

Estudio de Mercado

Análisis de oferta y demanda de servicios
turísticos en Cabo Pulmo BCS

Diciembre 2010 – Noviembre 2011



Elaborado por: DAI México

Marzo, 2012



Índice

Tablas y Figuras	v
Introducción.....	1
Resumen Ejecutivo	3
El Entorno del Turismo en Baja California Sur.....	4
Estudio de la Demanda de servicios turísticos en Cabo Pulmo.....	7
ESTACIONALIDAD Y DINÁMICA.....	7
PERFIL DE LOS VISITANTES	10
Perfil demográfico	10
Perfil psicográfico.....	12
Comportamiento durante el viaje	13
Niveles de satisfacción	18
Estudio de la Oferta.....	21
PERFIL DE LAS EMPRESAS	21
Desempeño funcional	22
Perfil de los empleados.....	23
PERCEPCIÓN ACERCA DEL TURISMO.....	26
Niveles de satisfacción	28
IMPACTO ECONÓMICO DE LA ACTIVIDAD.....	29
Análisis e interpretación de los resultados.....	31
LOS MERCADOS OBJETIVO	32
EL ENFOQUE DE LA OFERTA.....	33
LA PROMOCIÓN DEL DESTINO	35
LA EXPERIENCIA DE LOS VISITANTES	36
EL MODELO DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS LOCALES.....	37
LOS CONTRASTES CULTURALES ENTRE VISITANTES Y PRESTADORES DE SERVICIOS LOCALES.....	38
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS	39
Conclusiones	41
ACERCA DEL ESTUDIO DE MERCADO	41
ACERCA DE LA DEMANDA	41
ACERCA DE LA OFERTA	42
ACERCA DE LA DINÁMICA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.....	42
Recomendaciones	43

Anexos.....	45
ANEXO A. NOTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	45
ANEXO B. ENCUESTA A TURISTAS Y VISITANTES.....	46
ANEXO C. ENCUESTA A PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	52
ANEXO D. ENCUESTA A EMPLEADOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS.....	58

Tablas y Figuras

Tabla 1: Total de turistas en La Paz y Los Cabos (2005-2009).....	5
Tabla 2: Visitantes al Parque Nacional Cabo Pulmo (2008-2011).....	7
Tabla 3: Crecimiento anual de dos empresas entre 2010 y 2012	8
Tabla 4: Índice de estacionalidad promedio (N=5).....	8
Tabla 5: Perfil del turista que visita Cabo Pulmo por Temporada	9
Tabla 6: Segmentos potenciales para Cabo Pulmo	33
Tabla 7: Canales de mercadeo y herramientas	35
Tabla 8: Contrastes culturales respecto a experiencia de viajes.....	39
Tabla 9: Análisis FODA.....	40
Tabla 10: Acciones a ser consideradas en una posible estrategia de mercadeo	43
Tabla 11: Acciones a ser consideradas en una posible estrategia de gestión del destino	44
Figura 1: Vuelos directos a Los Cabos desde Estados Unidos	4
Figura 2: Niveles de satisfacción de los visitantes en Los Cabos, BCS	6
Figura 3: Estacionalidad de la visitación a Cabo Pulmo en los años 2010 y 2011	8
Figura 4: Nacionalidad de los turistas que visitan Cabo Pulmo.....	10
Figura 5: Lugar de residencia de los turistas estadounidenses en Cabo Pulmo.....	10
Figura 6: Edad de los turistas de visitan Cabo Pulmo	11
Figura 7: Escolaridad de los turistas que visitan Cabo Pulmo	11
Figura 8: Ocupación de los turistas que visitan Cabo Pulmo	11
Figura 9: Frecuencia de viajes de placer	12
Figura 10: Criterios de selección de destinos	12
Figura 11: Fuentes de información usadas por los visitantes a Cabo Pulmo	13
Figura 12: Motivo de viaje a Cabo Pulmo	13
Figura 13: Turistas que viajan en grupos organizados	14
Figura 14: Recurrencia del viaje a Cabo Pulmo	14
Figura 15: Tamaño del grupo.....	15
Figura 16: Composición del grupo.....	15
Figura 17: Duración de la estancia	16
Figura 18: Duración de la pernocta.....	16
Figura 19: Actividades realizadas durante la visita	16

Figura 20: Intención de visitar otros destinos	17
Figura 21: Otros destinos visitados.....	17
Figura 22: Grado de satisfacción de la visita a Cabo Pulmo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 23: Disposición a recomendar Cabo Pulmo	¡Error! Marcador no definido.
Figura 24: Índice de Satisfacción del Visitante en Cabo Pulmo	19
Figura 25: Índice de Importancia de los Atributos del Destino	19
Figura 26: Tipo de empresa.....	21
Figura 27: Servicios ofrecidos por las empresas.....	21
Figura 28: Atributos de valor de las empresas	¡Error! Marcador no definido.
Figura 29 Principales medios para la difusión	¡Error! Marcador no definido.
Figura 30: Principales canales de distribución	¡Error! Marcador no definido.
Figura 31: Nacionalidad de los trabajadores	23
Figura 32: Género de los trabajadores.....	23
Figura 33: Edad de los trabajadores	23
Figura 34: Escolaridad de los trabajadores	23
Figura 35: Trabajos previos.....	24
Figura 36: Trabajos actuales	24
Figura 37: Trabajos previos en turismo.....	24
Figura 38: Años de experiencia en turismo	24
Figura 39: Tipo de capacitación recibida.....	25
Figura 40: Acreditación en turismo	25
Figura 41: Áreas de acreditación en turismo	25
Figura 42: Medios de información utilizados	25
Figura 43: Percepción de empleados y empresarios sobre el impacto del turismo en Cabo Pulmo	27
Figura 44: Índices de satisfacción de los empresarios	28
Figura 45: Índice de satisfacción de los empleados	29
Figura 46: Tiempo dedicado a trabajar en turismo	30
Figura 47: Monto de ingresos en turismo	30
Figura 48: Ingresos generados por turismo	30
Figura 49: Segmentos de mercado y estructura de la industria.....	34

Introducción

Cabo Pulmo es tanto el nombre de una comunidad como de un parque nacional marino, ambos localizados en el Municipio de Los Cabos, Baja California Sur, en la costa del Golfo de California. Ante la expansión de proyectos inmobiliarios en el litoral Sudcaliforniano (y más específicamente, ante la puesta en marcha de Cabo Riviera y Cabo Cortés), Amigos para la Conservación de Cabo Pulmo, A.C. (ACCP) y otras organizaciones han iniciado un proceso de planificación estratégica de un modelo alternativo para el desarrollo de Cabo Pulmo, en el que el turismo sea ambientalmente respetuoso, económicamente rentable y represente beneficios para la comunidad. Para apoyar el desarrollo de este nuevo modelo, se consideró necesario realizar un estudio de mercado.

El presente estudio de mercado busca cubrir diversos objetivos. Uno de ellos fue generar información relevante sobre la situación de la demanda y la oferta de servicios turísticos en Cabo Pulmo que sirvieran como insumo para la planeación de la estrategia del modelo alternativo. Evidentemente, una estrategia estará condenada al fracaso si ésta se construye a partir de supuestos equivocados acerca de la situación tanto local como de las oportunidades existentes en el mercado, o de la sincronización entre la oferta y la demanda de servicios. Como se podrá apreciar a lo largo de este estudio, existe abundante información sobre algunas oportunidades para el modelo alternativo y también se pueden encontrar diversos desafíos para esta transición.

Por otra parte, el estudio de mercado buscaba fortalecer la capacidad de ACCP para analizar sistemáticamente la dinámica y necesidades del mercado. Esta capacidad es crucial para proporcionar asistencia a las empresas locales de turismo. Utilizando una analogía, si la estrategia describe los movimientos, cambios y procesos que aplicar para llevar a Cabo Pulmo hacia su visión de futuro, la capacidad de análisis de mercado son los ojos que permitirán a los gestores de la estrategia observar el entorno, la situación actual y las oportunidades de moverse en la dirección definida. Estos ojos no solo deben percibir e interpretar, sino también encontrar nuevas formas de “ver” el entorno y el futuro.

Desarrollar esta capacidad ha sido una tarea compartida, no sólo entre el equipo de DAI y ACCP sino también de los dueños de las empresas que prestan servicios en Cabo Pulmo, contribuyendo generosamente a aplicar encuestas o proporcionaron sus bitácoras. De igual forma, la dirección del Parque Nacional Cabo Pulmo (PNCP) proporcionó información sobre sus estadísticas de visitantes. Deseamos que la información que aquí se presenta contribuya a una mejor comprensión sobre la dinámica entre oferta y demanda y ayude tanto a los dueños de las empresas como a los administradores del área protegida a tomar las mejores decisiones para las empresas, el destino y el PNCP.

