competir entre ellos se propone la estrategia D₁O₃: diseñar alianzas entre los campamentos recreativos que no cuentan con espacios para acampar, pescar y realizar actividades al aire libre (0.55). Con lo anterior en mente la empresa “Salitral Camp & RV” busca ofrecer un servicio especializado para un segmento de mercado con características únicas por lo que se propone implementar la matriz ERIC descrita a continuación en donde se detallan las estrategias a seguir.

4.1.1. Matriz ERIC

La realización de la matriz ERIC tiene la finalidad de proponer estrategias que le permitan a la empresa “Salitral Camp & RV” hacer frente a la crisis actual derivada del Covid-19 y a la rivalidad del sector, esta herramienta estratégica se desarrolla a partir del análisis estratégico realizado mediante la implementación del método FODA.

Inicialmente se detectó que la migración por jubilación es un fenómeno natural de la

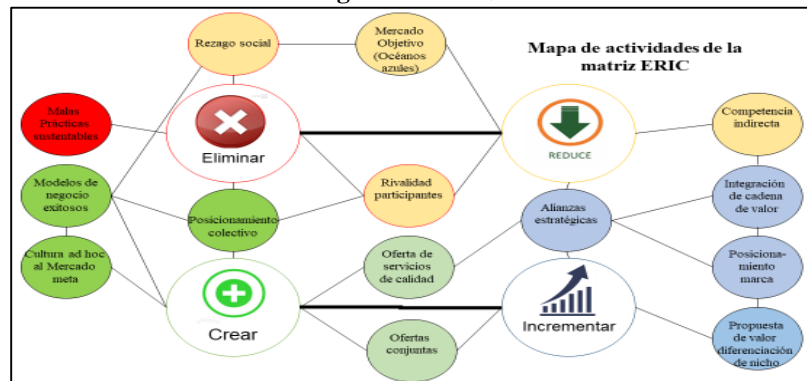
región debido a su proximidad con el país de origen con el mercado meta (ciudadanos norteamericanos jubilados), lo que les permite ir y venir cuando les plazca sin mayores complicaciones migratorias y a su vez genera la visita de amigos y familiares que impulsan la economía de la región y el resto de los integrantes del sector de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos en Baja California, otorgándole adicionalmente un valor económico al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y “RV” en el estado de Baja California. Las recomendaciones (Chan Kim *et al.*, 2005) son:

- a) **Eliminar:** las malas prácticas sustentables en el turismo: el uso excesivo de los recursos, la destrucción de la flora y la fauna durante la oferta turística, la falta de respeto por las comunidades anfitrionas y sus costumbres, tradiciones y cultura en general, y por otro lado generar una conciencia social en las comunidades que eliminen el rechazo social de los migrantes por retiro derivado por la diversidad cultural y de idioma principalmente.
- b) **Reducir:** la rivalidad de los participantes mediante la adopción del *marketing* de los océanos azules de Chan Kim *et al.* (2005) viendo a su competencia indirecta como aliados que ofrecen servicios complementarios mediante alianzas estratégicas, lo que les permite la creación de su cadena de valor hacia atrás.
- c) **Incrementar:** la participación de más comerciantes locales del sector de parques y albergues recreativos en la cadena de valor que poseen servicios afines y/o complementarios pero con la calidad esperada por el mercado objetivo, por ello

es recomendable que los comerciantes asignados a dicho sector busquen la participación e incorporación de estrategia de océanos azules, que propicie un espacio sin competencia en el mercado, lo que implica una mayor cobertura de mercado y romper la disyuntiva entre valor y costo pero sobre todo alinear todo el sistema de actividades, el cual les permitirá generar un valor agregado al igual que el apoyo para la generación de estrategias adecuadas para la generación de una ventaja competitiva centrada en la diferenciación de nicho en lugar de pelearse entre sí por los consumidores. Lo anterior tributará directamente en el posicionamiento colectivo en el mercado del turismo intrínseco de la migración de retiro, dando origen al inicio del círculo ERIC (Figura 1).

- d) **Crear:** esta estrategia competitiva permite desarrollar modelos de negocio exitosos que aseguran con mayor facilidad el posicionamiento colectivo al realizar ofertas integradas para lo que es recomendable la adopción de las herramientas digitales para la generación de un mejor seguimiento al cliente, propiciando una cultura *ad hoc* a la idiosincrasia de mercado meta, destacándose los beneficios y atractivos de la región a través de múltiples plataformas digitales, lográndose con ello incrementar la presencia del municipio como un destino turístico para los migrantes de retiro o a punto de jubilarse, así como asegurar a un mercado potencial a mediano o largo plazo (sus descendientes), esto sin considerar la derrama económica que éstos dejarán en la región al visitar a sus padres.

