

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN CABO PULMO

**SANTUARIO DE MAR, TIERRA Y GENTE;
DESTINO VERDADERAMENTE ECOLÓGICO,
RÚSTICO Y AUTÉNTICO**

Elaborado por:
DAI México
Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo

Mayo 2012



Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo (ACCP)

es una organización civil comunitaria que en el 2003 se creó inspirada principalmente para proteger las tortugas marinas que llegan a anidar al Parque Nacional Cabo Pulmo. Con el paso de los años, hemos comprendido que la protección del Parque tiene varias dimensiones y hemos diversificado nuestro margen de acción, hoy nuestra misión es promover la conservación del PNCP y el bienestar de la comunidad.

Con el proyecto de **Desarrollo Sustentable** estamos construyendo e implementando una visión colectiva de desarrollo que sea compatible con la conservación. Para ello en el año 2010, ACCP contrató los servicios de Development Alternatives Inc. (DAI México) para llevar a cabo recopilación de información básica y realizar un ejercicio de planificación estratégica que nos permitiera generar una propuesta de desarrollo económico local, donde se sigan protegiendo los recursos naturales, pero generando un mayor bienestar y mayores ingresos económicos para la población local.

Autores principales de este documento:

Ivana Fertziger

Development Alternatives Inc.

Fernando García

Development Alternatives Inc.

Gloria Godínez

Development Alternatives Inc.

Paulina Godoy

Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo A.C.

Charlotte Vizzuett

Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo A.C.

Meredith de la Garza

Sociedad de Historia Natural Niparájá A.C.

Christopher Pesenti

RED Turismo Sustentable A.C.

Con apoyo de

Fondo Mexicano

para la Conservación de la Naturaleza

Agradecemos especialmente a

Gabriela Anaya

Diseño editorial

Paola Ruffo

CONTENIDO

4 RESUMEN EJECUTIVO

- 10 Introducción
- 10 Ilustración 1. Ubicación de Cabo Pulmo
- 14 Línea de tiempo del proyecto de Desarrollo Sustentable

16 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

- 16 Tendencias globales del turismo
- 17 El turismo en México
- 19 El turismo masivo de “sol y playa”
- 21 El turismo sustentable
- 22 Ilustración 2. Diferencias entre modelos turísticos
- 23 Turismo en Baja California Sur
- 23 Ilustración 3. Destinos turísticos de Baja California Sur
- 25 El crecimiento urbano costero asociado al turismo en el Golfo de California
- 26 Ilustración 4. Pronóstico de crecimiento poblacional para Baja California

27 ANÁLISIS DEL TURISMO EN CABO PULMO

- 27 La oferta turística actual
- 31 Demanda de servicios turísticos en Cabo Pulmo
- 32 Análisis FODA

34 ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO LOCAL EN CABO PULMO

- 35 Objetivo general de la estrategia
- 35 Direcciones estratégicas y metas
- 35 I. Fomentando el desarrollo armónico e integral de la comunidad
- 37 II. Fortaleciendo la economía local y la industria del turismo
- 38 III. Participando en la conservación del PNCP
- 55 Estructura operativa de la estrategia
- 56 Principios y valores del comité local de desarrollo

57 CONSIDERACIONES GENERALES PARA EL ÉXITO DE ESTE PLAN

- 57 Tenencia de la tierra
- 57 Cohesión social y acción comunitaria
- 58 Ganando aliados
- 59 Fomento de la corresponsabilidad
- 59 Financiamiento
- 60 Cultura de buenos anfitriones

62 CONCLUSIONES

63 BIBLIOGRAFÍA

RESUMEN EJECUTIVO

Cabo Pulmo es una pequeña comunidad de 180 habitantes localizada en el sur de la Península de Baja California, México. Frente a sus costas se encuentra el arrecife de coral más grande del Golfo de California y posiblemente, el más antiguo en todo el Pacífico Nororiental. La comunidad Cabo Pulmeña originalmente dedicada a la pesca comercial, reconocimos la importancia ecológica del arrecife y, ante la disminución de la pesca, solicitamos la protección oficial del área.

En esta iniciativa recibimos apoyo de estudiantes e investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, y en 1995 fue creado el Parque Nacional Cabo Pulmo (PNCP), el cual, abarca 7,111 hectáreas de zona marina y playas. Este pequeño rincón marino, es hoy también reconocido internacionalmente como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y un humedal de importancia internacional por la convención RAMSAR.

Hoy, los Cabo Pulmeños trabajamos en pequeñas empresas familiares dedicadas al turismo y somos los principales custodios de la protección del área. Cabo Pulmo se ha convertido en el área marina con mayor concentración de peces en todo el Golfo de California y es hoy un ejemplo a nivel mundial de conservación marina con participación comunitaria.

Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo (ACCP) es una organización civil comunitaria que en el 2003 se creó inspirada principalmente para proteger las tortugas marinas que llegan a anidar al Parque Nacional Cabo Pulmo. Con el paso de los años, hemos comprendido que la protección del Parque tiene varias dimensiones y hemos diversificado nuestro margen de acción. Hoy, su misión es promover la conservación del PNCP y el bienestar de la comunidad. Sin embargo, esta historia de éxito enfrenta presiones que van en aumento. Las costas de la Península de Baja California son susceptibles al crecimiento acelerado por proyectos turísticos e inmobiliarios. Cabo Pulmo no es la excepción y está bajo el interés de grandes inversiones.

Proyectos colindantes al Parque Nacional Cabo Pulmo, como Cabo Cortés, planea la construcción y operación de aproximadamente 30,000 habitaciones, una marina, dos campos de golf y áreas comerciales; otro de estos es Cabo Riviera, que ya ha comenzado su construcción en la comunidad vecina de La Ribera, el cual incluye una marina de 285 posiciones, condominios, apartamentos, hotel, campo de golf y áreas comerciales.

A pesar de que en Cabo Pulmo hemos logrado elevar nuestra calidad de vida con mayores ingresos económicos derivados de empresas turísticas familiares, aún hay necesidades básicas que se deben cubrir. Actualmente no contamos con ningún servicio básico: no hay energía eléctrica, las telecomunicaciones son muy limitadas y tenemos serios problemas con el abasto de agua, tampoco contamos con un centro de salud, ni escuela.

Por ello, los pobladores de Cabo Pulmo hemos unido nuestros esfuerzos con organizaciones de la sociedad civil, científicos y especialistas, en una campaña para prevenir proyectos con estas magnitudes que ponen en riesgo la salud del arrecife, nuestro bienestar y el de nuestros vecinos.

Ante esta reciente expansión del polo turístico de Los Cabos con los proyectos inmobiliarios de Cabo Riviera y Cabo Cortés, Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo, Niparajá, RED Turismo Sustentable, RARE, la Dirección del Parque Nacional Cabo Pulmo, UABCS, entre otros, hemos iniciado la búsqueda de modelos alternativos, en los que el turismo sea ambientalmente respetuoso, económicamente rentable y represente beneficios para las comunidades locales.

Para abordar este reto, ACCP ha contratado los servicios de Development Alternatives Inc. (DAI México) y hemos trabajado de manera conjunta para elaborar una estrategia de desarrollo turístico sustentable para la comunidad de Cabo Pulmo, considerando dos diferentes posibles escenarios: con desarrollos turísticos a gran escala y con desarrollos apegados a lineamientos sociales y ambientales compatibles con el desarrollo de la comunidad y el Parque. Este plan tiene un enfoque integral, contemplando temas críticos como energía, agua, desarrollo comunitario, entre otros.

Este Plan Estratégico es el resultado de la participación de toda una comunidad en la construcción de una visión colectiva de desarrollo y conservación. Todos los miembros de la comunidad hemos creado y consensado una visión comunitaria: **Cabo Pulmo santuario de mar, tierra y gente, un destino verdaderamente ecológico, rústico y auténtico.**

Este es el primer paso, sabemos que será un camino complejo pero lo importante es que ya hemos iniciado. Para lograr esta visión y comenzar la implementación de este plan, hemos formado un Comité Local de Desarrollo, que cuenta con la participación de miembros de la comunidad y miembros de organizaciones e instituciones gubernamentales. El comité está conformado por cinco subcomités, uno por cada línea estratégica:



1. SERVICIOS PÚBLICOS

Gestionar la dotación de servicios como agua, saneamiento, electricidad, manejo de residuos, comunicación, salud, educación y seguridad.



4. ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS

Promoverá los talleres de actividades productivas. Estos talleres tienen la finalidad de diversificar las actividades y servicios ofrecidos en Cabo Pulmo, presentando una oportunidad de insertarse a la fuerza productiva a más miembros de la comunidad.



2. INFRAESTRUCTURA URBANA

Vinculado con la Propuesta de Imagen Urbana de la CONANP, se encargará de promover los acuerdos comunitarios para la toma de decisiones en cuanto al tipo de desarrollo urbano que se desea para Cabo Pulmo.



5. CONSERVACIÓN DEL PARQUE NACIONAL

Vinculados con la Dirección del Parque Nacional Cabo Pulmo y otras organizaciones civiles como la Sociedad de Historia Natural Niparáj y Comunidad y Biodiversidad, este subcomité está encargado de promover la colaboración entre la comunidad, la CONANP y las ONGs en actividades como vigilancia, monitoreo y demás proyectos



3. SERVICIOS TURÍSTICOS

Con el apoyo de RED Turismo Sustentable se promoverá una alianza entre las empresas locales para conformar una Organización de Gestión de Destino, encargada del fortalecimiento de las empresas existentes por medio de capacitaciones, certificaciones, asegurando la calidad y promoción de los servicios turísticos

Los subcomités serán apoyados por la organización civil comunitaria Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo que brinda asesoría y acompañamiento.

Para representar visualmente la estrategia y sus direcciones estratégicas hemos elaborado el mapa de estrategia:

VISIÓN	DIRECCIONES	METAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
CABO PULMO SANTUARIO DE MAR, TIERRA Y GENTE; DESTINO VERDADE- RAMENTE ECOLÓGICO, RÚSTICO Y AUTÉNTICO	I. FOMENTANDO EL DESARROLLO ARMÓNICO E INTEGRAL DE LA COMUNIDAD	M.1. LA COMUNIDAD CUENTA CON LOS SERVICIOS BÁSICOS	OE.1.1 Cabo Pulmo tendrá un modelo de gestión y provisión de servicios públicos sostenible a largo plazo	OE.1.2 Se tendrá un mecanismo de financiamiento local para el desarrollo			
	M.2. EXISTE UNA INFRAESTRUCTURA URBANA QUE PERMITA EL CRECI- MIENTO ORDENADO DE LA COMUNIDAD	OE.2.1 Se consensa y aplica la Propuesta de Imagen Urbana	OE.2.2 Se cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo de la comunidad y las actividades turísticas				
	II. FORTALECIENDO LA ECONOMÍA LOCAL Y LA INDUSTRIA DEL TURISMO	M.3. CABO PULMO ES RECONOCIDO COMO EL DESTINO DE ECOTURISMO EN LA REGIÓN	OE.3.1 Se consolida la creación de una organización de Gestión de destino	OE.3.2 Las empresas de Cabo Pulmo completan un ciclo de fortalecimiento empresarial	OE.3.3 Las empresas acuerdan y cumplen criterios de responsabilidad, calidad y sustentabilidad	OE.3.4 Los productos y servicios ofrecidos son adecuados a los mercados meta y cumplen con sus expectativas	
	M.4. EXISTEN ACTIVIDADES ECONÓMICAS DIVERSAS Y COMPLEMENTARIAS EN LA COMUNIDAD	OE.4.1 Realizar un análisis de factibilidad de actividades productivas para la Delegación La Ribera	OE.4.2 Los emprendedores locales cuentan con asistencia técnica para actividades productivas	OE.4.3 Existe una economía diversa			
	III. PARTICIPANDO EN LA CONSERVACIÓN DEL PNCP	M.5. EL PNCP ES UN EJEMPLO MUNDIAL POR SU CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	OE.5.1 Se establece y cumple un Programa de Uso Público para el PNCP	OE.5.2 Se impementan programas de monitoreo	OE.5.3 Se establece y cumple un plan y programa de vigilancia para el PNCP	OE.5.4 Existe infraestructura y materiales para el manejo adecuado del área	OE.5.5 Se regula la cantidad de visitantes de acuerdo a la capacidad de carga del PNCP

El eje transversal de esta estrategia y el pilar de nuestra economía es el turismo. Por ello, uno de los primeros pasos ha sido comprender mejor cómo funcionamos dentro del mercado turístico.

A continuación presentamos algunas características de la oferta y demanda en Cabo Pulmo:

OFERTA TURÍSTICA

Cabo Pulmo está compuesto por microempresas familiares, con necesidad de mejorar sus capacidades, especialmente en cuanto a la calidad en el servicio, diseño de productos, mercadotecnia, finanzas y administración.

Los servicios de estas empresas son bastante similares entre sí, lo que las pone en riesgo de competir entre ellas por precio y no por calidad.

Altos costos de operación les restan competitividad a la industria local, en comparación con otros destinos turísticos.

Los servicios están orientados eminentemente hacia el buceo y las actividades acuáticas, por lo que otros mercados que llegan a Cabo Pulmo buscando paz y relajación podrían no estar correctamente atendidos.

Hace falta vinculación de los servicios de Cabo Pulmo al mercado regional.

Una mejor comunicación hacia los clientes, la industria y los viajeros ofrece una oportunidad para incrementar la satisfacción de los visitantes.

DEMANDA TURÍSTICA

Un número importante de viajeros han visitado Cabo Pulmo más de una vez.

La visitación a Cabo Pulmo es muy estacional.

Los viajeros Estadounidenses son el mayor mercado de visitantes a Cabo Pulmo.

Existen cuatro segmentos de mercado actual, de acuerdo con su principal motivo de visita: buzos, aventureros casuales (también llamados generalistas, buscadores de paz, y viajeros por otros motivos (snowbirds, estudiantes, etc.). Éstos segmentos incluyen igualmente a turistas nacionales y extranjeros.

Más del 90% de los visitantes son viajeros independientes. Esto significa que organizan su viaje y deciden su consumo turístico por sí mismos.

La búsqueda de paz, la relajación y la belleza del paisaje son las principales motivaciones para visitar Cabo Pulmo.

Los visitantes manifiestan estar muy satisfechos por las condiciones naturales del área.

Debido a lo anterior, consideramos que existen diversas oportunidades para fortalecer el turismo local y sea la actividad económica que contribuya financieramente al logro de la visión del futuro creada.

OPORTUNIDADES PARA LA INDUSTRIA TURÍSTICA

El Parque Nacional Cabo Pulmo cuenta con reconocimiento internacional como modelo de conservación y participación comunitaria.

Las condiciones excepcionales de biodiversidad en el arrecife de coral y diversos microecosistemas terrestres.

La cercanía a Los Cabos y otros mercados turísticos.

Crecimiento del mercado internacional de turismo sustentable.

Se cuenta con un proceso para definir un Plan de Uso Público para el aprovechamiento turístico del arrecife

Hay disponibilidad de recursos para el fortalecimiento de las empresas locales.

Se pueden desarrollar experiencias excepcionales en el santuario de mar, tierra y gente.

Los principales criterios para el desarrollo de servicios y productos turísticos en Cabo Pulmo deben ser mayor valor y precio.

Hace 17 años los cabo pulmeños dejamos las redes y le apostamos a la conservación de lo que para nosotros es un jardín bajo el mar; ahora nos hemos organizado y, con el apoyo de diversas asociaciones civiles y gobierno, estamos trabajando en el desarrollo sustentable de nuestra comunidad.

El desarrollo bien planeado está en el interés de todos, y esta es nuestra propuesta de desarrollo. Unamos esfuerzos para hacer de Cabo Pulmo un santuario de mar, tierra y gente, un destino verdaderamente ecológico, rústico y auténtico.

INTRODUCCIÓN

Cabo Pulmo es una pequeña comunidad de 180 habitantes localizada en el sur de la Península de Baja California, México. En sus costas se encuentra el arrecife de coral más grande del Golfo de California y posiblemente, el más antiguo en todo el Pacífico Nororiental. La comunidad Cabo Pulmeña originariamente dedicada a la pesca comercial, reconocimos la importancia ecológica del arrecife y con el apoyo de académicos y estudiantes de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, solicitamos la protección oficial del área.

Gracias a esta iniciativa, en 1995 fue creado el Parque Nacional Cabo Pulmo (PNCP) el cual abarca 7,111 ha de zona marina. Este pequeño rincón marino, es hoy también reconocido internacionalmente como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y un humedal de importancia internacional por la convención RAMSAR.



Hoy, los Cabo Pulmeños trabajamos en pequeñas empresas familiares dedicadas al turismo y somos los principales custodios de la protección del área. Cabo Pulmo se ha convertido en el área marina con mayor concentración de peces en todo el Golfo de California y es hoy un ejemplo a nivel mundial de conservación marina con participación comunitaria.