Evidentemente, asumimos que tanto los empresarios como los administradores, cuentan con su propia interpretación sobre el mercado del turismo en la localidad, sin embargo creemos que este estudio puede contribuir a reafirmar esas interpretaciones y puede también ayudar a dar nuevas perspectivas sobre el tema. Una interpretación más completa sobre la manera en la que evoluciona la demanda y sobre como la oferta responde a esta demanda será resultado de un estudio sistemático a lo largo de una periodo más largo de tiempo, para lo cual consideramos que se han sentado las bases y que depende ahora de los esfuerzos locales el hacer uso de estas bases y expandir el estudio hacia aspectos no cubiertos en el presente estudio de mercado.

Por ahora, el estudio se enfocó en determinar:

- La estacionalidad y dinámica de la visitación a Cabo Pulmo
- Un perfil de los visitantes que describe:
 - El perfil demográfico,
 - El perfil psicográfico,
 - Niveles de satisfacción,
 - Impacto económico de los visitantes, y
 - Percepción de los visitantes sobre el destino.

Por el lado de la oferta, este estudio incluyó comprender:

- El perfil de las empresas y los prestadores de servicios,
- El desempeño funcional de las empresas,
- El análisis FODA de las empresas,
- La percepción de los prestadores de servicios sobre el destino y el turismo, y
- La competitividad de la industria turística local.

La demanda se analizó a lo largo de un ciclo anual (de diciembre de 2010 a noviembre de 2011) en cuatro cortes, correspondientes a las distintas temporadas turísticas identificadas: invierno-diciembre, Semana Santa-abril, temporada baja-septiembre y temporada alta-octubre y noviembre. El análisis de la oferta se realizó a través de una encuesta aplicada a empresarios y trabajadores de las empresas turísticas de Cabo Pulmo. En el *Anexo A. Nota Metodológica* mostramos los instrumentos que utilizamos para cada caso.

Para facilitar la lectura de este documento, lo hemos dividido en tres apartados. En el primero se presentan los principales resultados del estudio. En el segundo se hace un análisis e interpretación de los mismos y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes. Finalmente, en los anexos se presentan los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas y ejemplos de los cuestionarios utilizados.

Resumen Ejecutivo

El estudio de mercado de la oferta y la demanda de servicios turísticos en Cabo Pulmo recolectó, organizó y analizó información de los visitantes a Cabo Pulmo mediante encuestas a lo largo de cuatro temporadas en el año. Por su parte, la información de la oferta se obtuvo a partir de encuestas a propietarios y prestadores de servicios turísticos, así como entrevistas semi-estructuradas a propietarios de empresas y operadores de excursiones en Los Cabos y La Paz.

El estudio ha concluido que la dinámica de visitación en Cabo Pulmo es resultado de al menos dos procesos. Uno es la influencia de los destinos de Los Cabos y La Paz que expresan un crecimiento a tasas de entre 7% y 13% anual. El segundo es la dinámica propia de Cabo Pulmo que puede resultar de visitas recurrentes de los turistas actuales y pasados, o por crecimiento debido al esfuerzo de mercadeo. Los datos obtenidos de este estudio sugieren que el destino se encuentra en una fase inicial de su ciclo de vida. En Cabo Pulmo, el crecimiento de visitantes ocurre a tasas aceleradas (superiores al 20% anual) con algunos descensos ocasionados por eventos imprevistos (como la crisis económica global del 2008, cuyas secuelas se extienden hasta la actualidad) y se observa que un número importante de viajeros son recurrentes (40%).

La demanda está constituida por viajeros aventureros, escapistas y buzos muy dedicados. En su gran mayoría son viajeros independientes (FIT), jóvenes (entre los 24 y 44 años de edad), educados (más del 50% con educación universitaria o posgrado), físicamente activos, y viajeros experimentados (quienes viajan por placer en promedio 3 veces al año). Los visitantes escuchan de Cabo Pulmo a partir de recomendaciones de amigos, por una visita previa y guías de viajeros. También se aprecia que la mayoría de viajeros viaja en grupos pequeños (2-3 personas en promedio) generalmente acompañado de parejas, familiares y/o amigos.

Por su parte, la oferta de servicios turísticos se caracteriza por ser superficial y poco diversificada (por tener servicios y actividades no sofisticados y sin diferenciación más allá de la que ofrece el entorno natural en la que ocurre), ofrecida por empresas familiares, poco especializadas y en su mayoría operando con deseconomías de escala¹. Aunque las empresas se vinculan con los mercados finales mediante el “boca en boca” y el internet, se aprecia que podrían mejorar su comunicación y vínculos con el mercado regional.

Se observa que los pobladores locales adoptan una actitud de empatía hacia el turismo en la comunidad al percibirlo como una actividad que genera beneficios locales (sociales, ambientales, económicos y culturales), pero que al mismo tiempo reconocen que ha generado cambios sociales que no son del todo favorables. En todos los casos, los prestadores de servicios ven con recelo la posibilidad de que el crecimiento de la industria resulte en la desaparición total de su economía, estilo y calidad de vida actuales.

A partir de los datos obtenidos se puede observar que algunos de los grandes retos para la gestión del destino se encuentran en 1) Los mercados objetivo, 2) El enfoque de la oferta, 3) La promoción del destino, 4) La experiencia de los visitantes, 5) la brecha cultural entre visitantes y anfitriones y 5) El modelo de negocios de las empresas locales. Con fundamento en los resultados y la interpretación que hemos hecho de ellos, identificamos dos grupos de

¹ Las deseconomías de escala se refieren a la ausencia de los elementos que permiten a las empresas producir bienes y servicios con costos unitarios cada vez más bajos.

recomendaciones, el primero se refiere a acciones a considerar para la estrategia de gestión del destino, mientras que el segundo grupo se refieren a acciones a considerar en una posible estrategia de mercadeo.

El Entorno del Turismo en Baja California Sur

Cabo Pulmo es tanto un destino en sí mismo, como un producto específico dentro de un destino mayor formado por la ciudad de La Paz y Los Cabos². Para entender la influencia que estos destinos tienen sobre Cabo Pulmo se hace una revisión de las principales tendencias que ocurren en Baja California Sur, éste es un estado que ofrece lo mismo sitios prístinos de belleza excepcional, como destinos de sol y playa. Para los visitantes internacionales, el acceso aéreo a estos destinos se realiza principalmente por el Aeropuerto de Los Cabos. Éste recibe vuelos directos (Figura 1) desde 10 ciudades en los Estados Unidos (cuatro de ellos, del estado de California). Asimismo, los aeropuertos de Los Cabos y La Paz reciben vuelos nacionales provenientes de la Ciudad de México, Guadalajara, Toluca, Culiacán, Los Mochis y Tijuana.

Los hechos que mas influyen en la dinámica del desarrollo del turismo en Cabo Pulmo provienen de dos tendencias: El desarrollo en los destinos de Los Cabos y La Paz y la búsqueda de alternativas al modelo de sol y playa, como se describe a continuación.

El desarrollo de Los Cabos y La Paz

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 estable³ y una infraestructura turística sobresaliente (centros nocturnos, aeropuertos, puertos marítimos, carreteras de acceso y otros).

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 nacionales.

Como se puede observar en la Tabla 1, aunque a tasas distintas, estos destinos tienen un crecimiento casi continuo en el periodo comprendido entre el 2005 y el 2009. En dicho periodo,

FIGURA 1: VUELOS DIRECTOS A LOS CABOS DESDE ESTADOS UNIDOS



Fuente: Elaboración propia con información de vuelos del Grupo Aeroportuario del Pacífico <http://aeropuertosgap.com.mx> y mapa de Google Earth.

² Lo que se mencionará aquí de manera genérica como “Los Cabos” está formado por el corredor hotelero ubicado entre las ciudades de San José de Cabo y Cabo San Lucas.

³ En promedio 300 días soleados al año y una temperatura de 27 grados centígrados, el invierno se confunde imperceptiblemente con la primavera y la temperatura aumenta gradualmente cuando se aproxima el verano hasta los 33 grados centígrados.

Los Cabos creció anualmente a una tasa del 7.32% anual, mientras que La Paz lo hizo a una tasa anual promedio del 1.4 %⁴.