Figura 1. Matriz ERIC.



Fuente: Elaboración propia con fundamentó en la estrategia de océano azul (Chan Kim *et al.*, 2005).

Con base en el análisis situacional y la elaboración de la matriz ERIC se proponen los siguientes objetivos estratégicos para que la empresa “Salitral Camp & RV” logre llevar a cabo su propuesta de valor a través de la implementación de las estrategias propuestas:

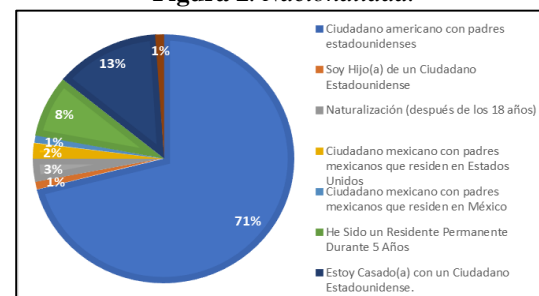
- Diseñar un modelo de negocio innovador que le permita asegurar la lealtad y preferencia de sus clientes.
- Contratar personal calificado para cada una de las áreas con la finalidad de asegurar la calidad y calidez del recurso humano.
- Atraer al 50% del mercado en el primer trimestre.

4.2 Estudio del mercado objetivo (migrantes por jubilación)

4.2.1. Características de los sujetos de estudio

Los resultados referentes a las características del mercado de migrantes por jubilación o de retiro demostró estar constituido mayormente por ciudadanos americanos con padres estadounidenses hasta en un 71% (Figura 2), varones (60%) y el resto mujeres, mayores de 56 años (66%) y casados (65%). No obstante, un 12% manifestó ser viudo, lo que representa un área de oportunidad para “Salitral Camp & RV” ya que el modelo de negocios que ofrece valores agregados que resultan ser atractivo para éstos porque tienen la posibilidad de convivir con personas con intereses en común con respecto a su nacionalidad, lo que genera un sentido de pertenencia, seguridad y bienestar social.

Figura 2. Nacionalidad.

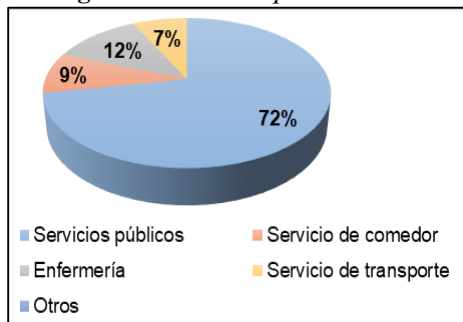


Fuente: Elaboración propia.

La migración de jubilados extranjeros en Baja California ha aumentado en la última década hasta en un 70% y especialmente en la ciudad de Tijuana hasta en un 45%, Ensenada 35% y Playas de Rosarito 20%. Con respecto a su nivel educativo respondieron hasta en un 56% contar con estudios de educación media superior y un 36% educación superior (Figura 3).

La encuesta también reveló el tipo de viviendas que actualmente ocupan los sujetos de estudio en donde predominan los asentamientos tipo casas rodantes en zonas rurales costeras de alto valor ecológico (18%) con el desconocimiento de las implicaciones ambientales (esto quiere decir que carecen de una cultura socialmente responsable con el medio ambiente). El 33% afirma contar con vivienda propia, el 47% renta y el resto vive con algún familiar, mismos que cuentan con servicios públicos hasta en un 72% y sólo el 12% con servicios de enfermería cerca de sus viviendas (Figura 3).

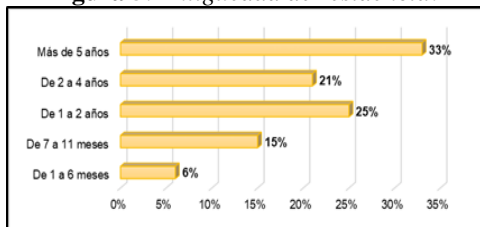
Figura 3. Servicios que recibe.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la antigüedad de residencia en el estado de Baja California por parte de los sujetos de estudio la muestra se comportó como su muestra en la Figura 5 al predominar los de cinco años o más hasta un 33% cuyo núcleo familiar está conformado en su mayoría por 1 o 2 personas (82%), además el 41% afirma que sus familias dependen económicamente de ellos, mientras que el 37% no tienen responsabilidad alguna de esta índole. Adicionalmente afirmaron que de entre 2 a 3 integrantes de su núcleo familiar cruzan con regularidad a los Estados Unidos para trabajar (1%) y un 17% mencionó que sólo una persona de la familia trabaja en el país vecino, lo anterior implica que el 82% restante ya está jubilado o depende de alguien más.