Sin embargo, esta historia de éxito enfrenta presiones que van en aumento. Las costas de la Península de Baja California son susceptibles al crecimiento acelerado por proyectos turísticos e inmobiliarios. Cabo Pulmo no es la excepción y está bajo el interés de grandes inversiones.

El proyecto Cabo Cortés, que colinda con el PNCP, planea la construcción y operación de aproximadamente 30,000 habitaciones, una marina, dos campos de golf y áreas comerciales; Cabo Riviera, es otro mega proyecto que ya ha comenzado su construcción en la comunidad vecina de La Ribera, incluye una marina de 285 posiciones, condominios, apartamentos, hotel, campo de golf y áreas comerciales. Este tipo de proyectos y otros en marcha, pueden representar una seria amenaza para los arrecifes del PNCP y nuestra calidad de vida.

Por ello, los pobladores de Cabo Pulmo hemos unido nuestros esfuerzos con organizaciones de la sociedad civil, científicos y especialistas, en una campaña para prevenir el desarrollo de proyectos que ponen en riesgo la salud del arrecife y la calidad de vida de las comunidades locales.

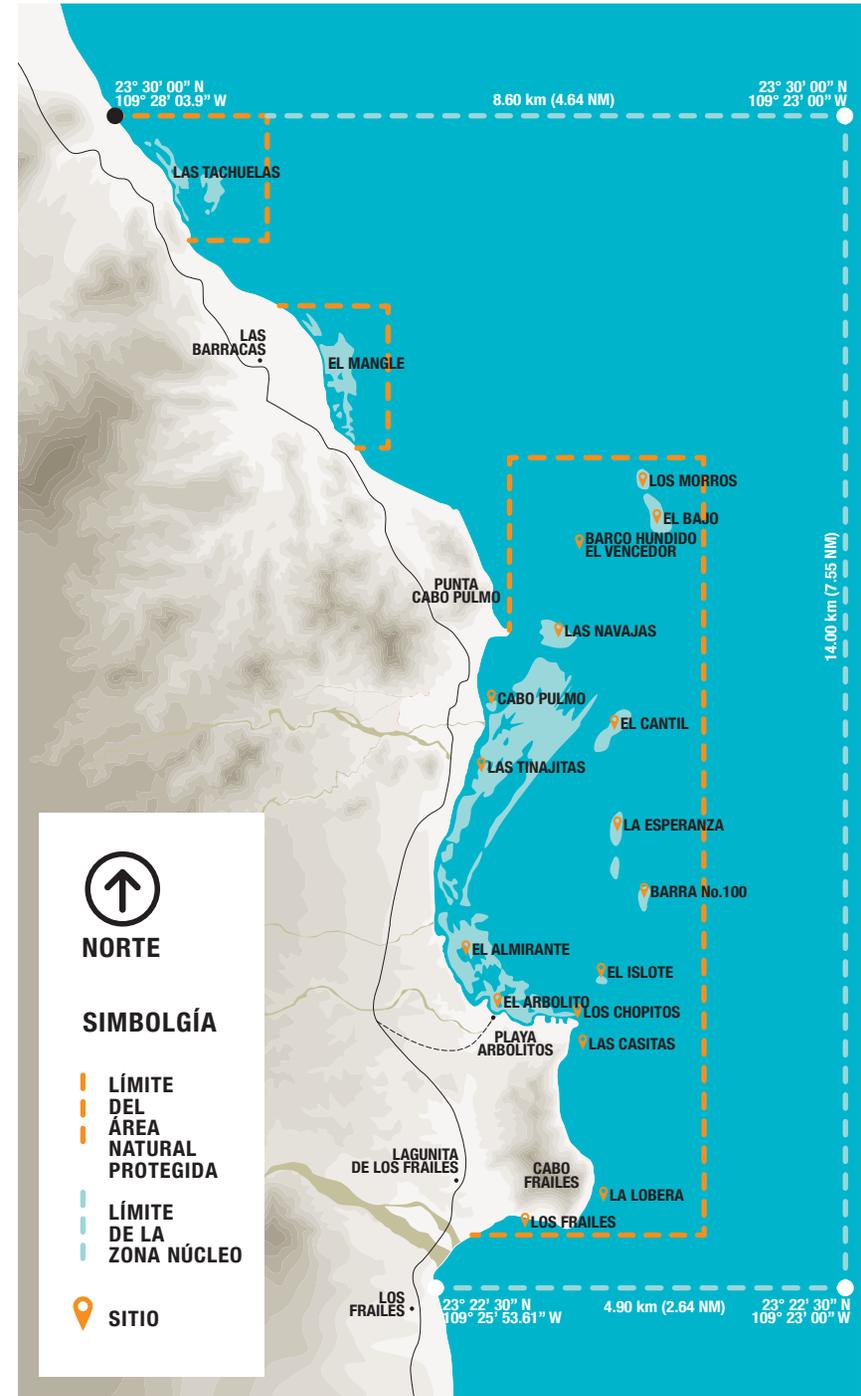
Paralelamente, hemos iniciado la búsqueda de generar un modelo alternativo, en el que el turismo sea ambientalmente respetuoso, económicamente rentable y represente beneficios para las comunidades locales.

EL PARQUE NACIONAL CABO PULMO

Creado el 6 de junio de 1995, esta Área Natural Protegida (ANP) tiene una superficie de 7,111.1 hectáreas. Su objetivo es “Preservar el único ecosistema de arrecife coralino presente en el Golfo de California, la variedad de sus componentes y hábitats asociados, así como a sus comunidades bióticas mediante el mantenimiento de los procesos ecológicos y los sistemas de soporte de los que depende la integridad del arrecife coralino, la conservación del valor histórico de los restos arqueológicos del área y la promoción de los usos compatibles con su conservación”.

Este Parque Nacional es importante debido a 1) “presenta la cobertura coralina más extensa y un alto porcentaje (78%) de las especies de corales hermatípicos reportada en el Golfo de California”, 2) “26% de las 875 especies de peces reportadas para el Golfo, se presentan en el arrecife de Cabo Pulmo”, y 3) “allí se presentan especies que se encuentran consideradas bajo alguna categoría de protección, en particular 5 especies de tortugas marinas clasificadas en peligro de extinción”.¹

¹ CONANP, 2006



Para abordar este reto, Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo (ACCP), Niparáj, RED Turismo Sustentable, RARE, la Dirección del Parque Nacional Cabo Pulmo y la UABCS, hemos trabajado de manera conjunta con los consultores de Desarrollo de Alternativas Integrales (DAI México) para elaborar una estrategia de desarrollo turístico sustentable para la comunidad de Cabo Pulmo, considerando dos posibles escenarios: con desarrollos turísticos a gran escala y con desarrollos apegados a lineamientos sociales y ambientales compatibles con el desarrollo de la comunidad y el Parque. Este plan tiene un enfoque integral, contemplando temas críticos como energía, agua, desarrollo comunitario, entre otros.

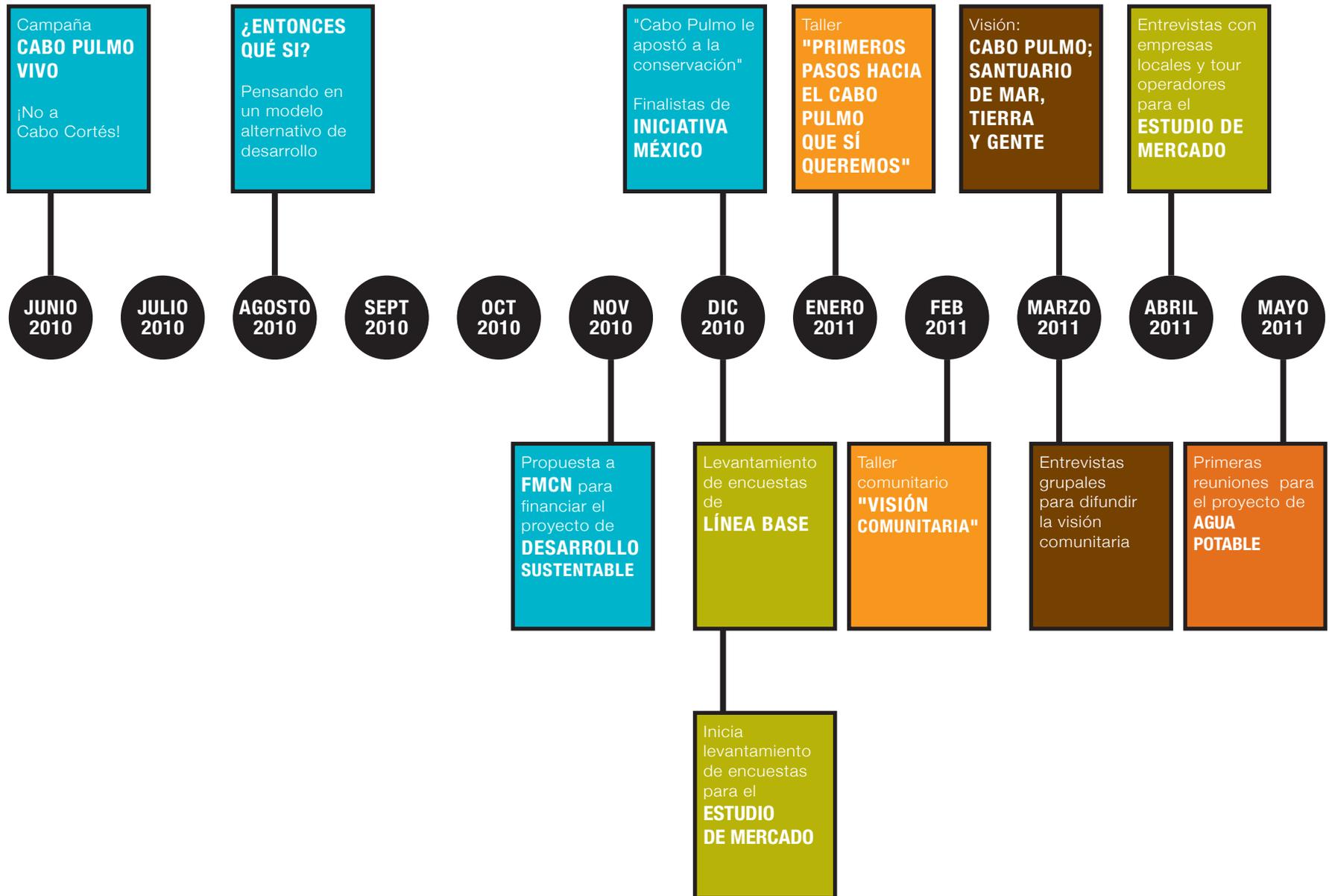
El reto inicial ha sido crear una visión colectiva del desarrollo turístico sustentable y emprender con diversos aliados el camino hacia la consolidación de esta visión. De manera simultánea, debemos crear una economía local próspera que nos permita seguir viviendo en armonía con la conservación del Parque.

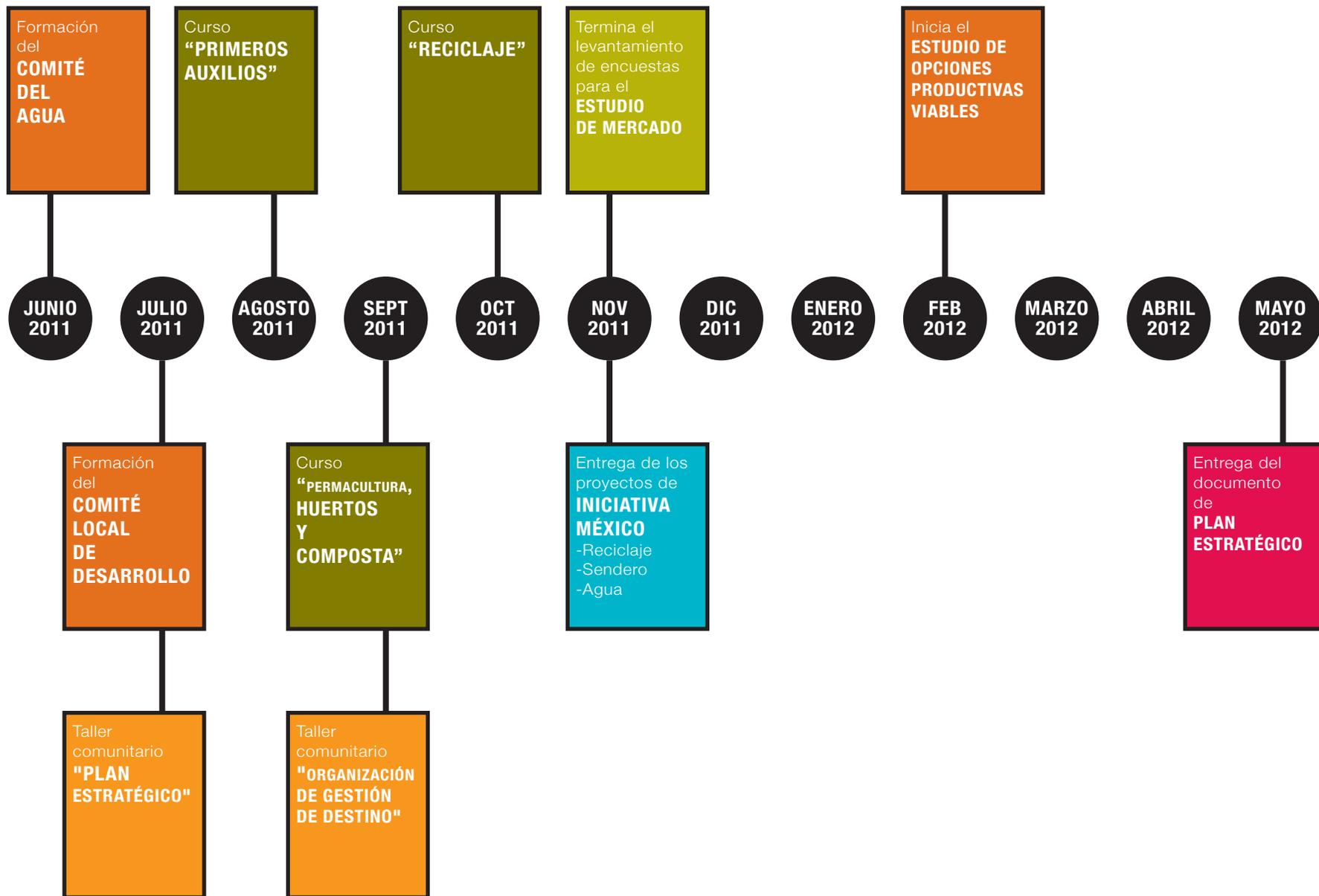
En Cabo Pulmo hemos logrado elevar nuestra calidad de vida con mayores ingresos económicos derivados de empresas turísticas familiares. Aún así, hay necesidades básicas que deben ser satisfechas. En la comunidad no contamos con energía eléctrica, las telecomunicaciones son muy limitadas y tenemos serios problemas con el abasto de agua. Así mismo, necesitamos capacitación y apoyo técnico para diversificar la economía local y fortalecer las empresas familiares existentes. El desarrollo costero en nuestra región puede ser una oportunidad en la medida que estemos organizados y preparados para incidir en éste y competir de manera exitosa.

Este documento presenta el proceso de generación de la estrategia de desarrollo económico local para Cabo Pulmo. Ésta fue elaborada con la participación de la comunidad y a partir de información recopilada en una primera etapa de diagnóstico, en la cual se hizo el levantamiento de la línea base, encuestas y entrevistas con los prestadores de servicios turísticos locales y algunos de La Paz y Los Cabos, también se inició con el estudio de mercado.

Mediante talleres participativos con diversos miembros de la comunidad definimos la visión de desarrollo, analizamos y discutimos las direcciones estratégicas, establecimos prioridades y formamos un Comité de Desarrollo Local encargado de la implementación del plan, así como los siguientes subcomités: Servicios Públicos, Infraestructura Urbana, Servicios Turísticos, Alternativas Productivas y Parque Nacional.

LÍNEA DE TIEMPO DEL PROYECTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE





ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

TENDENCIAS GLOBALES DEL TURISMO

Las tendencias que se presentan a continuación están basadas en los estudios y análisis realizados por tres importantes autoridades: la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Foro Económico Mundial (FEM) y la firma consultora alemana Messe Berlin GmbH.