TABLA 1: TOTAL DE TURISTAS EN LA PAZ Y LOS CABOS (2005-2009)

Destino	2005	2006	2007	2008	2009
La Paz	230,427	238,928	240,432	300,247	242,998
Los Cabos	864,905	1,056,523	1,096,198	1,244,134	1,118,062
Total	1,097,337	1,297,457	1,338,637	1,546,389	1,363,069

Fuente: Quinto informe de Gobierno 2009-2010

Adicionalmente, arriban a estos destinos un número importante de pasajeros de cruceros (309 atracos de cruceros y 628,960 pasajeros en el 2010 en Los Cabos)⁵.

La búsqueda de un modelo alternativo

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

Turismo de convenciones. Anualmente se realizan congresos y eventos que movilizan a poco más de 200,000 turistas por estancias de entre tres a cinco días, algunos de los cuales ofrecen viajes complementarios en las inmediaciones de la zona⁶.

Turismo deportivo. Baja California Sur es una región bien conocida por sus destinos de pesca deportiva profunda, con una amplia oferta de torneos internacionales incluyendo: “Bisbee’s” en Los Cabos, Cabo del Este, La Paz y Loreto, Torneo IGFA Rolex, Bahía La Paz, Copa Dorado, Tuna Jackpot, Torneo de Pesca Deportiva Félix, Dorado Loreto, Lynn Rose, y Torneo de Pesca Deportiva Yellowtail, entre otros.

Turismo alternativo⁷. El turismo de aventura es particularmente relevante en la entidad. Las actividades acuáticas más realizadas son la pesca recreativa y el buceo, aunque la oferta incluye también kayakismo, *surfing* y *windsurf*; mientras que las actividades terrestres incluyen senderismo, bicicleta de montaña y cabalgata. En cuanto a ecoturismo, es relevante la práctica de la observación de vida silvestre, en particular ballenas (azules, jorobadas, y grises) en Bahía

⁴ Cabe señalar que el año 2009 fue atípico, resultando en una disminución sensible en el número de turistas como resultado de una combinación de al menos dos factores: la recesión económica mundial que se inició a finales del 2007 y se manifestó sobre todo a finales del 2008, y a la pandemia de influenza que alejó a un número importante de turistas internacionales y nacionales. Fuente Agundes Montaña 2010, 5º Informe de Gobierno. Op cit

⁵ CANACO-SERVITUR Los Cabos 2010. Boletín Informativo Vol 2. (47): 1 pp Diciembre 2010. <http://www.canacoloscabos.com/bol47.pdf>

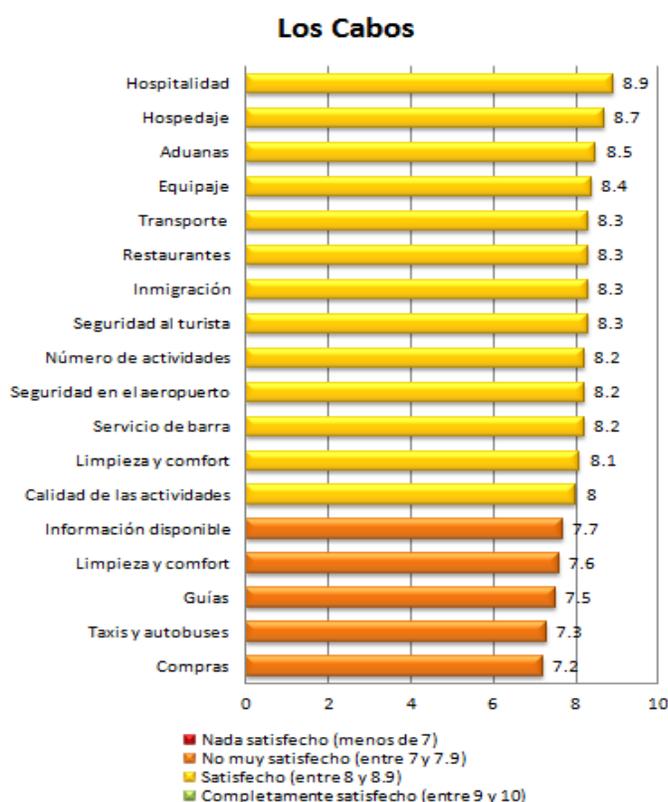
⁶ (Agundes Montaña 2010), junto con una revisión por internet de todos los campos de golf que existen en BCS para identificar los que están ya en funcionamiento.

⁷ Aunque el concepto de “turismo alternativo” es poco descriptivo respecto al perfil de visitantes y la naturaleza de los productos que componen esta oferta, se ha dejado la descripción que originalmente hace la Secretaría de Turismo Federal como “Los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.” En esta caracterización se incluye el ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural (Secretaría de Turismo 2004).

Magdalena y las lagunas Ojo de Liebre y San Ignacio, por lo que un importante número de turistas que llegan a la Paz o Los Cabos toman desde aquí viajes hacia los sitios de avistamiento. Adicionalmente, existe el creciente mercado de buceo y nado con tiburón ballena⁸.

Turismo cinegético. Un flujo aún pequeño de cazadores llega a algunas de las Unidades de Manejo Ambiental (UMAs) dedicadas al manejo de poblaciones silvestres de borrego cimarrón. Éstas se localizan principalmente en la Sierra La Giganta, en ejidos como San José de la Noria y Tepentú.

FIGURA 2: NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS VISITANTES EN LOS CABOS, BCS⁹



En el 2011, Los Cabos recibió el primer lugar en hospitalidad en la evaluación de la calidad de los servicios. Dicha evaluación es realizada anualmente, desde el año 2000, por la Secretaría de Turismo en 22 destinos en el país, de los cuales 11 son de playa (por ejemplo Cancún, Huatulco, Mazatlán) y otros 11 de ciudad (por ejemplo San Cristóbal de las Casas, Guadalajara, y Monterrey). Cabe señalar que desde que se inició esta evaluación, Los Cabos consistentemente se ha colocado entre los destinos mejor evaluados en el índice de hospitalidad (Figura 2), aún cuando evidentemente existen áreas de oportunidad para mejorar la atractividad y niveles de satisfacción de los visitantes a este destino (por ejemplo: limpieza, guías, transporte local, y compras).

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Turismo federal

⁸ *Ibid.*

⁹ Fuente: SECTUR 2004. Resultados de la encuesta de satisfacción de los turistas Año 2002. <http://www.sectur.gob.mx/work/models/secturing/Resource/14173/LevelofSatisfaction.pdf>

Estudio de la Demanda de servicios turísticos en Cabo Pulmo

ESTACIONALIDAD Y DINÁMICA

La dinámica de visitación en Cabo Pulmo es resultado de al menos dos procesos. Por un lado, de la influencia de los destinos de Los Cabos y La Paz, que como se ha indicado, expresan un crecimiento a tasas de entre 7% y 13% anual. Por otra parte, la dinámica propia de Cabo Pulmo que puede resultar de visitas recurrentes de los turistas actuales y pasados, o por crecimiento debido al esfuerzo de mercadeo.

Como se puede observar en la información proporcionada por la CONANP (ver Tabla 2), el número de turistas que visitaron Cabo Pulmo en el año 2011 aumentó un 16 % con relación a quienes lo hicieron en el año 2010.

TABLA 2: VISITANTES AL PARQUE NACIONAL CABO PULMO (2008-2012)

Periodo de registro	2009	2010	2011	2012
Enero	ND	437	877	461
Febrero	ND	518	838	449
Marzo	ND	512	243	385
Abril	542	1240	1444	ND
Mayo	ND	499	208	ND
Junio	2004	836	486	ND
Julio	ND	382	704	ND
Agosto	1043	1646	1051	ND
Septiembre	ND	312	387	ND
Octubre	ND	778	1056	ND
Noviembre	371	1111	2416	ND
Diciembre	236	232	420	ND
Registro extraordinario	405	585	454	ND
Total de visitantes	4600	9089	10585	1294

Fuente: Dirección del Parque Nacional de Cabo Pulmo.

Por otra parte, la Tabla 3 presenta el incremento de clientes de dos empresas entre 2010 y 2011 que como se puede apreciar, el flujo de visitantes disminuyó en promedio 7% anual y además se volvieron más estacionales (es decir menos turistas en temporadas bajas y más turistas en temporadas altas).