Figura 5. Antigüedad de residencia.



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al motivo de su migración, la opinión de los participantes fue la siguiente: retiro laboral (35%), descansar en un lugar turístico (26%) y reunirse con sus familiares o amigos (25%) (Tabla 5). A su vez éstos reportan que normalmente regresan a su país de origen una vez al mes hasta en un 42%,

cada seis meses un 30% y sólo el 10% cruza a diario.

Tabla 5. Motivos de la migración.

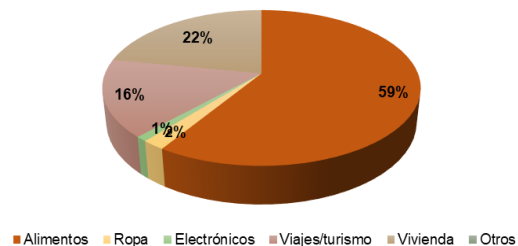
Inseguridad en mi país	3%
Desempleo	1%
Deportación	0%
Retiro o jubilación	35%
Reunirse con familiares o amigos	25%
Para vivir en mejores condiciones de seguridad	1%
Para obtener atención médica	3%
Para descansar en un lugar turístico	26%
Para vacacionar	6%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las principales actividades recreativas que han atraído a los migrantes por retiro de los Estados Unidos a México predominó el deseo por descansar y relajarse hasta en un 53%, seguido por realizar actividades de pesca 20% y caminar por la playa 12%, aunado a lo anterior mencionan que decidieron cambiar su residencia principalmente por el costo de vida (55%) y el estrés (33%) que viven en su país. Haciendo hincapié en que viven sólo de su pensión (46%), seguido de aquellos que cuentan con un negocio propio (30%) y un 24% afirmó contar con otros ingresos.

También afirman que para vivir en Baja California el promedio mensualmente es de más de mil dólares hasta en un 66%, de 701 a 1,000 (26%) y de 500 a 700 (8%). El 92% establece que del total de su ingreso (el 50%) lo destina al pago de su vivienda. Sin embargo, al preguntarles la distribución del gasto familiar las respuestas demuestran que más del 50% se destina a la alimentación (Figura 6).

Figura 6. Distribución del gasto familiar.

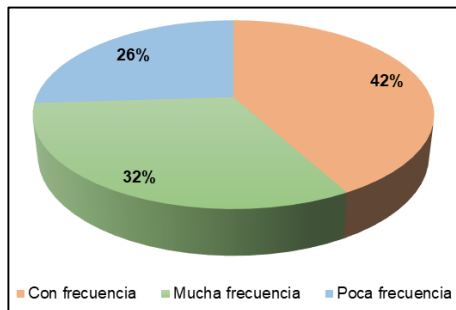


Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se les preguntó la frecuencia con la que visitan lugares turísticos en México y la

muestra se comportó como se visualiza en la Figura 7.

Figura 7. Frecuencia de visitas a lugares turísticos.



Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Como se mencionó al inicio de este documento el análisis situacional permitió establecer los objetivos estratégicos a partir de las estrategias resultantes, los cuales se centran principalmente en diseñar un modelo de negocio que ofrezca un valor sistematizado que le permita establecer un sistema de administración de relación con sus clientes que asegure su lealtad y preferencia.

Al respecto se concluyó que los migrantes de retiro o jubilados provenientes de Estados Unidos poseen características específicas que los convierten en un nicho de mercado atractivo para las empresas del sector de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos de la entidad. Al respecto Levine y Vereá (2016) afirman que este nicho de mercado por su poder adquisitivo (89%) cuenta con acceso a tecnología de punta en medios de comunicación, lo que les permite mantenerse en contacto con sus seres queridos en sus lugares de origen y no es una barrera para su migración. Por otro lado y debido a su condición de jubilados tienen el tiempo y el dinero para llevar a cabo viajes de retorno (95%), es decir, pueden ir a voluntad a sus lugares de origen.