Algunas tendencias a largo plazo pronosticadas a nivel global indican que:

- Los viajes por ocio, recreo y vacaciones representan más de la mitad de todas las llegadas de turistas internacionales, según la Organización Mundial del Turismo (51% o 480 millones de llegadas).²
- Para 2020 se prevé que los turistas viajarán más dentro de sus propias regiones de residencia, y ello repercutirá en mayores ingresos por concepto de turismo a nivel global.³ En este sentido, el continente Americano será una de las regiones con mayor crecimiento en el número de llegadas de turistas, y el mercado norteamericano será uno de los más activos.
- Según datos de la consultoría Messe Berlin GmbH para el 2010, los cambios sociales están dando paso a un nuevo y creciente⁴ segmento Premium de turismo, conocido por sus estilos de vida de salud y sustentabilidad (Lifestyles of Health and Sustainability o LOHAS): acomodados, bien educados, conscientes de su salud y bienestar, y social y ambientalmente interesados, son el segmento perfecto para destinos de turismo sustentable como Cabo Pulmo.
- En general, los viajeros están haciendo cada vez más viajes, aunque más cortos, pero siendo más cuidadosos en los gastos que realizan. Ahora más que nunca es más notorio que los viajeros prefieren viajar a los destinos donde su gasto se traducirá en prosperidad social local y que son ambientalmente amigables.
- Las redes sociales, la telefonía móvil y los medios electrónicos son medios de consulta cada vez más importantes para los viajeros. Esto implica un consumo mayor de información actualizada, veraz e interactiva por parte de los viajeros potenciales, quienes ahora son más conscientes del entorno y desean documentarse mejor acerca de sus viajes, antes, durante y después de ellos.

² Otro 15% de los turistas internacionales indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales y el 27% lo hicieron por otros motivos, tales como visitas a parientes y amigos, por motivos religiosos o de peregrinación, tratamientos de salud, etc.

³ Se estima que para 2020 los ingresos en el mundo serán US\$1.6 mil millones. De dicha cantidad, US\$1.2 mil millones provendrán de la derrama hecha por turistas que viajan dentro de su misma región de residencia (por ejemplo, Estadounidenses viajando a distintos países de América) (Organización Mundial del Turismo 2011).

⁴ Sólo en Estados Unidos se estima que este segmento incluye a 41 millones de personas adultas, y el mercado de ecoturismo para este segmento se calcula en US\$42 mil millones (Messe Berlin GmbH 2010).

- Estados Unidos es uno de los países del que salen más turistas al extranjero y sin duda seguirá siendo un importante mercado emisor. Sin embargo, también se prevé que el volumen y el gasto del turista estadounidense no crezca ya tan rápido en los próximos años.

- Aun cuando la imagen actual de violencia en México afecta el flujo turístico, las cifras muestran que a pesar de perturbaciones ocasionales, las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial han crecido casi sin interrupciones⁵ desde la década de 1950, incluso en aquellas regiones donde crisis de distintos tipos amenazaron su estabilidad.⁶ Esta tendencia a la alza probablemente seguirá para los próximos 10 años.

Como podemos apreciar con estos datos, el turismo es una industria con mucho crecimiento y poco a poco se convierte en un pilar importante de la economía de los países que tienen vocación turística, así como, del desarrollo social, por esto es importante maximizar sus beneficios y así proponer nuevas alternativas de hacer turismo donde los aspectos sociales, económicos y ambientales se toman en cuenta para hacer del turismo una actividad con mucho mayor proyección que la que tiene actualmente.

EL TURISMO EN MÉXICO

El turismo en México ocupa un importante lugar en la economía nacional. Desde la segunda década del siglo XX se reciben grandes cantidades de visitantes internacionales, provenientes en su mayoría de Estados Unidos y Canadá.

En este contexto, el turismo se consideró como un factor de desarrollo, en virtud de sus posibles efectos económicos, justificando sus argumentos en la captación de divisas, generación de empleos y redistribución del ingreso.

Para la economía mexicana, el turismo representa actualmente el 9% de su PIB y genera alrededor de 7.5 millones de empleos. Según la OMT, en el 2010 México se colocó en el 10° lugar a nivel mundial y 2° en América en el ranking de llegadas de turistas internacionales, captando 22.4 millones de llegadas. Sin embargo, es superado por otras economías en la generación de ingresos, ya que sólo recibió US\$11.9 mil millones en el mismo periodo.⁷

5 Desde 25 millones de llegadas en 1950, a 277 millones en 1980, 435 millones en 1990 y 675 millones en 2000, hasta los 940 millones en 2010.

6 Por ejemplo, en 2010 la región de Oriente Medio presentó la tasa de crecimiento turístico más alta (14%), superando incluso al promedio internacional. Este crecimiento fue evidente aún después de conflictos bélicos y amenazas terroristas de los últimos 10 años en la región.

7 Organización Mundial del Turismo, 2011

De acuerdo con el “Índice 2011 de Competitividad en Viajes y Turismo” del Foro Económico Mundial (FEM)⁸, México se ubica en la posición 43 de 119 países a nivel mundial y 4° a nivel regional⁹, y desde el 2009, su posición competitiva ha avanzado ocho lugares. Sin embargo, acompañando a las fortalezas, aún hay retos importantes para el sector, señalados aquí en el reporte más reciente:

“México obtiene puntajes impresionantes por sus recursos naturales (10° lugar), un área que muestra una mejoría desde el análisis anterior, con muchos sitios naturales Patrimonio Mundial y rica fauna. Los recursos culturales del país están entre los mejores del mundo (19° lugar), con 33 sitios culturales inscritos en la lista del Patrimonio Mundial, varias ferias y exposiciones internacionales, y una fuerte y creativa industria. Algunas áreas que requieren atención son la infraestructura de transporte terrestre (79° lugar), insuficiente salud e higiene (calificada en 64° lugar) y asuntos de seguridad (calificado en 128° lugar).”¹⁰

México enfrenta desafíos considerables para mejorar su competitividad frente a otros países, dados los cambios en la oferta y la demanda que se han sucedido en los últimos años y las tendencias mundiales para las cuales es esencial prepararse.

El modelo del turismo en México se basó en polos de desarrollo enfocados en el crecimiento de una sola actividad económica, que debía transmitir los beneficios esperados a las zonas cercanas en forma espontánea. Sin embargo, los supuestos polos de desarrollo no generaron las respuestas esperadas, en algunos casos, el polo se fundamentaba en el impulso de una actividad económica y no contemplaba el crecimiento simultáneo de otros sectores.

El resultado fue contrario a lo esperado, convirtiéndose en polos de subdesarrollo, es decir enclaves donde unos pocos se enriquecen como resultado del auge de cierto producto, mientras que el resto de la población permanece al margen de la actividad económica, política, social y cultural¹¹.

8 El Foro Económico Mundial está en Ginebra Suiza. Éste elabora los índices de competitividad para los países miembros en distintas industrias. El Índice de Competitividad de los Viajes y el Turismo tiene como objetivo medir las diferentes cuestiones de reglamentación y negocios que han sido identificados como palancas para la mejora de la competitividad de la industria de los viajes y el turismo en los países de todo el mundo.

9 Delante de México se ubican Estados Unidos, Canadá y Barbados (World Economic Forum 2011).

10 World Economic Forum, 2011

11 Redes Consultores. «Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020.» Reporte analítico, Centro de Estudio Superiores en Turismo (GESTUR), Secretaría de Turismo, México, 2000.

EL TURISMO MASIVO DE “SOL Y PLAYA”

La consolidación del turismo en México, entre 1959 y 1974 se debió a un crecimiento de la oferta y la demanda a nivel mundial. Acapulco, Mazatlán y Cozumel fueron los destinos turísticos por excelencia en este periodo. La consolidación del turismo en México se caracterizó por importantes impactos económicos considerados como positivos: ingreso de divisas; generación de empleos con poca inversión y fomento del desarrollo regional.

La culminación del modelo de sol y playa (1974-1986) se efectuó en medio de un importante crecimiento económico, resultado del “boom” petrolero. La política turística consolidó su estrategia con base en aspectos territoriales, urbanísticos y creación de infraestructura, rasgos que fueron determinantes para la operación del sistema turístico actual. En 1974 se crea el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y el modelo de Centros Integralmente Planeados (CIP) es desarrollado por el Banco de México. Al año siguiente, Cancún e Ixtapa fueron los primeros CIPs en lanzarse al mercado, mientras que Los Cabos inició operaciones en 1976.

Las oportunidades de inversión fueron muy atractivas para las grandes cadenas hoteleras en los CIPs. Este crecimiento hotelero dio como resultado la necesidad de atraer turismo masivo a los destinos de playa, por lo que se comenzaron a privilegiar a los grandes mayoristas internacionales que ganaban terreno en el control del mercado turístico masificado. Las aerolíneas también jugaron un papel muy importante, y la creación de aeropuertos en los centros turísticos fue relevante en la agenda de comunicaciones de aquél periodo. Es en esta época que se consolidó el modelo del turismo de sol y playa masificado, gracias al protagonismo que estos actores (hoteles, agencias de viajes y aerolíneas) tuvieron en la difusión de la imagen turística nacional y que incidió en la gestión de los destinos.

A pesar de su éxito en los mercados internacionales, las carencias en la concepción del modelo pronto se evidenciaron. Algunos de los síntomas a finales de los 80s fueron:

a. Disminución del apoyo del estado y condiciones crediticias. Hasta entonces, el Gobierno había jugado el papel de promotor de las inversiones, facilitando el acceso a créditos internacionales y deuda pública. Sin embargo, con las devaluaciones del peso, FONATUR endurece sus condiciones de crédito y las condiciones de inversión en general son más estrictas.

b. Sobreoferta y baja diferenciación de los destinos. Una de las principales características del modelo industria turística radica en la homogeneidad en los productos, se refiere a la unificación de los conceptos y componentes de los productos turísticos y a la uniformización de servicios y bienes; esto provoca los siguientes problemas: la estacionalidad, concentración territorial y escasa diversidad de la oferta¹². El resultado directo de esta sobreoferta fue una alta posibilidad de sustitución de destinos, lo que llevó a los oferentes a competir por precios cada vez más bajos.

¹² Reyes, 2005

C.

División del desarrollo urbano, masificación de la migración hacia los centros turísticos y deterioro de la calidad de vida y el medio ambiente. Los nuevos centros turísticos se convirtieron en centros de trabajo atractivos para un número importante de personas. La migración rebasó las capacidades de gestión de los CIPs y pronto los servicios públicos¹³ fueron insuficientes. Por su parte, los cambios en las preferencias de los turistas, que buscaban cada vez experiencias más auténticas y mayor contacto con las poblaciones locales, provocó presión para expandir los servicios turísticos más allá del polígono turístico original. Así mismo, la modificación del medio natural para la construcción de nuevos complejos y la falta de capacidad para manejar los residuos, entre otras cosas, generaron impactos ambientales importantes.

Debido a todo lo anterior, los destinos turísticos vieron alteradas sus características originales por el crecimiento del turismo, incorporando a su oferta de alojamiento las cadenas internacionales de hoteles, restaurantes y diversiones, que desplazan la arquitectura tradicional, transformando la imagen original de la comunidad e induciendo a una pérdida de identidad cultural. Así se reorganiza el espacio para que el turista extranjero encuentre los ambientes y las formas de vida que son propios de su cultura.

En la reorganización territorial de los destinos turísticos se pierden las cualidades ambientales y se contaminan los ecosistemas, debido a un crecimiento urbanístico desmedido. Por todo esto hay que analizar el modelo que se ha emprendido y sus implicaciones además de plantear bajo qué condiciones se pueden maximizar los beneficios y minimizar los daños¹⁴.

En la actualidad, el modelo turístico de sol y playa cede su paso a nuevas prácticas recreativas, surge el turismo alternativo, como nueva opción ante las actividades que ofrece el modelo tradicional de sol y playa. Se basa en un turista activo, conocedor del ambiente, donde el viajero dispone de mucha información, valora los aspectos culturales de la comunidad local y busca su contacto¹⁵.

¹³ Incluyendo abasto de agua, disponibilidad de vivienda, servicios de salud, y otros.

¹⁴ Redes Consultores. «Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020.» Reporte analítico, Centro de Estudio Superiores en Turismo (GESTUR), Secretaría de Turismo, México, 2000.

¹⁵ Benseny (2007)

EL TURISMO SUSTENTABLE

El concepto de turismo sustentable, está ligado al de desarrollo e implica tomar en cuenta el medio ambiente natural y social. El objetivo del desarrollo sustentable es hacer compatible la mejoría de las condiciones de vida y mantenimiento de los recursos ambientales, sociales y económicos que permitan el desarrollo de las generaciones futuras.

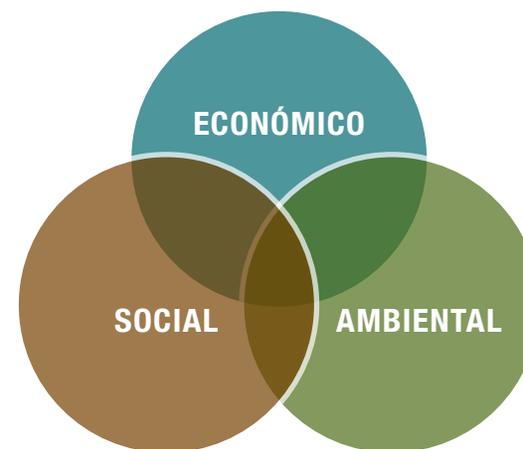
Ello llevó, en 1998, a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (hoy SEMARNAT) a definir al turismo sustentable como:

“Aquel que satisface las necesidades actuales de los turistas, comunidades anfitrionas y prestadores de servicios, protegiendo y fortaleciendo oportunidades para el futuro, y que contempla y se dirige hacia el manejo integral y planificado de los elementos económicos, sociales y culturales de la región, y los procesos ecológicos esenciales para la conservación del medio ambiente y su biodiversidad.”¹⁶

De esta manera, se pretende una nueva configuración de la industria turística, que a diferencia del turismo masificado tendrá, entre otras, las siguientes características:

- Mide sus resultados en términos económicos, pero también sociales y ambientales.
- Articula diversas cadenas de valor usando modelos de negocio más eficientes.
- Es incluyente en su concepción y operación, considerando a las comunidades receptoras en diversos niveles de toma de decisiones.
- Opera a menor escala.

ELEMENTOS DE LA SUSTENTABILIDAD



¹⁶ Instituto Nacional de Ecología, 2000

Con estas características el modelo del turismo sostenible, genera empleos para la población local directamente e indirectamente y dado que la actividad turística se realiza en lugares de belleza natural, es de suma importancia protegerlos y preservarlos para seguir de alguna manera disfrutándolos, éste cometido se logrará por medio de una gestión del turismo bajo un esquema sostenible.

Para lograr se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

1.

Sostenibilidad económica: ya que al ser un destino con vocación turística se convierte en un producto, con características rentables y viables hacia el futuro, para que todos cuantos dependen de él sigan recibiendo sus beneficios, al tiempo que lo preserva y cuida, aportando un desarrollo económico duradero a la comunidad involucrada.

2.

Sostenibilidad ambiental: este aspecto fomenta la conservación y cuidado del entorno natural que no sufra daños irreversibles, que lleven al deterioro del destino y sus productos turísticos, trayendo como consecuencia impactos económicos negativos.

3.

Sostenibilidad social-cultural: estos dos aspectos son importantes para desarrollar el turismo puesto que los actores involucrados en turismo deberán aportar sus ideas más alentadoras para hacer de la actividad turística algo duradero, favoreciendo el acercamiento entre los turistas y la cultura local.

ILUSTRACIÓN 2. DIFERENCIAS ENTRE MODELOS TURÍSTICOS



MODELO SOL Y PLAYA

- Homogeneización
- Especialización
- Sincronización
- Centralización
- Concentración: espacial y financiera
- Maximización financiera

VS



MODELO SOSTENIBLE

- Diversificación
- Diferenciación
- Sincronización dinámica
- Descentralización
- Desconcentración
- Maximización de otros beneficios

Buenas prácticas para el Turismo Sostenible de Rain Forest Alliance

http://www.rainforest-alliance.org/tourism/documents/tourism_practices_guide.pdf

http://www.rainforest-alliance.org/tourism/documents/marine_coasta_eng.pdf

Reglamento para el Registro de Centros Turísticos Comunitarios

<http://feptce.org/doc/marco-legal/05-reglamento-de-registro-de-ctc.pdf>

ILUSTRACIÓN 3. DESTINOS TURÍSTICOS EN BAJA CALIFORNIA SUR

TURISMO EN BAJA CALIFORNIA SUR

Para entender las tendencias del turismo en Baja California Sur, es necesario hacer un breve resumen de sus peculiares características geográficas:

Baja California Sur es un territorio con enormes contrastes geográficos determinados por la orografía, la influencia de la costa y la presencia de agua dulce. Posee una superficie de 76,777 km² y una línea de costa de 2,705.38 km en los litorales del Pacífico y el Golfo de California.

Los ecosistemas costeros presentes en Baja California Sur incluyen playas de arena, sistemas de manglar, ríos, esteros, humedales, ensenadas, bahías, praderas de pastos marinos y arrecifes coralinos.

La poca disponibilidad de agua dulce ha jugado un papel crucial en el establecimiento de las poblaciones dentro del estado y también en la expansión del desarrollo económico.