TABLA 3: CRECIMIENTO ANUAL DE DOS EMPRESAS ENTRE 2010 Y 2011

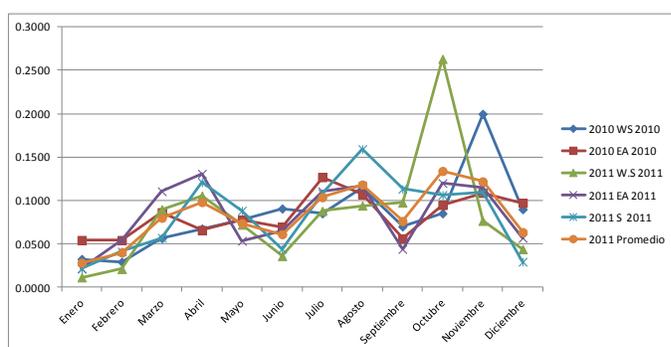
Mes	Empresa 1	Empresa 2
Enero	-68%	-64%
Febrero	-35%	-11%
Marzo	44%	14%
Abril	41%	77%
Mayo	-16%	-39%
Junio	-64%	-17%
Julio	-7%	-22%
Agosto	-26%	-3%
Septiembre	26%	-30%
Octubre	179%	13%
Noviembre	-65%	-6%
Diciembre	-56%	-48%

Crecimiento promedio anual -7%

Fuente: Elaboración propia a partir de registros de las empresas.

La brecha existente entre crecer 16 % y disminuir 8 % se pueden explicar de diferentes maneras: en principio, no se trata de los mismos años, es probable que los registros de CONANP hayan sido más precisos en el 2011 y por el contrario, en 2010 haya tenido muchos sub-registros; que las empresas analizadas perdieran participación en el mercado y otras empresas locales hayan ganado esos clientes y otros más que llegaron. Por todo ello, no es posible concluir de manera concreta la dinámica de visitación en Cabo Pulmo.

FIGURA 3: ESTACIONALIDAD DE LA VISITACIÓN A CABO PULMO EN LOS AÑOS 2010 Y 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de registros de las empresas.

La estacionalidad no se refiere exclusivamente al número de visitantes sino al perfil de visitantes, como se presenta en la Tabla 5.

TABLA 4: ÍNDICE DE ESTACIONALIDAD PROMEDIO (N=5)

Mes	Promedio Índice de estacionalidad	Desviación estándar
Enero	0.028	0.016
Febrero	0.040	0.015
Marzo	0.080	0.023
Abril	0.098	0.030
Mayo	0.074	0.013
Junio	0.061	0.022
Julio	0.104	0.017
Agosto	0.118	0.025
Septiembre	0.076	0.029
Octubre	0.134	0.073
Noviembre	0.122	0.046
Diciembre	0.064	0.029

Fuente: Elaboración propia a partir de registros de las empresas.

Debido a los cambios del clima en cada estación, no es posible realizar todas las actividades acuáticas de manera constante a lo largo del año. Como resultado, existen tres periodos de mayor demanda de servicios turísticos (en los meses de Marzo a Abril, de Julio a Agosto, y Octubre a Noviembre), y en contraparte, existen también periodos de menor demanda de servicios (Diciembre, Enero y Febrero; Mayo a Junio, y Septiembre) (Ver Tabla 4 y Figura 3).

TABLA 5: PERFIL DEL TURISTA QUE VISITA CABO PULMO POR TEMPORADA

Elementos del perfil	Invierno (dic-ene)	Semana Santa (abril)	Temporada Baja (sept)	Temporada Alta (oct-nov)
Nacionalidad	Norteamericano, residente en California	Mexicano	Mexicano	Norteamericano, residente en California
Edad	Entre los 35 a los 54 años	Entre los 25 a los 64 años	Entre los 25 a los 34 años	Entre los 25 a los 44 años
Escolaridad	Universidad	Universidad	Maestría	Maestría
Frecuencia de viajes	3 al año	2 al año	2 al año	5 al año
Criterios para seleccionar el destino*	Diversidad natural Clima Precio	Clima Seguridad Precio	Diversidad natural Precio Clima	Precio Clima Diversidad natural
Fuentes de información*	Amigos Guías de viajeros (<i>Lonely Planet</i>)	Amigos Visita previa	Amigos Relacionado al buceo	Amigos Relaciones con el buceo / Recomendación de PST's
Motivos de viaje*	Vacacionar Bucear	Vacaciones Visitar amigos y familiares	Vacaciones Bucear	Vacaciones Bucear
Porcentaje de visitantes que Viaja independiente	95%	99%	88%	94%
Frecuencia de visita	Primera vez en Cabo Pulmo	Es recurrente	Primera visita	Primera visita
Tamaño del grupo	Una o dos personas	Seis o más personas	Dos personas en promedio	Dos personas en promedio
Composición del grupo*	Viaja solo o con pareja	Familia Familia y amigos Pareja	Pareja Amigos Familia	Pareja Amigos Familia
Tiempo de estancia en Cabo Pulmo	1-3 noches	1-3 noches	Desde 1 hasta 9 noches	1-3 noches
Actividades que realiza*	Scuba/snorkel Nadar Observar vida silvestre	Nadar Campamentos Scuba/snorkel	Scuba/snorkel Nadar Observar vida silvestre	Scuba/Snorkel Nadar Observar vida silvestre
Visita otros destinos*	Cabo San Lucas San José del Cabo La Paz	Cabo San Lucas Varios en Baja California Sur (sin especificar) Otras playas locales	Otras playas locales Cabo San Lucas San José del Cabo	La Paz, Cabo San Lucas. San José del Cabo, otros sitios en BCS, otras playas
Porcentaje de personas extremadamente satisfechas de su visita	55%	68%	54%	73%
Porcentaje de personas que están ampliamente dispuestos a recomendar visitar a Cabo Pulmo	65%	83%	81%	71%
Lo que más satisfacción le causa*	Seguridad No hay muchos visitantes La naturaleza	Mar y playa Naturaleza Comportamiento adecuado de los visitantes	Naturaleza Seguridad No muchos visitantes	Mar y playa limpio Comportamiento adecuado de los visitantes Seguridad
Lo que más insatisfacción le causa*	Módulo de información Parque Nacional Restaurantes	Baños Módulo de información Senderos	Carretera Baños Facilidades para acampar	Módulo de información Carretera Baños
Lo que tiene más importancia en el destino*	Seguridad No hay muchos visitantes La naturaleza	Información del sitio Personal del Parque Nacional Naturaleza	Información del sitio Comportamiento adecuado de los visitantes Seguridad	Información del sitio Carretera Que no haya tantos visitantes
Lo que tiene menos importancia en el destino*	Carretera Baños Senderos	Hospedaje Restaurante Mar y playa limpios	Mar y playa limpios Naturaleza Acceso a playas	Mar y playa limpios Sentirme seguro Facilidades para acampar
Hospedaje preferido*	Camping Hotel de precio modesto <i>Bed and Breakfast</i>	Camping Hotel de precio modesto Hotel de lujo	Hotel de precio modesto Hotel económico Hotel de lujo / <i>Bed & Breakfast</i>	Hotel modesto Camping Hotel de lujo

Fuente: Elaboración propia con base en las frecuencias más altas del estudio de mercado. El asterisco (*) indica que los resultados se muestran en orden de importancia.

PERFIL DE LOS VISITANTES

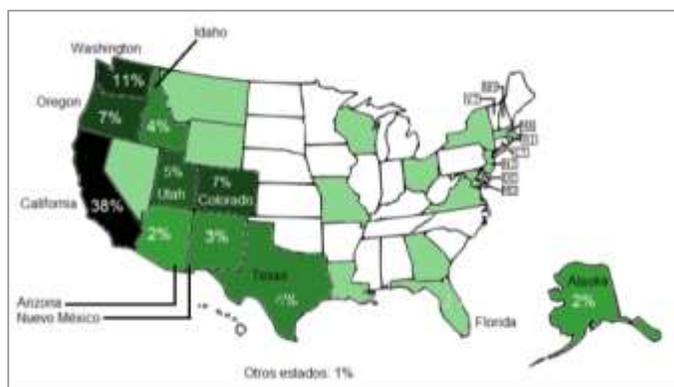
PERFIL DEMOGRÁFICO

FIGURA 4: NACIONALIDAD DE LOS TURISTAS QUE VISITAN CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 5: LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS TURISTAS ESTADOUNIDENSES EN CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Al tener más del 55% de visitantes extranjeros, los prestadores de servicios turísticos deben conocer el idioma, el lenguaje de comunicación, la cultura y la forma de vida de quienes les visitan. Esta comprensión del “otro” es útil para ayudar a los anfitriones a comunicarse con el visitante y a poner en contexto lo que está viviendo y hacer de su viaje una experiencia excepcional. Esta comprensión y valoración mutua es el principio fundamental que hace del turismo una vía para el establecimiento de relaciones culturales sanas y el logro de beneficios mutuos.