De este trabajo de investigación se puede concluir que la migración de retiro es un movimiento intrínseco del desequilibrio económico mundial. En el caso del poder adquisitivo y el tipo de plusvalía que suelen adquirir los ciudadanos americanos y la gran

diferencia en cuanto al costo de las viviendas en la zona fronteriza en territorio mexicano es uno de los factores más atractivos para tomar la decisión de migrar, además queda de manifiesto que el moderado costo de vida en México es otro factor que los convenció de cambiar de residencia, relacionado directamente con los ingresos promedio de los estadounidenses y el alza de costo de la vivienda y los seguros médicos en su país (Lizárraga, 2008).

Se pudo constatar que la migración de jubilados estadounidenses hacia la región Noroeste de México va en crecimiento debido a la proximidad geográfica, el agradable clima de los destinos turísticos y la riqueza natural, cultural y gastronómica de la región, todo esto en comparación con sus lugares de origen.

Hay que destacar que la flexibilidad que les otorga la política migratoria del estado mexicano les permite a los estadounidenses el libre acceso para ingresar al país con relativa libertad y volver a su país cuando así lo consideren (100%). De igual forma el hecho de que sus descendientes continúan laborando en Estados Unidos incrementa la movilidad de retorno (64%) pero también un 70% afirmó que sus hijos cruzan todos los días para ir a trabajar a su país de origen.

En lo relacionado en contratar al personal calificado para cada una de las áreas con la finalidad de asegurar la calidad y calidez del recurso humano cabe destacar que el presente estudio aporta un valor social al atender al nicho de mercado de las personas de 50 años o más procedentes de Estados Unidos que requieren un lugar para vivir dignamente en México pero sobre todo bajo un concepto de negocio pensado en su idiosincrasia, necesidades de servicios relacionados con la salud que los motiven para que no pierda su autoestima, generar acciones que les permita valerle por sí mismos, mostrándoles en todo momento afecto mientras realizan sus actividades para que así se cumplan los objetivos.

También se estipuló al inicio de esta investigación atraer al 50% del mercado objetivo en el primer trimestre, tomando en consideración que el 47% no cuenta con una vivienda propia y el modelo de negocio que se

les ofrece cumple con sus requerimientos ya que esto sin duda alguna es posible. Se comprobó el incremento migratorio de los ciudadanos americanos con relación a la demanda de servicios de alojamiento temporal en campamentos y albergues recreativos en Baja California, lo que otorga un valor

económico a la entidad al contribuir en la oferta de espacios para casas móviles y “RV”, mismo que atiende a la demanda de los 28 millones de turistas que llegan anualmente (Televisa Californias, 2019) gracias a los diferentes eventos que promueve el estado.

6. REFERENCIAS

- Alcaraz R. (2020). *El emprendedor de éxito*. McGraw Hill: México.
- Baja California. (2016). Ruta del vino. <https://bajanorte.com/la-ruta-del-vino/>
- Baja California. (2020). La Bufadora. <https://bajanorte.com/la-bufadora/>
- Baja California. (2020). Nuevos lineamientos para el enoturismo en Baja California. <https://bajanorte.com/nuevos-lineamientos-para-el-enoturismo-en-baja-california/>
- Campamento Vacacional Meneses. (2020). Descripción de los servicios. https://es-es.facebook.com/CampoMeneses/?comment_id=Y29tbWVudDozMTYyNDAyMjU0ODMxMjJfMzM1NzEyMjUzNTM1OTE5
- Camping en la playa de Daggett. (2020). Precios por persona. Overlander. <https://n9.cl/sw81>
- Campo #5 Campground. (2019). Campendium, RV Parks. <https://www.campendium.com/campo-5>
- Campo #5 Campground. (2019). Precio por noche. Campendium. <https://www.campendium.com/campo-5>
- Campo 7 minas. (2019). <https://www.facebook.com/Campo-7-minas-punta-banda-865171790544005>
- Campo Beluga. (2015). <https://www.facebook.com/Campo-Beluga-394169710769192>
- Campo Daggetts. (2020). <https://www.facebook.com/campodaggetts>
- Campo Meneses. (2020). <https://www.facebook.com/CampoMeneses>
- Campo punta Final. (2021). Precio por estancia. TripAdvisor. <https://n9.cl/q6ujf>
- Campo turístico punta bufeo. (2015). Punta bufeo. Precio por persona, vacaciones. <https://n9.cl/fbxt>
- Casa Rancho. (2021). Precio por noche. TripAdvisor. <https://n9.cl/ip2t>
- Cepymenews. (2020). Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter. <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá, Colombia.
- El Faro Beach Hotel. (2021). Precio por noche. TripAdvisor. <https://n9.cl/jgia>
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: text and Case*. Registered office: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ. United Kingdom. <https://onlinelibrary.wiley.com>
- Hoteles. (2020). City Express Plus Ensenada. <https://www.hoteles.com/ho1064750912/?destination-id=1064750912&q-rooms=1&q-room-0-adults=1&q-room-0-children=0>
- Humphrey, A. (2017). *The Wooing of a Violin: a Drama in Four Acts*. Leopold Classic Library. Florida.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Censo de Población y Vivienda. https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#Regreso&c=
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Consulta interactiva del Censo de Población y Vivienda. <https://www.inegi.org.mx/sistemas/Olap/Proyectos/bd/censos/cpv2020/P12Mas.asp>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Consulta de población total, por entidad y municipio según Sexo, Lugar de nacimiento y Edad. <https://www.inegi.org.mx/temas/itaee/#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Directorio de Unidades Económicas (DENUE). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Migración. <https://www.inegi.org.mx/temas/migracion/#Tabulados>
- La Jolla Beach Camp. (2020). Precio por noche. Campground Reviews https://www.cva.itesm.mx/biblioteca/pagina_con_formato_version_oct/apaweb.html
- La Organización Mundial de la Salud. (2015). Migración nacional e internacional. https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_type=post_t_es&p=313&lang=e