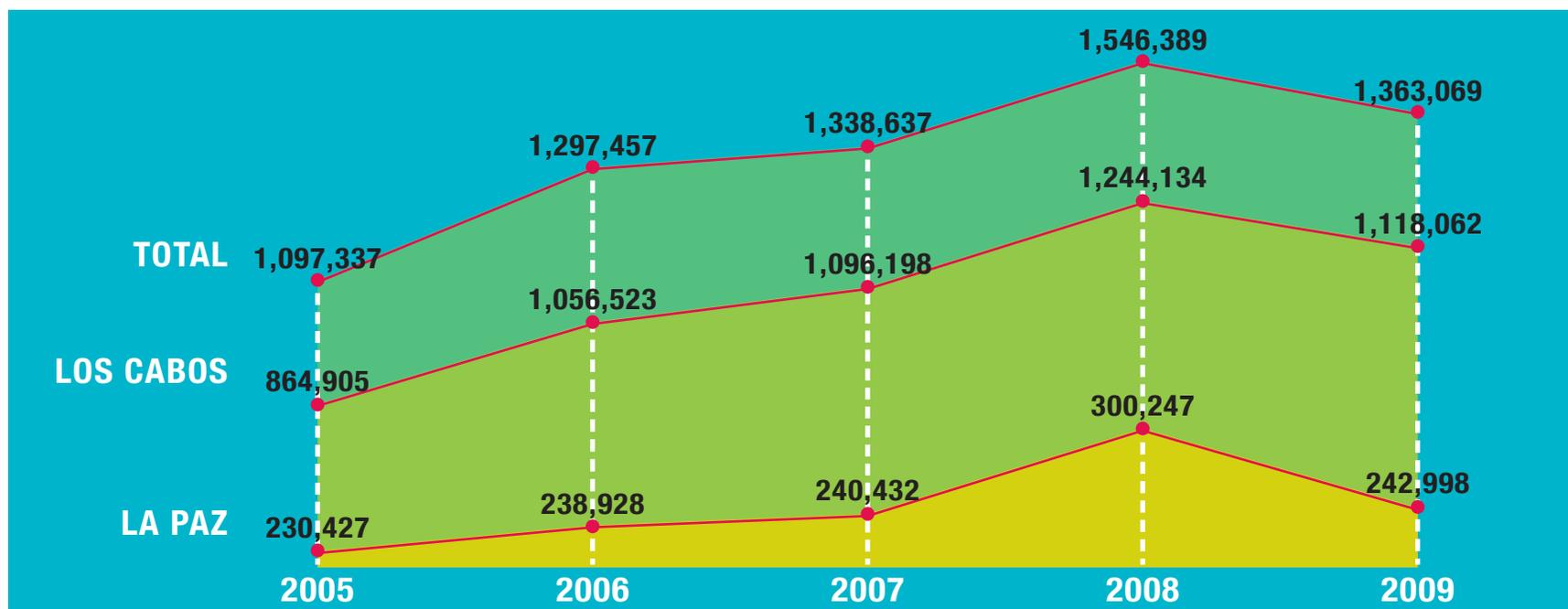
A la fecha, la geografía de Baja California Sur se ha configurado como resultado de las industrias de turismo, desarrollo inmobiliario, pesquerías, agricultura, ganadería y minería. Adicionalmente, la conservación ha jugado y jugará un papel crucial en la conformación futura de la geografía.



En el 2009, la región fue visitada por más de 1.3 millones de turistas (1'118,062 para Los Cabos y 242,998 para La Paz). Los turistas se componen en su mayoría de turistas internacionales y sólo el 15% de turistas nacionales¹⁷. Como se puede observar en la Tabla 1, los dos destinos han experimentado un crecimiento casi continuo en el periodo comprendido entre el 2005 y el 2009.

En dicho periodo, Los Cabos crecieron anualmente a una tasa promedio del 7.32%, mientras que La Paz lo hizo a una tasa anual promedio del 1.4%. Evidentemente, la crisis global afectó sensiblemente los viajes tanto nacionales como internacionales, y adicionalmente, la imagen de violencia en el país exacerba los impactos negativos. Sin embargo, como suele ocurrir con los ciclos económicos, después de la crisis vendrá una recuperación que tomará algunos años, pero que seguramente seguirá la tendencia más allá de la coyuntura económica y social.

TABLA 1. VISITACIÓN TURÍSTICA EN LA PAZ Y LOS CABOS (2005 - 2009)¹⁸



Los Cabos es un destino de sol y playa, mientras que La Paz es un destino que combina comercio, negocios, turismo de naturaleza y de retirados, y en conjunto son destinos bien conocidos por la tranquilidad de sus aguas, un clima muy estable y una infraestructura turística sobresaliente (centros nocturnos, aeropuertos, puertos marítimos, carreteras de acceso y otros).

En su afán por llegar a distintos segmentos de mercados, en Baja California Sur se han hecho inversiones significativas y se han hecho esfuerzos importantes por desarrollar servicios complementarios para el turismo deportivo, de aventura y de convenciones.

¹⁷ Históricamente, la composición de turistas sufrió un cambio cerca del año 1982 cuando los nacionales llegaron a ser el 50% de los turistas en los Cabos. A partir de ese momento, este flujo ha ido descendiendo hasta que en la segunda mitad de la década de los 90's se ha estabilizado alrededor del 15%. (Fonatur 2005)

¹⁸ Quinto informe de Gobierno 2009-2010

EL CRECIMIENTO URBANO COSTERO ASOCIADO AL TURISMO EN EL GOLFO DE CALIFORNIA

Las costas de Baja California Sur, al igual que las de otros estados que comparten el Golfo de California, han estado transformándose rápidamente debido al crecimiento acelerado de las manchas urbanas de antiguas y nuevas ciudades. Este crecimiento está impulsado por factores como:

- El crecimiento de la población de retirados afluentes que desean tener una propiedad en la costa.
- El acceso al financiamiento para la adquisición de propiedades.
- La disparidad de los precios entre México y otros países, lo que hace que las propiedades en la costa resulten más accesibles en México que en Estados Unidos o Canadá.
- Los atractivos naturales y culturales de la región atraen turistas, los cuales a su vez atraen inversionistas que desarrollan servicios e infraestructura para los visitantes.
- La migración de trabajadores quienes laborarán en los desarrollos inmobiliarios, en los turísticos o proveyendo servicios de apoyo muy diversos.
- Las políticas de incentivos a la inversión extranjera.
- El cambio reciente en la Ley, en la que se faculta a los ejidatarios poner en venta las tierras y el poco arraigo hacia éstas.

La combinación de estos factores ha hecho posible la convivencia entre infraestructura turística (hoteles, marinas), conjuntos residenciales no turísticos (condominios, conjuntos residenciales y viviendas populares) e infraestructura comercial (centros de abasto, de distribución, de consumo de bienes y servicios diversos).

Al observar el crecimiento urbano en las zonas costeras del país, algunos investigadores sociales concluyen que “estos patrones de aumento poblacional, al darse en espacios cerrados finitos limitados (límites municipales) invariablemente producen presión sobre los servicios y bienes ambientales, modificaciones en los patrones de desarrollo urbano, y sus redes de servicios (agua, luz, alcantarillado, telefonía, plantas de tratamiento de agua, etc.), alteraciones en la estructura y tejido social, modificaciones en los patrones de consumo y producción, para finalmente alterar de manera significativa la calidad de vida de la población local.”¹⁹ Es probable que estos impactos sean exacerbados cuando este crecimiento es resultado de un movimiento migratorio de personas de diferentes antecedentes culturales.

La migración es un fenómeno que se genera por la búsqueda de mejora en el nivel y la calidad de vida. Las ciudades con aparente empleo, mejor ingreso y condiciones, representan prácticamente un imán para las comunidades con poco o nulo desarrollo. Sin embargo, ninguna ciudad o comunidad está preparada para absorber un crecimiento desmedido de la población aun cuando el producto económico sea mayor que en otras entidades.²⁰

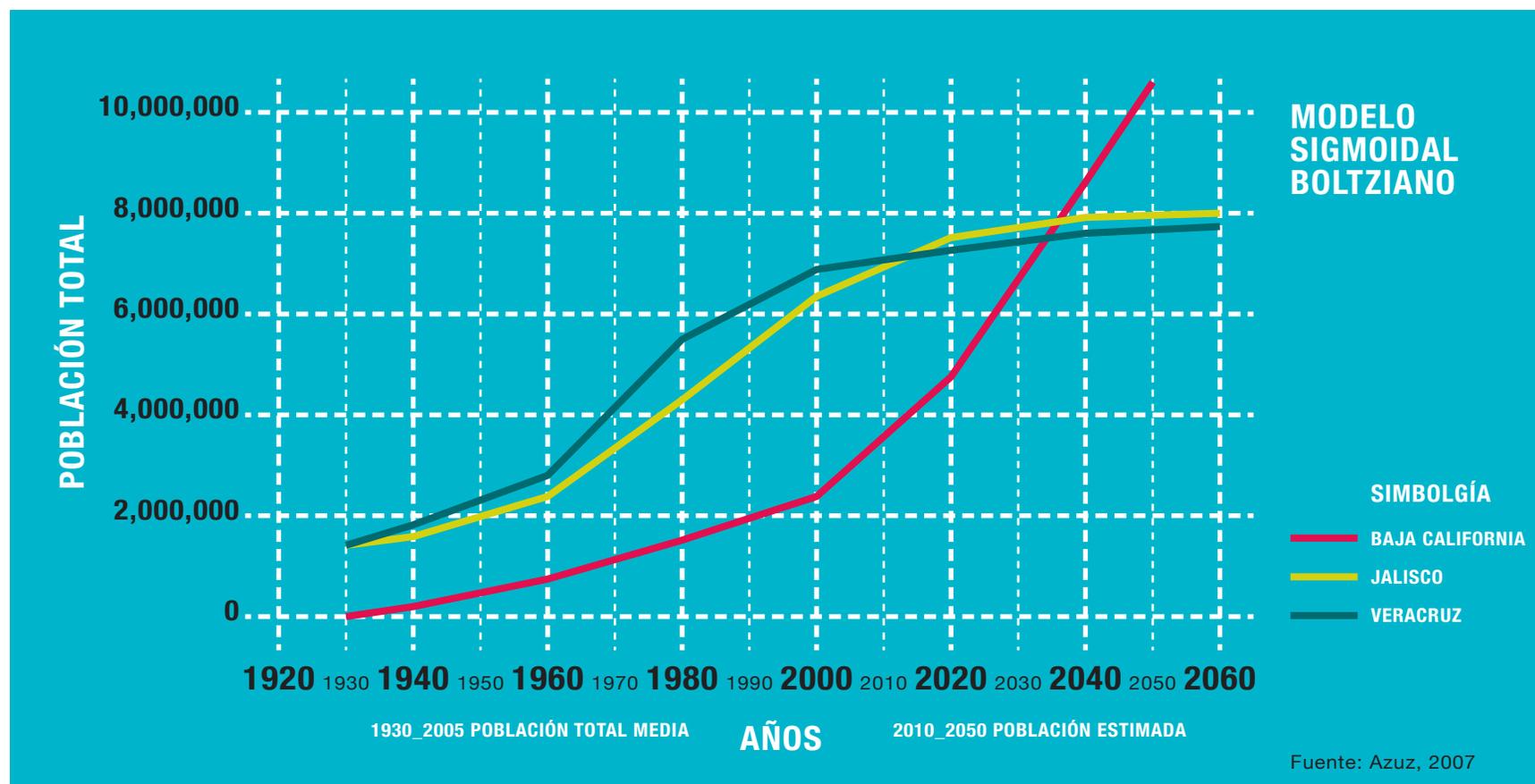
19 Azuz, 2007

20 REDES Turismo

En Baja California Sur, los municipios de mayor crecimiento urbano han sido Los Cabos, La Paz y Loreto. Utilizando datos estadísticos y modelación, Azuz y Rivera pronostican un crecimiento exponencial para Baja California, triplicando su población en el año 2030 con relación a la que se encontró en el 2010, pudiendo incluso superar a las poblaciones de estados como Jalisco y Veracruz, como se muestra en la Ilustración 4.

De cumplirse estos pronósticos, es de esperarse que cada vez sean menos comunes los espacios prístinos y poco desarrollados a lo largo de las costas de Baja California Sur.

ILUSTRACIÓN 4. PRONÓSTICO DE CRECIMIENTO POBLACIONAL PARA BAJA CALIFORNIA



ANÁLISIS DEL TURISMO EN CABO PULMO

LA OFERTA TURÍSTICA ACTUAL

El acelerado crecimiento turístico de sol y playa, puede representar una oportunidad de mercado para un modelo de baja escala como el que aspira construir la comunidad de Cabo Pulmo, pues dada la escasa oferta similar la existencia de un destino prístino y rural será sumamente atractivo en el área.

Por el contrario, si Cabo Pulmo y sus inmediaciones reproducen el crecimiento urbano que ha ocurrido en otras porciones costeras de Los Cabos, perderá esta oportunidad de mercado. En el cuadro adjunto se resumen algunas características de los proyectos inmobiliarios más cercanos a Cabo Pulmo, cuya existencia es determinante para su futuro como destino turístico.

PROYECTOS INMOBILIARIOS MÁS CERCANOS A CABO PULMO

Cabo Cortés prevé la construcción y operación de aproximadamente 30,000 habitaciones, una marina, dos campos de golf y áreas comerciales.

Cabo Riviera incluye una marina de 285 posiciones, condominios, apartamentos, hotel, campo de golf y áreas comerciales.

Entre las principales afectaciones se consideran:

intensificación del uso de recursos como el agua dulce como resultado del crecimiento de la población,

demanda creciente de servicios públicos,

gestión de desechos, entre otros.

Para atender las necesidades de los visitantes a Cabo Pulmo se han estructurado servicios e instalaciones ofrecidos por microempresas locales de hospedaje, restaurantes y tours acuáticos como paseos de kayak, snorkel, buceo y pesca deportiva.

A partir de los datos de las empresas, recolectados durante el estudio de mercado, se han identificado las siguientes características de la manera en que funcionan las empresas locales.

- Todas las empresas turísticas locales son familiares, por lo que enfrentan más retos que las empresas de otra naturaleza, ya que además del mercado, deben atender las interrelaciones entre éste, el patrimonio familiar y los empleados. Así mismo los trabajadores en estas empresas poseen poca formación para trabajar en la prestación de servicios a visitantes, de acuerdo a los datos del Estudio de Mercado 59% de los empleados no ha recibido algún tipo de certificación o acreditación y el 50% no ha recibido capacitación formal para realizar su trabajo.
- Las empresas han hecho progresos significativos pero insuficientes en las funciones de mercadeo y operaciones, sin embargo requieren de fortalecimiento en tres áreas: finanzas, recursos humanos y administración.
- Debido al tamaño de las operaciones de las microempresas locales, es muy probable que las empresas en Cabo Pulmo operen con cierta des-economía de escala, lo que significa que los ingresos generados por la venta de servicios no es suficiente para cubrir los costos de operación, la capitalización, el equipamiento, la adquisición de capacidades de mercadeo, abastecimiento, logística, entre otros. Esta situación lleva a las empresas a recurrir a subsidios (como los PROCODES o dinero propio) para el establecimiento y expansión de sus negocios.

LAS MICROEMPRESAS EN MÉXICO²¹

Microempresas son aquellas que tienen niveles de venta de hasta MXN 2 millones al año y generan hasta 10 empleos. Estas empresas poseen diversas virtudes, entre las que se encuentran flexibilidad y capacidad de adaptación estructural. Cuando la empresa tiene corte familiar se enfrenta a los siguientes desafíos:

- La falta de administración profesional impide una correcta planeación y capacidad para interpretar variables económicas y financieras y una adecuada formulación de la visión y misión de la empresa que se pierde en la operación diaria, sin una visión de largo plazo.
- Adicionalmente, surgen nuevos problemas cuando la propiedad de la empresa es familiar, dando por resultado una insuficiente inversión y reinversión de utilidades, la ausencia de una cadena de mando definida que deslinda de responsabilidades, y en un esquema de remuneraciones desvinculado de la productividad.
- Los empresarios resuelven los asuntos de negocios como si fueran actividades personales e involucran recursos familiares de naturaleza patrimonial, sin establecer un límite prudente de exposición al riesgo, y la brecha entre destrezas técnicas y de negocios les impide visualizar el riesgo real al que se exponen.

21 (Pavón 2010)

- Modelo de negocios no competitivo. Las empresas locales requieren de modelos de negocios rentables y de crecimiento previsible. La marcada estacionalidad y los elevados costos de operación (en energía, agua potable, salarios, insumos y comunicación) afectan la capacidad de generar utilidades en las empresas. Para los empresarios en Cabo Pulmo, adquirir insumos básicos para preparar alimentos, u otros recursos como agua, electricidad y combustibles para las embarcaciones les representan costos mayores que en otros destinos similares, ya sea de México o el mundo.