El principal mercado emisor en Estados Unidos es California. Esta información permite enfocar los esfuerzos de mercadotecnia, promoción y establecimiento de alianzas con otros actores clave del turismo en los principales mercados emisores.

Se observa también que los visitantes son jóvenes (en su mayoría entre 25 y 44 años de edad como se muestra en la Figura 6), educados (en su mayoría con educación universitaria y postgrados) y sus ingresos provienen de ser empleados.

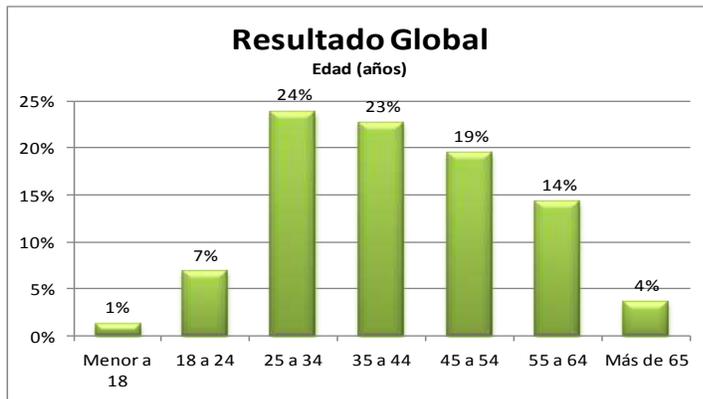
Mercados emisores y conectividad aérea

La Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que en los próximos 10 años los turistas viajarán más a destinos dentro de su región geográfica de residencia. En este caso, ello implica que los norteamericanos viajarán más a los destinos que están cerca de casa, y menos a sitios más distantes.

El incremento en la demanda por actividades y destinos específicos favorece la apertura de vuelos directos. En la siguiente imagen se pueden apreciar las ciudades desde las que existen vuelos directos hacia el Aeropuerto de Los Cabos, mismos que de alguna manera coinciden con los principales mercados emisores. El estado de California, por su parte, tiene vuelos desde cuatro de sus aeropuertos: San José, Los Ángeles, San Diego y San Francisco.

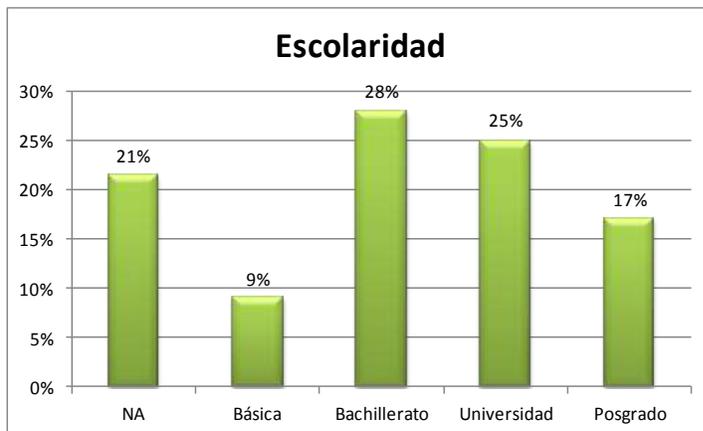


FIGURA 6: EDAD DE LOS TURISTAS DE VISITAN CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 7: ESCOLARIDAD DE LOS TURISTAS QUE VISITAN CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 8: OCUPACIÓN DE LOS TURISTAS QUE VISITAN CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Criterios de segmentación y su aplicación

En el contexto de ciertos tipos de turismo, la edad, escolaridad, empleo y nivel de ingreso se consideran determinantes de los patrones de consumo.

La etapa del ciclo de vida por la que atraviesan los consumidores es un criterio importante para el diseño de productos.

El empleo y el ingreso se asocian con la capacidad de gasto de los turistas durante sus vacaciones.

Por su parte, turistas con grados superiores de educación buscarán no sólo retos físicos durante sus vacaciones, sino que mostrarán un interés mucho más amplio por aspectos históricos, sociales y naturales de los destinos que visitan, y sus formas de recreación tendrán un grado de sofisticación diferente al de turistas con menores grados escolares.

Por ello, este hallazgo incide, no sólo en los requisitos de calidad que la infraestructura y el equipo de los prestadores de servicios turísticos de Cabo Pulmo debe cumplir, sino en las capacidades, conocimientos y habilidades del personal de contacto: amplio conocimiento del entorno, idioma, manejo de vocabulario técnico, técnicas de comunicación e interpretación medioambiental, cultura turística, entre otros.

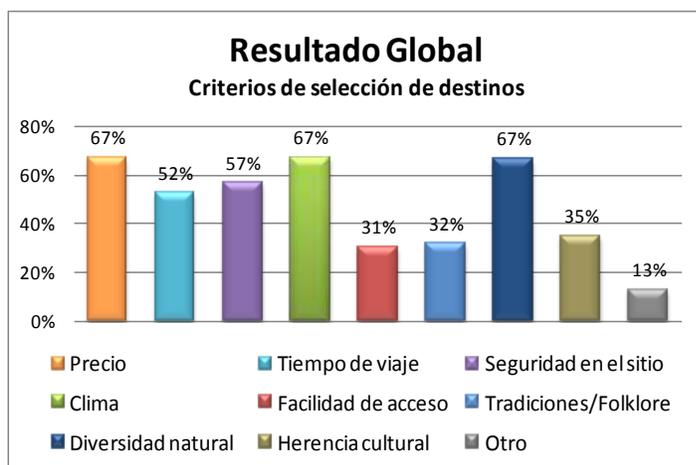
PERFIL PSICOGRÁFICO

FIGURA 9: FRECUENCIA DE VIAJES DE PLACER



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 10: CRITERIOS DE SELECCIÓN DE DESTINOS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Los Viajeros

A diferencia de los turistas, los viajeros dedicados (en inglés llamados *Travelers*) son personas que valoran viajar y dedican una parte importante de sus recursos a ello (tanto tiempo como dinero), conocen diversos destinos y hacen elecciones de sus próximos viajes basados en atributos determinados incluyendo el evitar destinos con turismo masivo o saturados.

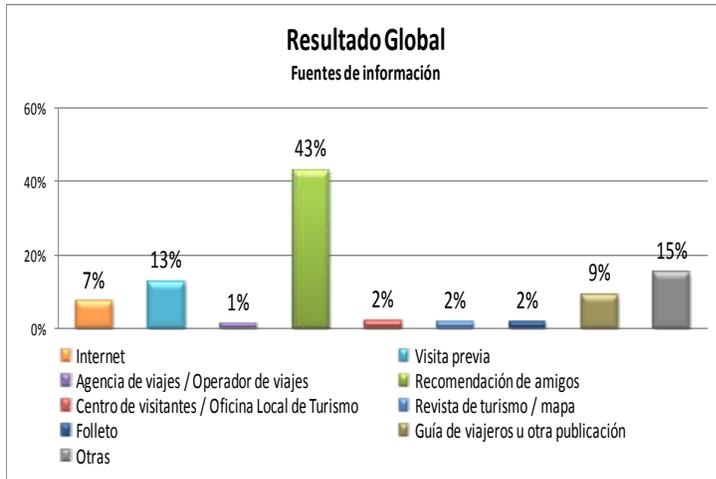
El hecho de ser viajeros asiduos les forma criterio para demandar servicios más sofisticados.

Estos viajeros manifiestan una actitud proactiva hacia los viajes (por ejemplo estudiando y descartando opciones antes de viajar). Por ello, es necesario que exista información suficiente respecto al destino y sus servicios en los canales que son consultados por estos viajeros.

Estos datos sugieren que son personas interesadas en actividades al aire libre para apreciar la diversidad natural o, como en el caso de Cabo Pulmo conocer un lugar con manifestaciones naturales sobresalientes (como el arrecife de coral más al norte del Océano Pacífico y más abundante de biomasa). El hecho de que los visitantes a Cabo Pulmo realicen entre tres a cinco viajes de placer al año habla de viajeros experimentados y conocedores, cuya exigencia por servicios y experiencias de calidad es mayor. Por lo tanto, los empresarios deberían mejorar sustancialmente la calidad de sus servicios, para cumplir con los estándares más estrictos posibles, como higiene en el hospedaje y los alimentos, atención bilingüe amable y personalizada, entre otros.