- Lachica, F. (2019). La Bufadora de Ensenada anualmente es visitada por más de 600 mil visitantes. SintetisTV. <https://sintesistv.com.mx/la-bufadora-de-ensenada-es-el-principal-atractivo-natural-y-turistico-del-estado-que-anualmente-es-visitada-por-mas-de-600-mil-visitantes/>
- Lardiés, R. (2012). La migración de jubilados estadounidenses y su contribución al desarrollo de la zona costera en la frontera norte de México. XV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles (pp.198-209). España.
https://halshs.archives-ouvertes.fr/search/index/q/*/structId_i/233824/
- Las Cañadas campamento. (2021). Precio por noche. Las cañadas. <https://lascanadas.com/>
- Las Cañadas campamento. (2021). Elige tu estancia. <https://lascanadas.com/faq>
- Levine, E. Núñez, S. y Vereá, M. (2016). Nuevas experiencias de la migración de retorno. Centro de Investigaciones sobre América del Norte México. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
<http://ru.micisan.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16588/L0117.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lizárraga, E. (2008). La inmigración de jubilados estadounidenses en México y sus prácticas transnacionales. Estudio de caso en Mazatlán, Sinaloa y Cabo San Lucas, Baja California Sur. Migración y desarrollo. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-75992008000200005&lang=es
- Maldonado, P., Trujillo, M. y Lámbarry, F. (2018). Instrumento de análisis de los actores involucrados en actividades de planeación del sector restaurantero de la ciudad de México. Turismo, movilidad y desarrollo sostenible. Asepelt–Asociación Internacional de Economía Aplicada. España.
<https://www.asepelt.org/media/attachments/2019/03/13/aibea-i.pdf#page=53>
- Pickering, JAJ y Crooks, VA. (2019). Retirement Migration. En: Gu D., Dupre M. (eds.). *Enciclopedia de gerontología y envejecimiento de la población*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_629-1
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2da edición). México: Grupo Editorial Patria.
- Rancho La Bufadora. (2020). Precio por noche. Soy Alo FAMILY. <https://n9.cl/jdz7r>
- Raquel And Larry. (2020). Facebook. <https://www.facebook.com/RaquelandLarry>
- Sampieri, R. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ta edición). México: McGraw Hill Education.
- Santos, A., Vega, H. y Ortega, O. (2018). Migración de retiro y nuevos mercados de consumo. El caso de San Miguel de Allende, Guanajuato. *CIMEXUS*, 13(2).
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (2020). Contingencia sanitaria en diversas partes del mundo por motivo del coronavirus Covid-19. <https://consulmex.sre.gob.mx/tucson/index.php/avisos/427-covid-19>
- Tamayo, M. (2017). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.
- Televisa Californias. (2019). Más de 28 millones de turistas visitaron BC en 2019. <http://xewt12.com/28-millones-turistas-visitaron-bc-en-2019>
- Thompson, A. y Gamble, S. (2019). Administración Estratégica (18 ed.). México: McGraw Hill.
- Villarino RV Park. (2020). <https://www.facebook.com/pages/Villarino%20Rv%20Park/306988586114539/>
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne. (2015). Blue Ocean Strategy: how To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Warnes, T. (2009.). International Retirement Migration. In P. Uhlenberg (ed.), *International Handbook of Population Aging*. DOI: 10.1007/978-1-4020-8356-3_15