- Insatisfacción sobre la calidad del servicio. A partir de datos de las encuestas aplicadas a visitantes, datos anecdóticos y la observación directa de los servicios proporcionados, se percibe cierta disonancia entre la oferta de productos y sus mercados actuales lo cual conduce a insatisfacción por parte de los visitantes. Si los turistas se van satisfechos de su experiencia en Cabo Pulmo, tiene más que ver con la belleza del lugar que la calidad y precio de los servicios que se ofrecen.

Una gran parte de la insatisfacción de los visitantes tiene que ver con el manejo de las expectativas de los clientes. Hay ciertos aspectos particulares a Cabo Pulmo que no se pueden cambiar fácilmente (su aislamiento, falta de servicios) que tienen mucho que ver con la experiencia de los turistas. Hay que buscar la forma de mejor informar a los turistas antes de su experiencia, empezando antes de su llegada a Cabo Pulmo y cada vez que compran un servicio.

Adicionalmente, existe evidencia anecdótica reiterativa sobre visitantes insatisfechos por la calidad de los servicios e incluso la ausencia de servicios, por ejemplo limpieza en los bungalows, restaurantes que no abren cuando el turista los requiere, guías con poca información, ausencia de sitios para cambiarse y baños públicos. Mientras los prestadores reciben muchos clientes repetidos, no tienen la manera de saber de las experiencias negativas y/o comentarios críticos que les podrían ayudar a aumentar la retención de clientes y aumentar la promoción que se da de “boca en boca”.

TABLA 2. ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LAS EMPRESAS LOCALES

ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE MEJORA



HOSPEDAJE

- Limpieza y tendido de camas diariamente.
- Muebles rústicos, detalles con artesanías y materiales locales.
- Avituallamiento básico: jabón, champú, agua para beber.



RESTAURANTES

- Información sobre Cabo Pulmo como destino.
- Información de horarios y días de servicio.
- Falta de servicios de desayuno.
- Ampliar la oferta del menú, no hay opciones vegetarianas.
- Gastos de operación elevados que afectan los precios de los platillos.



SERVICIOS

- Capacitación y certificación para los guías.
- Atención al cliente, ofrecer botellas de agua o café en las salidas.
- Contar con una tabla informativa de las reglas del parque en todas las tiendas.
- Diversificar la oferta de productos.

- Relación entre precio y valor de los productos. Los clientes actuales perciben que los servicios recibidos no valen lo que han pagado. Como se sabe, el precio, si bien es algo subjetivo y constituye un factor para ajustar expectativas de los visitantes y para determinar si se compra o no un servicio. En otras palabras, desde la perspectiva de los turistas, los servicios tienen precios muy altos sin agregar mucho valor a la experiencia del turista.

Este punto es aún más sobresaliente cuando se considera que algunos de los prestadores no tienen ningún contacto con el cliente antes de su llegada a Cabo Pulmo y no tienen ningún sistema para manejar el seguimiento del cliente (manejo de relaciones de clientes).

- Limitada diversificación de las actividades y productos. Con relación a otros destinos de buceo en Baja California Sur, Cabo Pulmo no cuenta con una oferta sustancialmente distinta. Evidentemente, el arrecife es un atractivo diferenciador, pero el modelo de negocios (empresas de hospedaje, alimentación y tours acuáticos), las facilidades (casas adaptadas para hospedar a turistas, hoteles locales, casas en renta) y los servicios (comida, tours de buceo, snorkel, etc.) son similares a otros en la región. Esta limitación se agrava por el hecho de que al interior de Cabo Pulmo, los productos ofrecidos son muy similares entre sí y con muy pocos elementos diferenciadores, lo que puede provocar presión para competir basado en precios y que también limita la habilidad de vender servicios fuera de la temporada alta, lo que genera una alta estacionalidad, afectando los ingresos de las microempresas locales.

- No se percibe una presencia clara en el mercado regional. Diferentes hechos muestran que Cabo Pulmo y sus servicios requieren una mayor relación en el mercado, desde una mejor comunicación hasta una presencia continua en los espacios donde los turistas toman referencia de un destino. En entrevistas con operadores turísticos de La Paz y Los Cabos, ha sido recurrente el señalamiento de que la comunicación ineficiente con los prestadores de servicios locales les desalienta a mejorar su oferta turística hacia Cabo Pulmo.

Por otra parte, se observa una estrategia de mercadeo insuficiente por parte de cada uno de los prestadores y del destino en general, que se aprecia por el hecho de que la mayoría de los visitantes sean viajeros independientes.

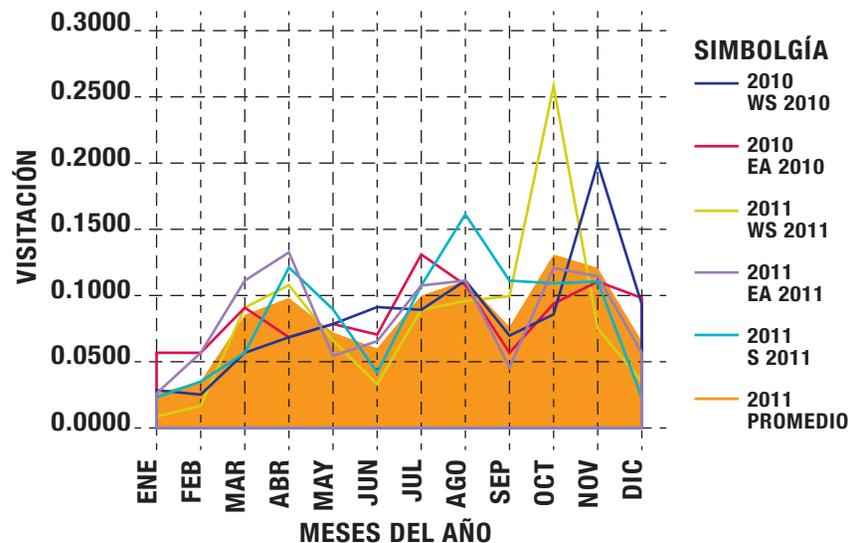
Actualmente ha habido mucha publicidad por haber participado en Iniciativa México y la campaña Cabo Pulmo Vivo, pero se debe hacer un esfuerzo más concreto en cuando a la publicidad del destino y sus servicios.

DEMANDA DE SERVICIOS TURÍSTICOS EN CABO PULMO

A partir de la información del estudio de mercado realizado, se ha podido generar información inicial valiosa sobre el mercado de turistas que visitan Cabo Pulmo. Algunas de las características más sobresalientes de la demanda incluyen las siguientes:

- Las visitas a Cabo Pulmo se realizan con una marcada estacionalidad. A lo largo del año existen tres periodos de mayor demanda de servicios turísticos: marzo – abril, junio – agosto, y octubre – noviembre. En contraparte, existen también periodos de poca demanda de servicios, siendo éstos los meses de diciembre – febrero, mayo, y septiembre. Estas variaciones responden a las condiciones ambientales, tanto locales como del lugar de origen de los visitantes, y a los principales periodos de descanso en Estados Unidos y México.

ESTACIONALIDAD DE LA VISITACIÓN EN EL PARQUE NACIONAL CABO PULMO



Fuente: Elaboración DAI con datos del Estudio de Mercado

- El perfil de los visitantes cambia a lo largo del año, pues en el periodo Diciembre - Enero se identifican turistas retirados y que están en búsqueda de un clima más templado, en Marzo - Abril el mayor número de visitantes son turistas locales (de Los Cabos y La Paz) y turistas nacionales que buscan disfrutar de las playas en temporada de Semana Santa, y la temporada alta en Octubre - Noviembre son en su mayoría buzos estadounidenses.
- Un porcentaje importante de visitantes a Cabo Pulmo son frecuentes, viajan en pareja y grupos familiares pequeños, quienes organizan sus viajes por sí solos.
- Los motivos de los visitantes para viajar a Cabo Pulmo incluyen la belleza escénica y paisajes, disfrutar la naturaleza al aire libre, alejarse de la vida cotidiana de las ciudades, así como búsqueda de relajación y la tranquilidad.
- La comunicación de boca a boca, el internet y las guías de viajeros son las principales fuentes de información mediante la cual los viajeros escucharon por primera vez acerca de Cabo Pulmo.
- La demanda de servicios turísticos en Cabo Pulmo probablemente seguirá creciendo impulsada por dos factores: 1) La dinámica de crecimiento de destinos cercanos como Los Cabos, La Paz y otros nuevos como Cabo Riviera, y 2) la dinámica propia del destino que es impulsada tanto por la recurrencia de visita por parte de algunos viajeros, así como por la búsqueda de nuevas atracciones que realizan operadores de tours en los destinos aledaños.

ANÁLISIS FODA



F FORTALEZAS

- La buena condición del arrecife de Cabo Pulmo.
- La riqueza de vida silvestre marina y terrestre.
- Un elevado número de viajeros. recurrentes y dedicados.
- Se atienden a diversos mercados.



D DEBILIDADES

- Muy alta estacionalidad y cambios de perfil de visitantes a lo largo del año.
- Una dependencia en promoción boca en boca y una carencia de esfuerzos promocionales proactivos.
- Falta de conocimiento de puntos comparativos (productos similares en otros lugares).
- Falta de conocimiento de las expectativas de los turistas.
- Competencia desleal entre operadores (compitiendo sobre precio).
- Falta de información adecuada para el turista sobre los servicios disponibles (y no disponibles).
- Sobre dependencia de la belleza natural y poca inversión en mejorar la calidad de la experiencia.
- Falta de certificación de los guías.
- Enfoque del destino como un sitio de buceo, descuidando otros servicios potenciales y otros mercados.
- Satisfacción en los atractivos, insatisfacción en los servicios.



O OPORTUNIDADES

- El mercado creciente de visitantes a La Paz y Los Cabos.
- El creciente interés por el turismo sostenible por parte de los viajeros.
- Mercados nacionales sub-aprovechados
- Relaciones con otros operadores de la región.
- Relación con la CONANP y traslape de intereses.
- El gasto promedio de los visitantes es superior a los USD 150/día por persona.
- Nuevos producto, productos combinados, experiencias más completas y en diversas estaciones.



A AMENAZAS

- Facilidad de que nuevos prestadores utilicen recreativamente los recursos turísticos de Cabo Pulmo.
- La publicidad de genera la campaña de Cabo Pulmo Vivo evita que haya esfuerzos constantes por parte de las empresas en tener una estrategia de mercadotecnia.
- Situación económica en el mundo y mercados claves.
- Situación de violencia en la región (puede empeorar en BCS) disminuyendo el número de visitantes.

Con el análisis FODA identificamos diversas oportunidades para fortalecer el turismo local, generar mayores ingresos y para que el turismo local llegue a ser la actividad económica que contribuya financieramente al logro de la visión que desea Cabo Pulmo.

Alguna de estas oportunidades son:

- La demanda creciente por servicios en Cabo Pulmo da la posibilidad de ser selectivo respecto al tipo de turistas a recibir.
- Se ha analizado el mercado actual, identificando sus hábitos, consumo de servicios turísticos e interacción con la comunidad, y podemos decir que representa un mercado constante, repetitivo y que permanece en el sitio por largo tiempo.
- El mercado potencial es mayor que el actual, ya que existen mercados inexplorados por falta de conocimiento de su conducta de compra y de una estrategia efectiva para capturar a estos mercados.
- El nivel de gasto de los visitantes es pequeño en comparación con otros destinos turísticos en Baja California Sur pero podría incrementarse con una buena gestión de productos y de la experiencia de los visitantes.

Las empresas prestadoras de servicios turísticos en Cabo Pulmo pueden tomar ventaja de estas oportunidades al:

- Entender la conducta de compra de los visitantes y los atributos que las personas valoran de cada aspecto de su viaje. Este conocimiento es fundamental para rediseñar los productos y segmentar el mercado por tipo de experiencia preferida, esto quiere decir que se pueden ofrecer productos específicos para cada tipo de visitante, mejorando así la experiencia del turista y aumentando su satisfacción.
- Definir metas para identificar nuevos mercados, captar el mercado objetivo y retención de los clientes y las ventas.
- Elaborar una estrategia para posicionar una imagen del destino entre mercados actuales y potenciales, que sea útil a los viajeros durante su proceso de compra. Esto implica dirigir la comunicación de boca en boca, así como la presencia de Cabo Pulmo en internet para llegar a una audiencia más amplia pero enfocada.
- Asegurar que el 100% de los actuales visitantes regrese satisfecho de su visita a Cabo Pulmo y verificar que su satisfacción del servicio está acorde al precio pagado.

Todo lo anterior representa diversas oportunidades para fortalecer el turismo local y al mismo tiempo generar ingresos constantes, de manera que esta actividad económica contribuya financieramente al logro de la visión que desea Cabo Pulmo.

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO LOCAL EN CABO PULMO

En esta sección se presentan las acciones que de manera conjunta pueden llevar a la realización de la visión del futuro de Cabo Pulmo. Evidentemente, las acciones responden a las necesidades expresadas por diversos miembros de la comunidad a lo largo de este proceso, así como a las condiciones de contexto descritas en la sección anterior.

Para representar visualmente la estrategia y sus direcciones estratégicas hemos elaborado el mapa de estrategia. Para el caso de Cabo Pulmo, la estrategia necesaria para lograr la visión se aborda desde cuatro perspectivas:

1.

De las capacidades. Estas son las condiciones que se deben contar localmente para ejecutar las direcciones estratégicas.

2.

Perspectiva de gestión de destino. Esta indica la manera en la que la dirección estratégica influye en la imagen, apariencia, distribución etc. de la comunidad y el PNCP.

3.

Perspectiva de la Comunidad/Visitantes/Parque Nacional. Indica la manera en la que cada dirección responde a las necesidades de audiencias específicas. Por ejemplo: la dirección de “Fomentando el desarrollo armónico e integral de la comunidad” debe responder a la comunidad; la dirección estratégica “Fortaleciendo la economía local y la industria del turismo” debe responder a las expectativas del mercado y los viajeros; y por último la dirección estratégica “Participando en la conservación del PNCP” debe responder a las “necesidades” del PNCP y el uso público del mismo.

4.

Perspectiva de la sostenibilidad. Ésta debe entenderse como las condiciones que deben lograrse para mantener resultados a lo largo del tiempo.

Como se observa, la estrategia responde a las necesidades de tres tipos de audiencias: en primer lugar a los integrantes de la comunidad de Cabo Pulmo, ya que el propósito final de esta estrategia es que el modelo de desarrollo local mejore la calidad de vida de los residentes de la comunidad; en segundo lugar, la industria local de turismo, que incluye a la oferta y a los visitantes que la consumen; y en tercer lugar, las necesidades de conservación del PNCP.

La lógica de los objetivos indicados es que el turismo bien planificado y conducido puede proveer de los flujos de efectivo que se requieren para impulsar el desarrollo local. La estrategia también considera objetivos de sustentabilidad en cada una de las direcciones estratégicas, porque el propósito de la estrategia también es ofrecer una oportunidad de permanencia para la comunidad y su estilo de vida. En este contexto, la sustentabilidad debe interpretarse como una condición de continuidad para los servicios a la comunidad, de la industria local de turismo y del uso recreativo del PNCP. Finalmente, incluimos los sub comités que se han formado para liderar las direcciones estratégicas durante su implementación.

OBJETIVO GENERAL DE LA ESTRATEGIA

El objetivo general de la estrategia es de lograr la visión de futuro consensada: **Cabo Pulmo, Santuario de mar, tierra y gente, destino verdaderamente ecológico, auténtico y rústico.**

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS Y METAS

Como se muestra a continuación, las acciones de la estrategia se han agrupado en torno a tres direcciones, que orientan el desarrollo armónico de la comunidad, identifican las oportunidades para fortalecer la economía e industria local de turismo y colaboran con la conservación del Parque Nacional Cabo Pulmo.

Las metas han sido priorizadas de acuerdo a las necesidades de la comunidad y las recomendaciones de cada uno de los actores que han participado en la definición de esta estrategia, con esto hemos buscado trazar los pasos que debemos ir dando para lograr cada una de las metas para alcanzar la visión comunitaria.

I. FOMENTANDO EL DESARROLLO ARMÓNICO E INTEGRAL DE LA COMUNIDAD

El bienestar y la calidad de vida de la población local son los principales objetivos de esta dirección. En este sentido, la palabra bienestar tiene una doble expresión. Por un lado se refiere a los aspectos materiales, como acceso a servicios básicos de agua potable, manejo de aguas residuales, electrificación, imagen urbana, vivienda, atención a la salud, educación, seguridad, manejo de residuos sólidos y comunicación. Por otra parte, bienestar se refiere también a aspectos intangibles que dan forma a la satisfacción, orgullo y sentido de pertenencia a la población de Cabo Pulmo, mismos que se recrean constantemente en la comunidad y que entre otros se refieren a la recreación, la espiritualidad, el cultivo de las creencias y tradiciones, entre otras expresiones.