COMPORTAMIENTO DURANTE EL VIAJE

FIGURA 11: FUENTES DE INFORMACIÓN USADAS POR LOS VISITANTES A CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 12: MOTIVO DE VIAJE A CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

En todas las temporadas, la gran mayoría de los encuestados reportaron que su principal motivo de viaje a Cabo Pulmo fue la recreación y vacacionar.¹¹ En el rubro de “otras”, el buceo fue el principal motivo manifestado (7% del total).

Publicidad de boca en boca

En épocas recientes, muchos consumidores han desarrollado una especie de “resistencia” a la publicidad dirigida¹⁰, ya que consideran que los atributos de un producto son exagerados, además de desear sentirse libres de influencias mercadológicas.

Por ello, una parte importante de los consumidores busca la recomendación de un amigo, o escucha los consejos de líderes de opinión.

Los visitantes a Cabo Pulmo usan como principal fuente de información el “boca en boca”, las experiencias de visita previa y las guías de viajero. Todo ello apunta a la confirmación de que los viajeros son *Free Independent Travelers*, y a la necesidad de dar una gestión adecuada a tales canales de información. Asimismo, la información existente en esos canales debe ser realista y ayudar a los turistas a ajustar sus expectativas sobre el destino.

¹⁰ Para mayor referencia, puede consultarse el reporte de AC Nielsen en <http://www.acnielsen.com.mx/reports/documents/EstglobalConfianzaenpublicidad-resumenoct07.pdf>

¹¹ En la temporada de invierno, el 4% de los encuestados declaró que visitaba Cabo Pulmo para pasarlo en un clima más cálido. Tal resultado está cuantificado junto con las respuestas de otras temporadas, correspondientes a “un evento especial”.

FIGURA 13: TURISTAS QUE VIAJAN EN GRUPOS ORGANIZADOS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Más del 90% de los turistas son viajeros independientes. Ello quiere decir que buena parte de sus compras fueron realizadas sin intermediarios (como agencias de viajes) y que probablemente tampoco fueron “guiados” durante su viaje.

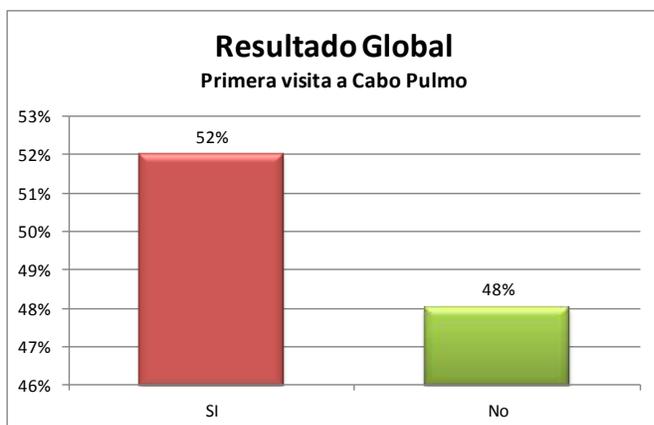
Free Independent Traveler

Éste es un término amplio que describe a un creciente segmento de mercado. Los viajeros independientes suelen ser mayores a 35 años, usualmente con buenos ingresos, quienes prefieren viajar en pequeños grupos o en pareja.

Su principal característica es que esquivan el turismo masivo y las ofertas de los tour operadores, a favor de propuestas más individualizadas. Son viajeros preocupados por el medio ambiente, disfrutan de experimentar nuevas formas de vida y salir de las rutas tradicionales. Disfrutan de la buena comida, las culturas locales.

Sus principios rectores son autonomía y libertad, y suelen obtener información de internet a través de sitios como Lonely Planet

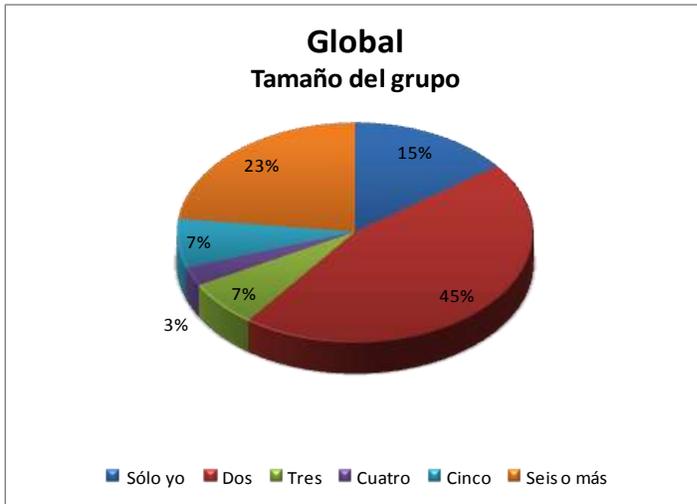
FIGURA 14: RECURRENCIA DEL VIAJE A CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

La proporción entre los viajeros que visitan Cabo Pulmo por primera vez y los que ya han estado allí antes es muy similar. Al parecer, los viajeros que han estado antes desarrollan un lazo afectivo con el destino que los lleva ahí cada temporada.

FIGURA 15: TAMAÑO DEL GRUPO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Esta información es fundamental para diseñar productos más personalizados y que atienden al turista, no como individuo, sino como un ser humano que forma parte de un grupo de referencia con el que necesita estrechar vínculos afectivos, en un momento particular de su vida. Por lo tanto, debería haber productos específicos para parejas jóvenes sin niños, parejas maduras sin hijos en casa, grupos de amigos jóvenes, o familias extendidas que llevan desde bebés hasta adultos mayores.

FIGURA 16: COMPOSICIÓN DEL GRUPO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Ejemplos de viajes para el grupo de referencia

Family Travels (<http://www.familytravel.com/>), cuyo slogan es *Go Far/Grow Near* ofrece toda una gama de servicios de viaje para familias, que incluyen no solo la oferta de tours, sino también tips para viajeros independientes (FIT).

Sus recorridos incluyen oferta activa y de viajes en entornos naturales y culturales, como muchos otros. Lo interesante de su oferta radica en tener actividades especializadas para grupos de referencia específicos, por ejemplo:

Familias con niños que aman el baseball, pueden viajar a Nueva York a practicar este deporte y conocer algunos salones de la fama (tal vez en familia, tal vez con todo el equipo escolar).

Familias que deciden viajar por periodos prolongados (de seis meses a un año) navegando en sus propios botes, para llevar a sus hijos a conocer nuevas culturas.

Oportunidades de voluntariado que permiten la convivencia entre familias locales y visitantes mientras se realiza una labor social en la que todos se involucran.

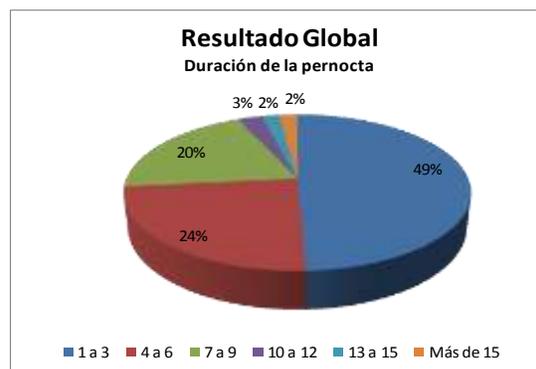
Estos nuevos estilos de viaje, poco convencionales, parecen adquirir popularidad entre ciertos segmentos de mercado en Estados Unidos y Canadá.

FIGURA 17: DURACIÓN DE LA ESTANCIA



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 18: DURACIÓN DE LA PERNOCTA



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

El promedio de pernocta es de 2.9 noches. El hecho de que haya viajeros que pueden tener estancias prolongadas en Cabo Pulmo indica la existencia de un mercado que tiene capacidad de gasto y disponibilidad de tiempo suficiente; no obstante, es un tema que debería analizarse con mayor detalle.

FIGURA 19: ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA VISITA



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Se distinguen dos niveles de interés en actividades, el primero se encuentra en el buceo, snorkel y nadar. Por otra parte el segundo nivel de interés se encuentra en la observación de la vida silvestre y caminatas.

Dada la importancia actual del buceo como fuente de ingresos para la economía local, los prestadores de servicios de buceo deben esforzarse por ofrecer servicios de *excelencia*. Ello implica, pero no se limita a: cubrir estándares de seguridad internacionales, tener equipo en perfecto estado, *dive masters* profesionales, guías y personal de contacto con

amplios conocimientos técnicos acerca de la biodiversidad del sitio, pero también de la región, y una cultura de anfitrión que se coloque como rasgo característico del servicio.