Esta dirección estratégica requiere de dos metas que se complementan entre sí:

1. La comunidad cuenta con los servicios básicos
2. Existe una infraestructura urbana que permita el crecimiento ordenado de la comunidad.

EJEMPLOS DE DIFERENTES GRADOS DE AUTOGESTIÓN EN LA DOTACIÓN DE SERVICIOS BÁSICOS

A continuación se mencionan algunos ejemplos de familias, colonias y pequeñas comunidades en México que se han convertido en proveedores y consumidores de servicios que las instituciones del Estado no han podido proporcionarles de manera convencional. Se mencionan únicamente la localidad y el tipo de servicio proporcionado. La segunda lista de experiencias se refiere a comunidades y empresas comunitarias que han tenido éxitos y fracasos en sus intentos de diversificar sus unidades de negocios y su economía.

Servicios:

Campamento Rancho El Pardo
Municipio de Tlaxco, Tlaxcala.

Educación pre-escolar, primaria y secundaria sin maestros ni escuela.

Se puede contactar al Rancho El Pardo con la Arq. Alejandra Caballero al celular 045 241 100 6365 o al correo electrónico: proyectosanisidro@hotmail.com

Chichila
Municipio de Tlapa de Comonfort, Guerrero.
Dotación de energía eléctrica.

Punta Abreojos, Baja California Sur
Agua potable, abasto, educación.
Se puede contactar a la Soc. Cooperativa de Producción Pesquera Punta Abreojos S.C. de R.L. con Juan José Cota Nieto al celular 612 159 6197 o al correo electrónico: jose2385@gmail.com

Col. Javier Rojo Gómez (Punta Allen), Quintana Roo.
Electrificación, agua potable. Se puede contactar a través del Sr. Emilio Mendoza Pérez al (045) 984 114 5611.

Comunidad indígena
San Juan Nuevo Parangaricutiro, Michoacán
Purificación de agua, abasto.
Se puede contactar a la empresa comunitaria al (452) 59 4 02 19, o al correo electrónico: tiendacomunal@comunidadindigena.com.mx o al (452) 59 4 13 50 y correo electrónico: itzipura@comunidadindigena.com.mx

Diversificando la economía:

Sociedad Cooperativa Pesquera Vigía Chico. S.C.L.
Fracaso en su intento de establecer una planta de hielo y una gasolinera. Veinte años después de su fracaso, volvieron a establecer una fábrica de hielo a una escala y con un enfoque distinto. Ahora es exitosa.
Se les puede contactar al celular 984 114 56 11 y al correo electrónico: vigiachico68@hotmail.com

Comunidad indígena
San Juan Nuevo Parangaricutiro.
Éxito al crear más de 30 unidades de negocios distintos en más de 40 años de diversificación constante. Iniciaron con la venta en conjunto de madera en rollo.
(Ver los datos de contacto indicados anteriormente).

II. FORTALECIENDO LA ECONOMÍA LOCAL Y LA INDUSTRIA DEL TURISMO

El turismo puede ser el motor del desarrollo en Cabo Pulmo, para que el turismo sea rentable y los flujos de efectivo sean previsibles para realizar inversiones en el futuro, se requerirá que:

- Desde el punto de vista de la demanda, Cabo Pulmo sea reconocido como el destino de ecoturismo en la región de Los Cabos y por lo tanto exista un crecimiento sostenido de la demanda.
- Por parte de la oferta, los productos y servicios deben ser valiosos y rentables.
- Desde el punto de vista del entorno competitivo, Cabo Pulmo debe ser un destino único e irrepetible.
- Desde el punto de vista de la operación, la competitividad del destino será también un resultado de la eficiencia y rentabilidad de las empresas locales de servicios.

Destino:

Un destino turístico está conformado por todos los elementos requeridos para atender a las necesidades de un turista como está descrito en la gráfica abajo. Aunque la forma que toman varía entre destinos, cada elemento tiene que estar presente.

Gestión de Destino:

Es la gestión coordinada de todos los elementos de un destino de una manera estratégica.

Una **Organización de Gestión de Destino** trabaja para:

1. Crear un ambiente adecuado para el turismo,
2. Atraer visitantes al destino, y
3. Asegurar la calidad de la experiencia del visitante.



Respecto a la gestión del destino, Cabo Pulmo deberá diferenciarse de otros en la región al enfocarse en turismo de baja intensidad, la sofisticación de la experiencia y la orientación hacia la salud, el bienestar de las personas y la experiencia con la naturaleza. Esta diferenciación debe comunicarse y hacerse consistente con la conducta de compra de los consumidores. Esto significa no sólo hacer difusión desde el lado de la oferta, sino construir una imagen de destino que es consistente y evidente en el ámbito cotidiano.

Otro componente de esta dirección estratégica es la diversificación de la economía, es deseable que en el caso de Cabo Pulmo se identifiquen oportunidades para la diversificación de la economía local a partir del fomento de nuevos negocios en proveer servicios y productos para la principal actividad económica de la comunidad.

Esta dirección estratégica requiere de metas, complementarias entre sí:

- 3.** Cabo Pulmo es reconocido como el destino de ecoturismo en la región
- 4.** Existen actividades económicas diversas y complementarias en la comunidad

III. PARTICIPANDO EN LA CONSERVACIÓN DEL PNCP

Cabo Pulmo tiene una historia que habla de una comunidad que auto-regula la pesca y contribuye a un floreciente Parque Nacional que actualmente es ejemplo mundial de conservación y participación. Esta historia debe evolucionar hacia nuevas formas de participación en el manejo mediante una continua revisión de prácticas y usos de los recursos del parque.

Las acciones deben orientarse hacia sofisticar la experiencia de los visitantes y a minimizar los impactos causados por las actividades recreativas, así como a crear barreras de entradas a nuevos prestadores de servicios que no cuenten con un compromiso expreso de empatía hacia la conservación.

La meta para esta dirección estratégica es:

- 5.** El PNCP es un ejemplo mundial por su conservación y participación comunitaria

VISIÓN	DIRECCIONES	METAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
CABO PULMO SANTUARIO DE MAR, TIERRA Y GENTE; DESTINO VERDADE- RAMENTE ECOLÓGICO, RÚSTICO Y AUTÉNTICO	I. FOMENTANDO EL DESARROLLO ARMÓNICO E INTEGRAL DE LA COMUNIDAD	M.1. LA COMUNIDAD CUENTA CON LOS SERVICIOS BÁSICOS	OE.1.1 Cabo Pulmo tendrá un modelo de gestión y provisión de servicios públicos sostenible a largo plazo	OE.1.2 Se tendrá un mecanismo de financiamiento local para el desarrollo			
	I. FOMENTANDO EL DESARROLLO ARMÓNICO E INTEGRAL DE LA COMUNIDAD	M.2. EXISTE UNA INFRAESTRUCTURA URBANA QUE PERMITA EL CRECI- MIENTO ORDENADO DE LA COMUNIDAD	OE.2.1 Se consensa y aplica la Propuesta de Imagen Urbana	OE.2.2 Se cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo de la comunidad y las actividades turísticas			
	II. FORTALECIENDO LA ECONOMÍA LOCAL Y LA INDUSTRIA DEL TURISMO	M.3. CABO PULMO ES RECONOCIDO COMO EL DESTINO DE ECOTURISMO EN LA REGIÓN	OE.3.1 Se consolida la creación de una organización de Gestión de destino	OE.3.2 Las empresas de Cabo Pulmo completan un ciclo de fortalecimiento empresarial	OE.3.3 Las empresas acuerdan y cumplen criterios de responsabilidad, calidad y sustentabilidad	OE.3.4 Los productos y servicios ofrecidos son adecuados a los mercados meta y cumplen con sus expectativas	
	II. FORTALECIENDO LA ECONOMÍA LOCAL Y LA INDUSTRIA DEL TURISMO	M.4. EXISTEN ACTIVIDADES ECONÓMICAS DIVERSAS Y COMPLEMENTARIAS EN LA COMUNIDAD	OE.4.1 Realizar un análisis de factibilidad de actividades productivas para la Delegación La Ribera	OE.4.2 Los emprenderos locales cuentan con asistencia técnica para actividades productivas	OE.4.3 Existe una economía diversa		
	III. PARTICIPANDO EN LA CONSERVACIÓN DEL PNCP	M.5. EL PNCP ES UN EJEMPLO MUNDIAL POR SU CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA	OE.5.1 Se establece y cumple un Programa de Uso Público para el PNCP	OE.5.2 Se impementan programas de monitoreo	OE.5.3 Se establece y cumple un plan y programa de vigilancia para el PNCP	OE.5.4 Existe infraestructura y materiales para el manejo adecuado del área	OE.5.5 Se regula la cantidad de visitantes de acuerdo a la capacidad de carga del PNCP



SERVICIOS PÚBLICOS

META 1. LA COMUNIDAD CUENTA CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS

OBJETIVO 1.1

CABO PULMO TIENE UN MODELO DEFINIDO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS QUE ES SOSTENIBLE EN EL LARGO PLAZO

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
AGUA POTABLE	<ol style="list-style-type: none">1. Dar seguimiento al proyecto de agua potable, liderado por CONAGUA.	<ul style="list-style-type: none">• Número de reuniones de seguimiento de obra con CONAGUA• Número de viviendas conectadas a la red de agua potable	Subcomité de servicios públicos, Delegación, Subdelegación, OOMSAPAS, CEA, CONAGUA, ACCP
SANEAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar la mejor forma de saneamiento y uso de aguas residuales para la comunidad.2. Presentar los proyectos a las autoridades correspondientes.3. Identificar programas y apoyos disponibles para el tratamiento de agua.4. Elaborar propuestas.5. Dar seguimiento a la implementación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Contar con un sistema de tratamiento de agua apropiado para las necesidades de la comunidad.• Número de viviendas conectadas al sistema de saneamiento de agua.	
ELECTRIFICACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. Presentar los proyectos a las autoridades correspondientes.2. Desarrollo de un proyecto de coinversión para generación eléctrica utilizando energías renovables.3. Identificar programas y apoyos disponibles para la electrificación rural, tanto en hogares como en negocios.4. Implementar el proyecto de electrificación.5. Dar seguimiento a la implementación del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Número de viviendas que cuentan con electrificación solar.• Número de empresas que cuentan con electrificación solar.• Disminución en los costos de operación de los restaurantes.	Subcomité de servicios públicos, CONANP, ACCP



SERVICIOS PÚBLICOS

META 1. LA COMUNIDAD CUENTA CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS

OBJETIVO 1.1

CABO PULMO TIENE UN MODELO DEFINIDO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS QUE ES SOSTENIBLE EN EL LARGO PLAZO

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
MANEJO DE RESIDUOS	<ol style="list-style-type: none">1. Presentar los proyectos a las autoridades correspondientes.2. Diseñar un programa de manejo de los residuos sólidos.3. Promover la separación de residuos.4. Campaña informativa permanente de separación y reciclaje de residuos.5. Buscar autofinanciamiento del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de residuos que son reciclados en Cabo Pulmo.• Número de habitantes que participan separando y reciclando.• Cantidad de recursos para financiar el proyecto.	ACCP, subcomité de servicios públicos
COMUNICACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. Camino y señalización2. Telecomunicación e internet.	<ul style="list-style-type: none">• Señalamientos adecuados en el camino a Cabo Pulmo.• Número de empresas que cuentan con acceso a la telecomunicación.	

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Cobertura de servicios básicos en la comunidad
2. Satisfacción de los habitantes locales por los servicios públicos recibidos
3. Satisfacción de los visitantes por los servicios públicos
4. Disminución de los gastos de operación de los restaurantes



SERVICIOS PÚBLICOS

META 1. LA COMUNIDAD CUENTA CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS

OBJETIVO 1.2

CONTAR CON UN MECANISMO DE FINANCIAMIENTO LOCAL PARA EL DESARROLLO

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
<p>MECANISMO LOCAL DE RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA SU INVERSIÓN EN ACCIONES DE DESARROLLO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar diferentes modelos de organización y de sustento jurídico para recaudar fondos locales e invertirlos en acciones de desarrollo. 2. Acordar la formación de la organización y protocolizarla. 3. Arrancar el mecanismo de recaudación. 4. Establecer criterios y mecanismos de financiamiento y recuperación de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del Comité Local de Desarrollo. • Cantidad de recursos disponibles para implementar proyectos. • Número de proyectos implementados. 	

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

- 1.** Contar con la participación de actores y socios clave para la implementación de proyectos y obras de desarrollo.
- 2.** Recursos disponibles para invertirse en proyectos y obras de desarrollo



INFRAESTRUCTURA URBANA

META 2. EXISTE INFRAESTRUCTURA QUE PERMITE EL CRECIMIENTO ORDENADO DE LA COMUNIDAD

OBJETIVO 2.2

CABO PULMO CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA SU DESARROLLO

OBJETIVO 2.1

EXISTE UNA PROPUESTA DE IMAGEN URBANA CONSENSADA POR LA COMUNIDAD

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE EXITO	SOCIOS
IMAGEN COMUNITARIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. CONANP termina y presenta el Plan de Imagen Urbana. 2. Se facilita y promueve el consenso de los componentes y propuestas del Plan de Imagen Urbana. 3. Se implementan las propuestas de imagen e infraestructura del plan 4. Se vincula el Plan de Imagen Urbana con el Plan de Desarrollo Urbano Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Imagen Urbana terminado y consensado por la comunidad. • Número de acuerdos del Plan que son implementados por la comunidad. • La comunidad cuenta con participación en el Plan de Desarrollo Urbano Municipal. 	CONANP, subcomité de infraestructura urbana, ACCP

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Propuesta de Imagen Urbana concluida y consensada con la comunidad.
2. Cabildear y gestionar recursos para la implementación de la propuesta.
3. Vincular la Propuesta de Imagen Urbana con el Programa de Desarrollo Urbano y el Programa de Ordenamiento Ecológico de Los Cabos, asegurando el soporte legal de esta iniciativa comunitaria e institucional.

EQUIPAMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso y señalización 2. Centro comunitario 3. Unidad deportiva 4. Centro de salud 5. Parque 6. Escuela 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de obras públicas realizadas en la comunidad • Recursos utilizados como coinversión para la obra pública 	
---------------------	---	--	--

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. La Propuesta de Imagen Urbana cuenta con soporte social por parte de los habitantes de la comunidad.
2. La infraestructura es adecuada para el crecimiento ordenado de la comunidad y la prestación de servicios turísticos.
3. A partir de los acuerdos logrados con Imagen Urbana, se promoverá el proceso del Ordenamiento Territorial Comunitario.
4. La comunidad cuenta con un ordenamiento territorial comunitario.
5. El Ordenamiento Territorial está vinculado al POEL y PDU para contar con soporte jurídico.
6. Un miembro de la comunidad es capacitado para tener un espacio en el comité del POEL.



OBJETIVO 3.1

EXISTE UNA ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN DE DESTINO

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
CONFORMACIÓN DE UNA ALIANZA ENTRE EMPRESARIOS LOCALES DEL SECTOR TURÍSTICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluación de sector turístico en Cabo Pulmo. 2. Conformar grupo de trabajo (alianza entre empresarios locales). 3. Diseñar la estrategia de desarrollo turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas que forman parte de la alianza. • Contar con la estrategia de desarrollo turístico. 	RED, subcomité de servicios turísticos, ACCP
PLAN DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE DESTINO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el papel de la OGD dentro del sector turístico. 2. Designar tareas, responsables y funcionamiento interno de la OGD. 3. Legalización de la OGD. 	<ul style="list-style-type: none"> • OGD cuenta con un plan de operaciones definido y adecuado para sus actividades. 	Subcomité de servicios turísticos, RED, ACCP
PLAN DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN DE GESTIÓN DE DESTINO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la inclusión de todos los actores clave 2. Asegurar la sostenibilidad financiera y operativa de la OGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de recursos financieros y humanos disponibles para el funcionamiento de la OGD. 	Subcomité de servicios turísticos, RED, ACCP, SECTUR

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Representatividad del sector turístico dentro de la OGD
2. Número de socios
3. Reuniones continuas y acuerdos



SERVICIOS TURÍSTICOS

META 3. CABO PULMO ES RECONOCIDO COMO EL DESTINO DE ECOTURISMO DE LA REGIÓN

OBJETIVO 3.3

LAS EMPRESAS LOCALES ACUERDAN Y CUMPLEN CON LOS CRITERIOS DE RESPONSABILIDAD Y CALIDAD, IGUALES OSUPERIORES A OTROS ESTÁNDARES DE TURISMO SUSTENTEGABLE

OBJETIVO 3.2

LAS EMPRESAS DE CABO PULMO HAN COMPLETADO UN CICLO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS LOCALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis financiero y de rentabilidad de las empresas. 2. Identificar rubros de gasto y oportunidades de mejora en la rentabilidad de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas que participan en este proceso de fortalecimiento 	RED, ACCP, subcomité de servicios turísticos
PLAN DE NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS LOCALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar manuales de operación 2. Describir puestos y funciones del personal clave de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas que elaboran y aplican manuales de operación y planes de negocios 	Subcomité de servicios turísticos, RED, ACCP
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de capacidades y necesidades de las empresas locales 2. Diagnóstico de capacidades y necesidades de las empresas locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de capacitaciones diseñadas a las necesidades de las empresas locales 	Subcomité de servicios turísticos , RED, ACCP

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Representatividad del sector turístico dentro de la OGD
2. Número de socios
3. Reuniones continuas y acuerdos

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAPACIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar estándares voluntarios y obligatorios del turismo sustentable. 2. Certificaciones y acreditaciones 3. Desarrollo de programas de capacitación para el cumplimiento de estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados que cuentan con certificación y capacitación • Número de certificaciones adquiridas por las empresas locales 	Subcomité de servicios turísticos, RED, ACCP
---	---	---	--

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Un tercero realiza una evaluación inicial de la situación de las empresas de Cabo Pulmo que participan en el programa de mejora continua.
2. Identificar estándares de sustentabilidad voluntarios y obligatorios para las empresas locales.
3. Diseñar y realizar la certificación, acreditación y verificar el cumplimiento de los estándares.
4. Establecer un programa de mejora continua para el cumplimiento de estándares.
5. Desarrollo de programas de capacitación orientados a que los prestadores lleguen a un nivel de servicio exigido por los mercados.



SERVICIOS TURÍSTICOS

META 3. CABO PULMO ES RECONOCIDO COMO EL DESTINO DE ECOTURISMO DE LA REGIÓN

OBJETIVO 3.4

LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS EN CABO PULMO SON ADECUADOS A LOS MERCADOS META Y CUMPLEN CON SUS EXPECTATIVAS

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
ESTUDIO DE MERCADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de la oferta actual 2. Caracterización del mercado actual 3. Caracterización de los mercados potenciales 4. Generación de reportes de perfiles de visitantes cada dos años 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que hace un análisis del mercado en Cabo Pulmo 	DAI, RED, ACCP, subcomité de servicios turísticos
CADENAS DE VALOR DEL SECTOR TURÍSTICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la curva de valor para cada uno de los servicios 2. Identificación de los procesos que dan valor a los servicios 3. Asegurar la consistencia del producto de acuerdo a la curva de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han identificado los elementos de la cadena de valor de los servicios turísticos locales 	
AMPLIAR LA CARTERA DE PRODUCTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rediseño de servicios y actividades para generar diferentes productos para cada tipo de mercado meta 2. Realizar pruebas con los nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos diseñados de acuerdo al perfil de visitantes 	
ESTRATEGIA DE MERCADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de una estrategia de mercadeo para cada sector del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas impulsadas por la estrategia de mercadeo 	

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Satisfacción de los visitantes
2. Diversidad de la oferta en Cabo Pulmo
3. Consistencia de los productos



ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS

META 4. EXISTEN ACTIVIDADES ECONÓMICAS DIVERSAS Y COMPLEMENTARIAS GENERANDO INVERSIÓN Y EMPLEO

OBJETIVO 4.1

EXISTE UN ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PARA LA DELEGACIÓN DE LA RIBERA

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de datos estadísticos de la Delegación La Ribera.2. Caracterización actual por subdelegación3. Perspectivas de desarrollo, encadenamiento productivo y análisis de la oferta-demanda potencial en el corto, mediano y largo plazo, entre las subdelegaciones.4. Identificación y análisis de viabilidad de las opciones productivas identificadas.	<ul style="list-style-type: none">• Número de actividades productivas viables para la comunidad• Número de personas interesadas en llevarlas a cabo	UABCS, RARE, ACCP

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Se tiene una cartera de actividades productivas alternativas a la pesca y el turismo que son económicamente viables.
2. Se logran identificar las necesidades que pueden ser resueltas mediante nuevos negocios operados por empresas locales.



ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS

META 4. EXISTEN ACTIVIDADES ECONÓMICAS DIVERSAS Y COMPLEMENTARIAS GENERANDO INVERSIÓN Y EMPLEO

OBJETIVO 4.2

EMPREENDEDORES LOCALES HABRÁN COMPLETADO UN CICLO DE INCUBACIÓN PARA LAS NUEVAS EMPRESAS

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
CAPACITACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller huertos y composta 2. Taller jabones, champús y cremas 3. Taller artesanías 4. Taller repostería y panadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes en los talleres 	ACCP, subcomité de alternativas productivas, talleristas
PLANES DE NEGOCIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de mercado 2. Plan de mercadeo del producto 3. Manual de operaciones 4. Plan financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevas empresas locales que cuentan con estas herramientas 	ACCP, subcomité de alternativas productivas, RED, asesores externos en planeación de negocios
CAPITALIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar fuentes de financiamiento 2. Elaborar propuestas y proyectos para obtener financiamiento 3. Se proporciona acompañamiento financiero y técnico a las nuevas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de recursos financieros disponibles para impulsar a las nuevas empresas 	ACCP, subcomité de alternativas productivas, asesores externos en planeación de negocios

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. El modelo de incubación para el desarrollo de nuevas actividades productivas es apropiado para los emprendedores locales.
2. Las nuevas alternativas productivas contemplan la posibilidad de encadenamiento productivo con las actividades que se realizan actualmente.
3. Los proyectos de nuevas empresas locales cuentan con planes de negocios..



ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS

META 4. EXISTEN ACTIVIDADES ECONÓMICAS DIVERSAS Y COMPLEMENTARIAS GENERANDO INVERSIÓN Y EMPLEO

OBJETIVO 4.3

HAY UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA EN CABO PULMO

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
<p>IMPULSAR NUEVAS EMPRESAS PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA LOCAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de necesidades en las empresas que prestan servicios turísticos y de los residentes extranjeros. 2. Identificación de posibles encadenamientos productivos con otras actividades. 3. Formación de capacidades de personas que pueden participar en alternativas productivas. 4. Obtención de financiamiento para el arranque de las nuevas empresas. 5. Proceso de incubación para las nuevas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades distintas a la prestación de servicios turísticos • Número de nuevas empresas locales 	<p>ACCP, subcomité de alternativas productivas, asesores externos en planeación de negocios</p>

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Número de empleos en actividades distintas al turismo.
2. Actividades productivas que apoyan o se encadenan con otras actividades en la región.
3. Empresas locales fortalecidas y con capacidades de gestión, administración y finanzas.



PARQUE NACIONAL

META 5. EL PNCP ES UN EJEMPLO MUNDIAL POR SU CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

OBJETIVO 5.1

SE ESTABLE Y CUMPLE UN PLAN Y PROGRAMA DE USO PÚBLICO PARA EL PNCP

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
<p align="center">PLAN Y PROGRAMA DE USO PÚBLICO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los técnicos involucrados entregan a CONANP información para integrar el Plan. 2. La CONANP entrega la versión final del Plan de Uso Público 3. Se identifican medidas innovadoras de auto-regulación por parte de la comunidad y los prestadores de servicios 4. Se hacen comentarios y se incorporan las medidas que se consideren necesarias 5. Se aplica un programa de monitoreo de los potenciales impactos de los visitantes antes y después de aplicar medidas de manejo de visitantes. 6. Se establecen medidas para minimizar los impactos de los visitantes (boyas, señalización, etc.) 7. Desarrollar propuestas para limitar el número de permisionarios dentro del parque en el futuro. 8. Existen mecanismos implementados para limitar el número de prestadores dentro del PNCP 9. Complementar la implementación del Programa de Uso Público con mecanismo de mejora en la prestación de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información disponible para la toma de decisiones en cuanto al uso turístico del PNCP • Número de acuerdos consensuados entre los prestadores de servicios • Número de obras realizadas para mejorar la infraestructura del PNCP 	<p>Niparajá, subcomité de parque nacional, prestadores de servicios, expertos externos, científicos, UABCS</p>

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

- 1.** El Plan de Uso Público es consensuado entre los actores involucrados y prestadores de servicios
- 2.** El Plan incluye acciones de prevención y mitigación de impactos en el PNCP derivados de su uso para la prestación de servicios.
- 3.** El Plan se realiza utilizando las mejores prácticas de planificación y manejo del uso público en áreas protegidas
- 4.** Se cuenta con soporte jurídico necesario para su cumplimiento.



**PARQUE
NACIONAL**

**META 5. EL PNCP ES UN EJEMPLO MUNDIAL
POR SU CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA**

OBJETIVO 5.2

CONANP, COBI, ACCP Y LOS INVESTIGADORES QUE TRABAJAN EN EL PARQUE
IMPLEMENTAN UN PROGRAMA DE MONITOREO QUE PROVEE
DE INFORMACIÓN ANUAL RELEVANTE PARA EL MANEJO DEL PARQUE

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
MONITOREO DE TORTUGAS, CALIDAD DE AGUA Y ARRECIFE	<ol style="list-style-type: none">1. Existe financiamiento suficiente para garantizar el monitoreo.2. Existen convenios y programas de trabajo coordinados entre los participantes.3. Capacitar a personas de la comunidad para participar en el monitoreo.4. Existen protocolos definidos para los monitoreos de tortugas, agua y arrecife.5. El subcomité promueve la participación y capacitación de los miembros de la comunidad interesados en participar en el monitoreo.	<ul style="list-style-type: none">• Número de monitores locales capacitados• Número de monitoreos realizados al año	Niparajá, ACCP, COBI, Los Cabos Coastkeeper, CONANP, subcomité de parque nacional, comité local de vigilancia, UABCS.

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Convenios de colaboración firmados entre todas las partes involucradas.
2. Protocolos de monitoreo que incorporan las mejores prácticas para recolectar, compilar, analizar e interpretar la información.
3. Grupos de monitores comunitarios capacitados.
4. Los reportes de los monitoreos son relevantes para el manejo del PNCP y su uso público.
5. Los programas de monitoreo son llevados a cabo de manera continua.



**PARQUE
NACIONAL**

**META 5. EL PNCP ES UN EJEMPLO MUNDIAL
POR SU CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA**

OBJETIVO 5.3

**EXISTE UN PROGRAMA PERMANENTE Y EFICIENTE DE INSPECCIÓN
Y VIGILANCIA PARA EL PNCP**

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
VIGILANCIA COMUNITARIA	<ol style="list-style-type: none">1. Contar con presencia constante de la autoridad todos los días de la semana y de manera más intensa en temporada alta2. Existe financiamiento suficiente para garantizar la vigilancia.3. Existen convenios y programas de trabajo coordinados entre los participantes.4. Existen al menos 6 personas de la comunidad capacitadas y con disposición a participar en la vigilancia.5. Existen protocolos para vigilar las condicionantes impuestas a los proyectos aprobados en zonas adyacentes y la capacidad para hacer denuncias.	<ul style="list-style-type: none">• Número de vigilantes comunitarios certificados y capacitados• Recursos disponibles para vigilancia• Recursos disponibles para materiales y equipo de vigilancia	Niparajá, ACCP, CONANP, PROFEPA, DAN, CEMDA, subcomité de parque nacional

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Convenio de colaboración entre todas las partes.
2. Un plan de inspección y vigilancia firmado por CONANP y PROFEPA.
3. Un comité local de vigilancia vinculado con CONANP y PROFEPA.
4. Comité local de vigilancia capacitado y con credenciales que los avalen.
5. Existe un plan de monitoreo para la vigilancia de las condicionantes impuestas a Cabo Cortés



OBJETIVO 5.4

EXISTE INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES BÁSICOS PARA EL MANEJO
ADECUADO DEL ÁREA (BOYAS, SEÑALIZACIÓN, FOLLETOS,
CENTRO DE VISITANTES FUNCIONANDO)

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
INFRAESTRUCTURA PARA EL PNCP	<ol style="list-style-type: none">1. Firmas acuerdos de colaboración y coordinación entre todos los involucrados2. Terminar el centro de visitantes3. Poner en operación el centro de visitantes los 7 días de la semana4. Instalar señalización sobre sitios de buceo y de campismo5. Producir folletos y otra información impresa sobre temporadas de buceo, anidación de tortugas, regulaciones y sitios de campismo.6. Instalar boyas de amarre en sitios sensibles de buceo y en los límites del parque.	<ul style="list-style-type: none">• Recursos disponibles para realizar obras de infraestructura en el PNCP• Número de obras realizadas• Recursos para el funcionamiento y mantenimiento del Centro de Visitantes	Niparajá ACCP, CONANP, subcomité de parque nacional.

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Diversos usuarios hacen uso apropiado de la infraestructura y materiales disponibles.
2. El centro de visitantes cuenta con recursos financieros, humanos, técnicos y materiales para operar de manera regular durante todo el año.
3. Los visitantes y usuarios del PNCP tienen información suficiente sobre las reglamentaciones del parque, los sitios de buceo y las áreas de campismo.



**PARQUE
NACIONAL**

**META 5. EL PNCP ES UN EJEMPLO MUNDIAL
POR SU CONSERVACIÓN Y PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA**

OBJETIVO 5.5

CONANP Y LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS IMPLEMENTAN UN PROGRAMA DE USO PÚBLICO QUE REGULA LA CANTIDAD DE VISITANTES DE ACUERDO A LA CAPACIDAD DE CARGA DEL PARQUE

PROYECTOS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE ÉXITO	SOCIOS
IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE USO PÚBLICO	<ol style="list-style-type: none">1. Los técnicos involucrados entregan a CONANP la información para integrar el PUP.2. La CONANP entrega la versión final del PUP.3. Se identifican medidas innovadoras de auto-regulación por parte de la comunidad y los prestadores de servicios.4. Se establecen medidas para minimizar los impactos de los visitantes (por ejemplo boyas, señalización, etc.).5. Desarrollar propuestas para limitar el número de permisionarios dentro del Parque en el futuro..6. Complementar la implementación del PUP con mecanismos de mejora en la prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Número de prestadores de servicios turísticos que cuentan con permiso para trabajar en el PNCP• Acuerdos del PUP que son reconocidos y cumplidos por los prestadores de servicios turísticos	CONANP, UABCS, subcomité parque nacional, subcomité servicios turísticos, ACCP, Niparájá, los prestadores de servicios

CRITERIOS DE ÉXITO Y CONSIDERACIONES ESPECIALES:

1. Entre los prestadores de servicios turísticos existe una percepción de que es muy útil cumplir con el PUP.
2. Se percibe un buen nivel de cumplimiento del PUP.

ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA ESTRATEGIA

Como resultado de la participación comunitaria para el diseño de esta estrategia, durante el segundo taller de planificación se conformó el Comité Local de Desarrollo, constituido por cinco subcomités, cada uno encargado de la implementación de una línea estratégica:

TABLA 3. ESTRUCTURA DEL COMITÉ LOCAL DE DESARROLLO

SUBCOMITÉ	SERVICIOS PUBLICOS	INFRAESTRUCTURA URBANA	SERVICIOS TURÍSTICOS	ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS	PARQUE NACIONAL
REPRESENTANTES	<p>Francisco Castro Cañedo</p> <p>Karina Castro Fiol</p>	<p>Juan Castro Murillo</p> <p>Ricardo Castro Fiol</p>	<p>Ángeles Castro Murillo</p> <p>Francisco Silva</p>	<p>Gabriela Castro Murillo</p> <p>Dulce Acuña Sandez</p>	<p>Alejandro González Leija</p> <p>José Arballo Rosas</p>
LÍNEAS DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Agua • Saneamiento • Electrificación • Reciclaje • Comunicación • Mecanismo de recaudación para proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la comunidad • Escuela • Parque para niños y porterías • Centro comunitario • Centro de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas entre empresarios • Aumentar la calidad de los servicios • Capacitaciones • Certificaciones • Promoción y mercadotecnia 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de factibilidad • Capacitación • Planes de negocios • Capitalización • Diversificar los servicios al turista 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Uso Público • Monitoreo de tortugas, arrecife y calidad del agua • Vigilancia • Boyas • Módulo de información
ROLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y acordar las acciones necesarias para lograr los objetivos. 2. Coordinar y dar seguimiento a las actividades. 3. Mantener informada a la comunidad. 4. Los representantes participarán en reuniones con el Comité General cada dos meses. 5. Los subcomités serán acompañados y apoyados por el personal de Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo. 				

INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE APOYO



Fuente: (2do taller hacia el Cabo Pulmo que queremos: Planeación Estratégica. DAI y Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo, A.C. 2011)

El comité local de desarrollo esta conformado por personas de la comunidad que se han comprometido voluntariamente para promover las diferentes líneas de trabajo y alcanzar juntos la visión comunitaria.

PRINCIPIOS Y VALORES DEL COMITÉ LOCAL DE DESARROLLO

Colaboración,

fomentar y apoyar el diálogo, la interacción y participación entre todas las partes interesadas.