Por otra parte, sabemos que el 69% de los visitantes practica buceo o snorkel, pero sólo el 7% manifiesta que el bucear es su principal motivo para visitar Cabo Pulmo. Es decir, sólo esta

pequeña porción podrían ser buzos dedicados; sin embargo, este es un rasgo que deberá aclararse en siguientes estudios.

Así mismo, la conservación del PNCP como activo de la industria, es fundamental para satisfacer y exceder las expectativas de los visitantes. En este sentido, es importante que la información sobre la belleza y diversidad observable en cada temporada sea realista y ayude efectivamente a los turistas a ajustar sus expectativas.

Cada actividad que es ofrecida actualmente debería identificar segmentos de mercado meta claros, a quienes les pueda ofrecer una propuesta de valor diferenciada que contribuya a enriquecer la experiencia de viaje en Cabo Pulmo. Generalmente, entre más especializado, más pequeño se vuelve un segmento de mercado. Sin embargo, puede resultar un éxito cuando dicho segmento no está siendo atendido adecuadamente por la oferta actual.

Para un porcentaje pequeño pero significativo de turistas, Cabo Pulmo fue su destino final (27%); mientras que para la gran mayoría (62%), su viaje a Cabo Pulmo es una parada dentro de un itinerario mayor (Figura 20).

FIGURA 20: INTENCIÓN DE VISITAR OTROS DESTINOS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 21: OTROS DESTINOS VISITADOS



Para aquéllos viajeros que declararon visitar otros sitios, sus itinerarios incluyen destinos turísticos bien conocidos en Baja California Sur como Los Cabos (34%) y La Paz (17%), principalmente; pequeños pueblos como Todos Santos, Loreto o Santa Rosalía, e inclusive otros destinos en el país (2%) como Puerto Vallarta, Mazatlán, Acapulco, Puebla o la Ciudad de México. En el ámbito local, Los Barriles y La Ribera son sitios frecuentados, así como otras playas locales cercanas a Cabo Pulmo (Los Frailes, Los Arbolitos, Pescadero, entre otros) e incluso algunos sitios en Sierra La Laguna.

Este aspecto adquiere relevancia en el marco de la gestión de la experiencia de viaje. Es decir, el viajero debería encontrar información sobre Cabo Pulmo antes y después de estar ahí, ya sea a través de medios de información, o mejor aún, por comentarios que escuche de otros viajeros o de prestadores de servicios turísticos. Para lograr este efecto de gestión de la experiencia a lo largo del viaje, los gestores del destino y los prestadores de servicios deberán estrechar sus vínculos con la industria turística a nivel regional, así como mantener un monitoreo constante

sobre los medios electrónicos que son frecuentados por los viajeros (por ejemplo, *Lonely Planet* y *Trip Advisor*).

Finalmente, no se pudo determinar con precisión el gasto promedio de los visitantes a Cabo Pulmo, dado que las escalas diseñadas al efecto resultaron inadecuadas. Sin embargo se sabe que éste se encuentra por arriba de los US\$150 por día por persona. Aunque este gasto podría ser mayor que el de otros destinos en México como Los Cabos o Cancún, el hecho de que, como se verá más adelante, la satisfacción de los turistas no sea la más alta, debe llamar a los prestadores de servicios turísticos a refinar sus productos, de manera que se logre un equilibrio calidad-precio.

Por otra parte, existe la posibilidad de que la mayor parte del gasto se realice en la compra de alimentos y víveres (aunque no necesariamente en restaurantes). Así mismo, tales bienes podrían estar siendo adquiridos principalmente en otras localidades, por lo que la derrama económica por concepto de turismo en Cabo Pulmo podría ser menor.

NIVELES DE SATISFACCIÓN

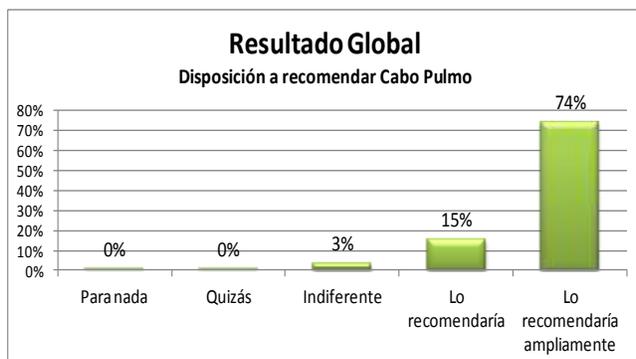
FIGURA 22: GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA VISITA A CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

En general, el 64% de los encuestados reportó estar extremadamente satisfecho con su visita a Cabo Pulmo (Figura 22). Adicionalmente, 25% en promedio (máximo 35% en temporada baja, y mínimo 23 % en temporada alta) de los encuestados expresaron estar muy satisfechos. Sólo en semana Santa e invierno se observa una pequeña insatisfacción de los visitantes, situación que no parece ser significativa.

FIGURA 23: DISPOSICIÓN A RECOMENDAR CABO PULMO



Adicionalmente, en general el 89% de los turistas están dispuestos a recomendar Cabo Pulmo a sus amigos y familiares (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Para comprender mejor la satisfacción e importancia que los turistas otorgan a diferentes atributos, se elaboró un índice de satisfacción (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) y otro de importancia (Figura 25) sobre 17 atributos. Los índices reflejan satisfacción absoluta (en el rango que va de 91 a 100 puntos) satisfacción (en el rango que va de 81-90 puntos), algo insatisfecho (en el rango que va de 71-80 puntos) insatisfecho (en el rango que va de 61-70 puntos) y muy insatisfecho (menos de 60 puntos) La misma escala aplica para la importancia: Muy importante (91-100 puntos), Importante (81-90 puntos), Algo importante (71-80 puntos), No importante (61-70 puntos), y Nada importante (menos de 60 puntos).

FIGURA 24: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL VISITANTE EN CABO PULMO

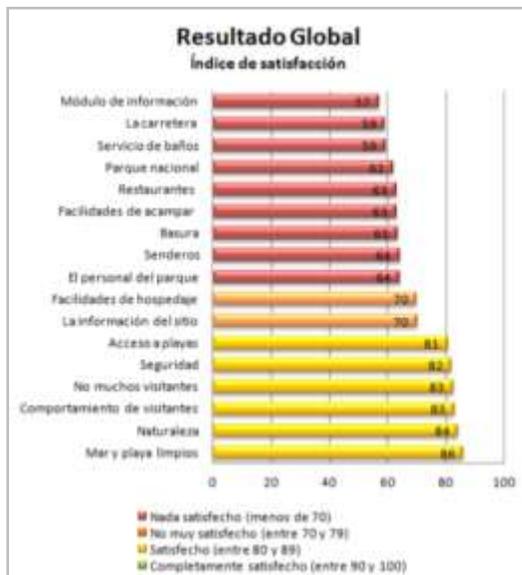


FIGURA 25: ÍNDICE DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS DEL DESTINO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

En la opinión de este equipo, la evaluación global en ambos índices presenta un panorama absolutamente retador para los prestadores de servicios turísticos de Cabo Pulmo, ya que los resultados muestran que ninguno de los atributos evaluados o aporta completa satisfacción al turista, y éstos tampoco son percibidos por ellos con algún grado de importancia crítica para incidir en su decisión de viaje o su satisfacción.

Sin embargo, la revisión de las diversas temporadas arroja algunas luces sobre los particulares perfiles de viajeros y sus intereses, por ejemplo:

- En invierno, los viajeros manifiestan su satisfacción respecto a los atributos de limpieza y el acceso al mar y las playas, que no hay muchos visitantes y que éstos se comportan apropiadamente, y siendo congruentes al otorgarles el mismo grado de importancia.
- Semana Santa es la única temporada en la que un atributo es evaluado como muy satisfactorio. Los turistas (principalmente nacionales, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) manifiestan una completa satisfacción respecto al mar y la

playa, aunque paradójicamente no les resulta un atributo de importancia. Quizá la diferencia de percepción se debe a que los viajeros que frecuentan Cabo Pulmo en esta temporada podrían ver a la playa como algo *cotidiano*, y tener como sus referentes a playas regionales respecto a las cuales Cabo Pulmo es excepcional; mientras que para los viajeros en otras temporadas, más experimentados, podrían conocer playas en mejor estado de conservación, dados sus hábitos más asiduos de viaje (ver

- Figura 9).
- En temporada baja, la poca afluencia de visitantes, la seguridad y la naturaleza son los atributos que satisfacen a los turistas; sin embargo, les es conferida poca importancia. Por el contrario, les resulta algo importante el personal del PNCP, la carretera y la información del sitio. Estas características podrían apuntar a un tipo de viajero poco experimentado que quizá *descubre* de manera grata las experiencias en la naturaleza en Cabo Pulmo y por tanto, sus expectativas se ven excedidas.