Sustentabilidad,

para maximizar los beneficios sociales y económicos para las comunidades y las empresas de Cabo Pulmo, preservando los bienes naturales, culturales y humanos de nuestra comunidad.

Responsabilidad,

alentar a todos los interesados a participar como administradores de recursos valiosos a través de acciones responsables para el beneficio de las generaciones futuras.

Calidad,

para proporcionar la excelencia en nuestros productos y servicios turísticos garantizando al mismo tiempo que el carácter único de Cabo Pulmo se mantiene y es respetado.

Rendición de cuentas,

fortalecer al Comité Local de Desarrollo para que planeé con eficacia, evalúe los resultados y ajuste la estrategia de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

CONSIDERACIONES GENERALES PARA EL ÉXITO DE ESTE PLAN

El éxito y resultados del plan estratégico dependen, además del compromiso de la comunidad, de otros factores que deben ser considerados como parte de este esfuerzo que estamos realizando por diseñar el futuro de nuestra comunidad.

TENENCIA DE LA TIERRA

Las experiencias en México y en el mundo muestran que el principio de control local sobre el proceso de desarrollo inicia con el control sobre la propiedad de la tierra. Un ejemplo de esto es el Ordenamiento Territorial Comunitario, un ejercicio de planeación por medio del cual comunidades con tierras ejidales deciden el uso que le quieren dar a su tierra.

En turismo, este requisito es incluso más relevante, porque la presión por la especulación en la compra-venta de tierras es intensa y es la razón de que las comunidades locales sean desplazadas por las inversiones en la compra de tierras.

El analizar este tema es un elemento central para la realización de este plan, ya que tanto los servicios públicos, como cierto tipo de créditos y programas gubernamentales, requieren de tener certeza en la tenencia de la tierra para poder apoyar esta iniciativa de desarrollo comunitario.

COHESIÓN SOCIAL Y ACCIÓN COMUNITARIA

El supuesto básico del desarrollo local es que las personas locales quieren y pueden realizar acciones para lograr sus objetivos comunes. La visión que resultó de los ejercicios de planeación sirve de referencia como objetivo común y es claro que toda la comunidad comparte el deseo de querer para el futuro de Cabo Pulmo, un modelo alternativo de desarrollo que contemple los temas ambientales, sociales y económicos.

Diversas experiencias muestran que esta capacidad de actuar y transformar la situación actual en un futuro deseado requiere expresarse en tres posibles escenarios: con ayuda externa, sin ayuda externa y a pesar de las intervenciones externas. El éxito de este Plan depende de que la comunidad cuente con la motivación y la visión compartida de futuro y que exista suficiente unión comunitaria para ponerse de acuerdo para resolver las diferencias que pueden surgir de las interpretaciones de la visión; pero sobre todo supone que la comunidad, con ayuda o sin ella, puede llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los resultados propuestos en esta estrategia.

GANANDO ALIADOS

En el caso de que en la comunidad no existan las condiciones de autogestión y unión necesarias para la realización del plan, sería necesario que la comunidad esté abierta a esta posibilidad, que reconozca sus debilidades y que esté dispuesta de participar en un proceso de fortalecimiento con la ayuda de externos para desarrollar estas capacidades, mediante acciones que fortalezcan la unión comunitaria, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad y la comunicación.

Además, algunas de las acciones en este plan requieren que la comunidad invierta sus recursos humanos, por ejemplo con trabajo; financieros, por ejemplo pagando los servicios públicos o aportando contrapartidas para realizar proyectos; y técnicos, por ejemplo aumentando la calidad de los servicios que ofrecen a los turistas.

Para la implementación de este plan debemos trabajar en conjunto con diversas instituciones gubernamentales y organizaciones civiles, formando alianzas que nos permitan realizar las metas y alcanzar la visión comunitaria.



Desde diferentes puntos la comunidad organizada puede ser apoyada por otros. El apoyo puede ser de muchos tipos, desde capacitación, obra pública, acompañamiento, recursos financieros y demás. Para lograr estas alianzas, la comunidad debe ser la principal promotora de estos procesos por medio de la participación de cada uno de sus integrantes.

FOMENTO DE LA CORRESPONSABILIDAD

La corresponsabilidad consiste en promover que todos los actores que participan en un proceso de desarrollo tengan una parte de la responsabilidad a su cargo para poder alcanzar los resultados deseados.

Para llevar a cabo este plan estratégico, los habitantes de Cabo Pulmo requerirán de apoyos externos, tanto económicos como técnicos y en la medida que se aumenten las capacidades locales de acción, aumentarán las posibilidades de realizar la visión.

Algunas medidas para fomentar esta corresponsabilidad incluyen:

a.

Disminuir la dependencia de subsidios. Aunque exista la posibilidad de acceder a diversos programas gubernamentales y no gubernamentales que pueden apoyar a esta estrategia, es importante que los beneficiarios recuperen y reinviertan el dinero otorgado.

b.

Fomentar el trabajo voluntario y participación por parte de los pobladores de Cabo Pulmo, en actividades que sean de beneficio para la comunidad.

c.

Fortalecer la participación comunitaria y la toma de decisiones por medio del consenso, tratando de encontrar el punto en que todos resulten beneficiados.

d.

Promover que los apoyos (financieros o técnicos) recibidos sean resultado de un esfuerzo conjunto por lograr los objetivos comunitarios.

e.

Impulsar que la comunidad aporte una parte de los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos que la benefician, esto puede ser con pagos simbólicos por los talleres y cursos, con trabajo o materiales en la construcción de obras públicas, etc.

FINANCIAMIENTO

Existen situaciones donde es necesario realizar inversiones que pueden requerir apoyo externo, a esto se llama coinversión, como un fondo revolvente o microcréditos que recuperen el valor inicial de la inversión sino que también ayudan a la comunidad a orientarse en invertir en acciones que disminuyen costos, aumentan ventas o generan valor.

Por ninguna razón se debe seguir alentando el uso indiscriminado de subsidios que no tienen un propósito claro en fortalecer los modelos de negocios y de la visión, idealmente los financiamientos y apoyos deben ser utilizados con un enfoque de apalancamiento de inversiones que sí pueden hacer las personas y las empresas, fomentando la inversión local en el desarrollo y la corresponsabilidad en el uso de los recursos.

UN PAR DE EJEMPLOS DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL

En el año 2000, seis personas de la colonia de pescadores Javier Rojo Gómez (Punta Allen) en Quintana Roo, decidieron fundar la Asociación Civil Herencia Punta Allen, A.C. (Se puede contactar a través del Sr. Emilio Mendoza Pérez al (045) 984 114 5611) El propósito de esta organización es recuperar parte de los impuestos que se generan localmente e invertirlos en Educación, Salud, y Actividades productivas. Para ello, hicieron una estimación del monto anual que pagaban por Impuesto sobre la Renta (ISR) de las diferentes empresas que poseían (cinco de ecoturismo, restaurantes locales, cabañas y una cooperativa pesquera), misma que resultó ser de MXP 1'500,000.00. La Asociación buscó recibir el 7% que por Ley se pueden deducir de estos impuestos e invertirlos en la comunidad. A los recursos recaudados localmente agregarían donaciones y contribuciones externas. Después de conseguir la deducibilidad de impuestos, en un poco más de cinco años, tenían funcionando un plan de becas para los hijos de los pescadores y habían apalancado recursos para el financiamiento de la estrategia de mercadeo de las cooperativas de turismo.

En Tacámbaro Michoacán, en 1954, un puñado de productores de aguacate decidió crear una comercializadora de su producto en medio de un contexto de total control por parte de intermediarios. Así nació la Sociedad Cooperativa Cupanda. En 1974 varios socios decidieron crear una nueva cooperativa de consumo a la que llamaron "Mi Casa" y finalmente en 1994, otro grupo de socios Crearon una Caja de Ahorro y Crédito para financiar proyectos individuales distintos a la vivienda y a la producción de aguacates. Con el paso de los años las tres cooperativas enfrentaron problemas similares relacionados con la ausencia de conciencia cooperativista que afectaba en la calidad de los productos y servicios que ofrecían las cooperativas. Así decidieron formar el Centro de Educación Cooperativista Roberto Owen, que se encarga de proporcionar capacitación a las personas que desean recibir los servicios de las cooperativas y convertirse en socios. Estos candidatos reciben un curso de 1 año de duración antes de ser aceptados como socios de la cooperativa. Actualmente las cooperativas brindan los siguientes servicios:

Cupanda: 330 socios. Asistencia técnica para la producción. Central de maquinaria agrícola, distribución de insumos y fertilizantes, Salud y educación.

Ahorro y crédito: 4660 adultos y 2360 ahorradores infantiles En 2003 el monto de ahorro generado ascendió a 72 millones de pesos y coloco 27 millones en préstamos entre sus asociados.

Mi Casa: Cuenta con 5,800 socios que adquieren artículos de consumo básico de manera cotidiana.

En 1986, las cooperativas fundaron la clínica Fray Juan Bautista de Moya A.C. que proporciona los servicios a atención a la salud para los socios y sus familias.

CULTURA DE BUENOS ANFITRIONES

Para que el turismo pueda ser una fuente de desarrollo económico a largo plazo, es necesario que se cultive en Cabo Pulmo una cultura de anfitrión. El éxito de turismo depende de la experiencia del turista y por lo mismo es importante que los que reciban a los turistas en la comunidad sean capaces de ponerse en sus zapatos, entender sus necesidades y procurar atenderlas con amabilidad y calidez genuina.

Según la SECTUR los elementos fundamentales de la cultura turística incluyen:

- Los conocimientos locales y regionales que la población posee,
- Los valores que motivan a la gente a dar los servicios con calidez,
- Las actitudes que expresen y hacen evidente la cultura turística, que no solo deben venir de los proveedores de servicios turísticos, sino de la población en general.

Una consideración importante para este plan estratégico es la necesidad de desarrollar una cultura turística de anfitrión en Cabo Pulmo. El beneficio de lograr y mantener una cultura de anfitrión no es solamente para enriquecer la experiencia del turista, sino también la de la comunidad, lo cual puede hacer del turismo una actividad positiva y valiosa para ambas partes.

CONCLUSIONES

Ante la visión de Cabo Pulmo, santuario de mar, tierra y gente, destino verdaderamente ecológico, rústico y auténtico, concluimos que existe una oportunidad en la oferta turística regional apropiado para la situación de Cabo Pulmo, su historia, su imagen y sus recursos.

Este nicho es el de un destino muy natural, que cuenta con una cartera amplia y consistente de productos turísticos que le brinda al turista tranquilidad, serenidad y una experiencia sobresaliente e irrepetible. Para poder posicionar a Cabo Pulmo en este nicho y utilizar la fuerza del mercado turístico para el desarrollo local se requiere de lo siguiente:

- Una estrategia de diversificación enfocada tanto para el turismo como para la comunidad local y un programa de desarrollo empresarial.
- Autoregulaciones en el aprovechamiento turístico del Parque Nacional Cabo Pulmo, lo cual representa una nueva oportunidad para expresar el compromiso local por la conservación del arrecife.
- Acceder nuevos segmentos de mercado que pueden llegar a Cabo Pulmo, lo cual requiere de mayor conocimiento de su conducta de compra y una estrategia apropiada.
- Nuevas formas de organización y de financiamiento para responder a la iniciativa local de diversificación económica y de provisión de servicios básicos.
- El desarrollo de nuevos instrumentos y de soporte jurídico para lograr su visión por parte de la comunidad de Cabo Pulmo y otros actores clave vinculados.
- Fortalecimiento de las capacidades de gestión de la comunidad para cabildear ante las autoridades y posibles socios su propuesta de desarrollo.

Cabo Pulmo tiene cualidades únicas, es un espacio donde todo puede ser posible, con la participación de su gente hemos diseñado este plan estratégico en el que proponemos una serie de metas y objetivos para lograr el desarrollo sustentable de la comunidad, permitiendo mejorar la calidad de vida de sus habitantes, fortalecer sus empresas turísticas y seguir conservando el medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

ACCP - DAI. «Estudio de Mercado de Turismo de Cabo Pulmo, temporada baja Dec 2010 - Ene 2011.» 2010.

Agundez Montaño, Narciso. Quinto Informe de Gobierno 2009-2010. Documento estadístico. Informe de Gobierno Estatal, La Paz: Gobierno de Baja California Sur, 2010.

Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo, A.C. Planes de trabajo subcomités. Cabo Pulmo, 2011.

Azuz, A. Isaac, y Rivera A., Evelia. «Estimación del crecimiento poblacional para los estados costeros de México.» Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Editado por Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). 2007. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/112/11205107.pdf>

Benseny, Graciela. «El turismo en México, apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. » Aportes y Transferencias, Vol. 11, Núm. 2, 2007, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina, pp. 13-34.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP). Programa de Conservación y Manejo Parque Nacional Cabo Pulmo. México: Dirección General de Operación Regional y de la Dirección Regional Noroeste, CONANP, 2006, 128.

Fonatur. «Estadísticas Histórico Los Cabos.» Principales indicadores turísticos. 2005. http://www.fonatur.gob.mx/estadisticas/historicos/historicos_los_cabos.pdf (último acceso: 2011).

Instituto Nacional de Ecología. «Medio ambiente y turismo. Logros y retos para el desarrollo sustentable 1995-2000.» Dirección Ejecutiva de Participación Social, Enlace y Comunicación, Secretaría de Recursos Naturales, Medio Ambiente y Pesca, México, 2000.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). «Censo de Población y Vivienda 2010.» Principales resultados por localidad (ITER). 2011. http://www3.inegi.org.mx/sistemas/iter/entidad_indicador.aspx?ev=5 (último acceso: Noviembre de 2011).

Messe Berlin GmbH. ITB World Ttravel Trends Report December 2010. Reporte de tendencias, Messe Berlin GmbH, Berlín: IPK International - Barbara Postel, Senior Consultant, 2010.

Muñoz Sevilla, Norma Patricia. «Escalas Náuticas Singlar.» Primer Encuentro Nacional de Participación Ciudadana para la Sustentabilidad Ambiental: "Sociedad y Cambio Climático". 5 de Agosto de 2010. ccds.semarnat.gob.mx/ciudadania/Presentaciones/dos/tres.ppt (último acceso: 2011).

Organización Mundial del Turismo - Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. «Declaración de Québec en ecoturismo.» Declaración internacional, Québec, 2002.

Organización Mundial del Turismo. Panorama OMT del Turismo Internacional. Resultados del turismo en 2010, Madrid: Departamento de Publicaciones de la OMT, 2011.

Pavón, Lilianne. «Fianciamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009).» Publicación de las Naciones Unidas, Sección de estudios del desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, 2010.

Pons García, Roberto C., Leydi Morales Morales, y Yelenys Díaz González. «La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista.» Teoría y praxis (Universidad de Quintana Roo), nº 3 (2007): 89-102.

Redes Consultores. «Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020.» Reporte analítico, Centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR), Secretaría de Turismo, México, 2000.

Reyes Ávila, Bercial y Diego Barrado Timón. «Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión » Cuadernos de Turismo, enero-junio, número 015, Universidad de Murcia, Murcia, España, pp 27-43

Scripps Institution of Oceanography. Una asombrosa Área Natural Protegida en México es la Reserva Marina más robusta del mundo. 2011. Scripps Institution of Oceanography 2011. “Una Asombrosa Área Natural Protegida en México es la Reserva Marina más Robusta del Mundo” Eve <https://www.evernote.com/shard/s57/sh/53f7d725-ee7-4b74-8cfc-82d4d08b58f6/4f984226aac> (último acceso: 16 de Septiembre de 2011).

Secretaría de Turismo. Breviario de cultura turística. José Luis Cruz Galicia. 27 de Octubre de 2011. http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9070_breviario_de_cultura (último acceso: 24 de Noviembre de 2011).

—. Turismo Alternativo, una nueva forma de hacer turismo. Editado por Ángel Nieva García. Vol. 1. 10 vols. México: Secretaría de Turismo Federal, 2004.

Tagiuri, R. y Davis, J.A. Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School, 1982.

UNESCO World Heritage Centre. Islands and Protected Areas of the Gulf of California. 2011. <http://whc.unesco.org/en/list/1182> (último acceso: 19 de Noviembre de 2011).

World Commission on Environment and Development. «Our Common Future.» Report of the UN General Assembly, United Nations, Stockholm, 1987.

World Economic Forum. 13th Pillar Natural Resources. Vols. Subindex C T&T human, cultural, and natural resources, de The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Ginebra, 2011.

World Economic Forum. 2nd Pillar Environmental Sustainability. Vol. Subindex A T&T regulatory framework, de The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Ginebra: World Economic Forum, 2011.

—. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Editado por Jennifer Blanke y Tea Chiesa. Ginebra: Foro Económico Mundial, 2011.



FONDO MEXICANO
PARA LA
CONSERVACIÓN
DE LA NATURALEZA, A.C.
Institución Privada.



Niparajá

sustainable tourism
red

Mexico's leader in conservation adventures