En temporada alta, la presencia de pocos visitantes se mantiene como un atributo que aporta algo de satisfacción, junto con la naturaleza, el mar y la playa limpios, la seguridad y el comportamiento de los visitantes; no obstante sólo la presencia de pocos visitantes es un atributo con algo de importancia.

Recordando que uno de los principales medios de información usados por estos turistas es “los amigos” y considerando el impacto que tiene la publicidad de boca en boca¹², la satisfacción o insatisfacción del cliente es crucial porque:

- Una buena experiencia de consumo será compartida al menos con otras tres personas, y es posible que al menos una de ellas la reproduzca una vez más. Por lo tanto, por cada cliente satisfecho obtendremos unas cuatro recomendaciones.
- Cada experiencia negativa se comenta en promedio con 10 personas y existe la posibilidad de que al menos una de ellas la comparta con alguien más, así que cada cliente insatisfecho por cualquier razón podría generar 11 impactos negativos acerca del destino o los servicios. Sin embargo, si la atención que el prestador de servicios ofreció para tratar de solucionar o compensar el problema fue eficiente y bueno, esos 11 impactos podrían tener cierto impacto positivo.

La información acerca de satisfacción e importancia que los turistas asignan a ciertos atributos se vuelve relevante no sólo para que las autoridades y los prestadores de servicios turísticos conozcan los aspectos a los que deben enfocar sus recursos para mejorarlos y lograr un mejor impacto. También indica que tales mejoras deben hacerse explícitas hacia los clientes, haciéndoles saber claramente las acciones que se han emprendido para mejorar y atender sus demandas. Esta atención debe darse, no sólo a los aspectos que se deriven de este y posteriores estudios de mercado, sino que debe incluir incluso a aquéllos comentarios de insatisfacción que se reciben durante la atención al cliente y posterior a ella (como algunos que se pueden encontrar en *Trip Advisor*, por ejemplo).

¹² Para mayor información, se puede consultar el artículo acerca de efectividad de la publicidad de boca en boca en <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/bocaboca.htm>

Estudio de la Oferta

Los servicios a los visitantes son proporcionados por un total de 16 microempresas a las que se suman cerca de 30 empleados.

PERFIL DE LAS EMPRESAS

Nueve de las 16 empresas encuestadas son de carácter familiar (Figura 26), le siguen en importancia tres empresas que son una sociedad y tres empresas que son de un solo emprendedor y una que se define a sí misma como comunitaria.¹³ Las empresas familiares usualmente 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. Por lo tanto, la asistencia técnica que usualmente requieren es más específica.

Como se puede observar en la Figura 27, la mayoría de la oferta de estas empresas está enfocada en dos grupos de servicios: en tierra (alimentación y hospedaje principalmente) y de actividades acuáticas (buceo, paseos en panga, renta de equipo de playa y pesca deportiva). Es destacable el hecho de que ninguna empresa ofrece el servicio de transporte terrestre, lo cual sugiere una incipiente integración a lo largo de la cadena de valor. También es destacable el hecho de que ninguna empresa incorpore servicios que sean compatibles con los atributos que los turistas que buscan paz y relajación han señalado y que buscan satisfacer en Cabo Pulmo (por ejemplo, sesiones de yoga, retiros de salud, spa's, etcétera).

FIGURA 26: TIPO DE EMPRESA



FIGURA 27: SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS EMPRESAS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

¹³ Esta distinción es importante porque no se refiere únicamente a la condición jurídica y la propiedad de la empresa, sino que tiene implicaciones operativas y legales a que tienen lugar cada una. Por ejemplo, las empresas familiares seguramente van a enfrentar desafíos importantes en el manejo de las relaciones que surgen usualmente entre miembros de la familia, y al mismo tiempo alinear sus intereses a las necesidades de la empresa. De igual manera, estas empresas van a enfrentar desafíos importantes en la transición generacional.

Las empresas han trabajado a lo largo de los años en la construcción de una oferta de valor para los turistas basados en 16 atributos que incluyen trato personal, calidad en el servicio, buena comida, la ubicación, seguridad, entre otros (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Al parecer, algunos de estos atributos corresponden con aquellos que son apreciados por los visitantes (por ejemplo la atención amable de las personas y la calidad en el servicio) y sin embargo existen otros atributos en los que no es claro el valor que agregan a los clientes (por ejemplo recreación) en contraste con lo visto en el índice de satisfacción del turista (Figura 24).

DESEMPEÑO FUNCIONAL

Se recolectaron algunas evidencias del desempeño de las empresas en sus áreas funcionales de mercadeo, finanzas, operaciones, recursos humanos y gerenciamiento de la empresa, sin embargo, aún es necesario generar más información verificable sobre sus competencias.

Respecto al mercadeo, las empresas han adoptado estrategias que corresponden a los hábitos de obtención de información inicial y compra muy semejantes a los medios de información usados por los viajeros (el uso de amigos y el internet como medios para divulgar información sobre el destino y las empresas) (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Algunas empresas reportaron haber colocado información en sitios de internet de terceros y en algunas guías de viajeros. De nueva cuenta se considera importante hacer una investigación más profunda respecto a las formas específicas en las que utilizan estos medios. Cuando se analizan los canales de ventas se manifiesta que los viajeros independientes que llegan por sus propios medios a Cabo Pulmo (llamados *Free Independent Travelers* en Inglés) constituyen la principal fuente de ventas (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

FIGURA 28 PRINCIPALES MEDIOS PARA LA DIFUSIÓN

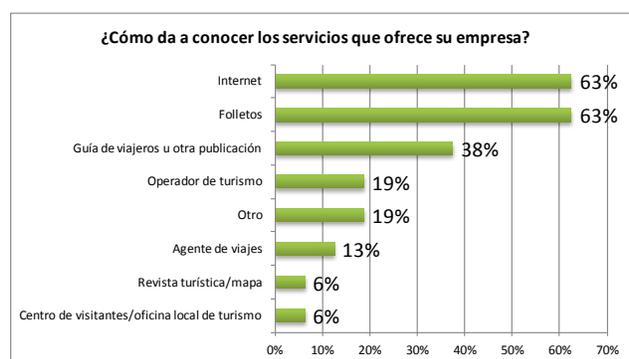
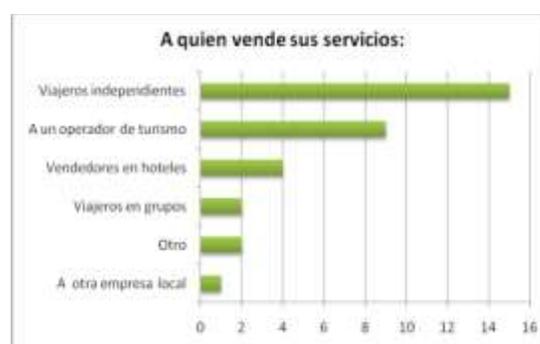


FIGURA 29: PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

En relación a la función de recursos humanos, algunas empresas han estado trabajando en el establecimiento de rutinas, así como en el reclutamiento y retención de personal talentoso, a través de estabilidad laboral, buenos salarios y otras prácticas. Sin embargo, capacitación y certificación son dos de las necesidades que las empresas mencionaron frecuentemente, mismas que seguramente jugarán un papel fundamental para elevar los índices de satisfacción del turista.

En relación a la función de dirección, las empresas han manifestado su satisfacción por el crecimiento de las mismas; sin embargo, la satisfacción de los clientes no es percibida como una prioridad para mantener y crecer su negocio en un entorno que aún no es muy competitivo. De hecho, en diversas ocasiones los empresarios han expresado su preocupación por la competencia desleal y la simple competencia. Por ello, las empresas deberán trabajar en el establecimiento de estrategias claras para mejorar su desempeño, preferiblemente con estándares de calidad, una política de calidad total y sistemas de mejora continua, con miras a alcanzar una meta de satisfacción de sus clientes.

PERFIL DE LOS EMPLEADOS

De los 29 empleados encuestados, en su mayoría son mexicanos (Figura 30), hombres (Figura 31), jóvenes (Figura 32) con una edad promedio de 25 años de edad (la edad mínima registrada es de menos de 18 años y la máxima es de 54 años de edad), y el 41% de ellos, tiene educación de bachillerato o menos (Figura 33).

FIGURA 30: NACIONALIDAD DE LOS TRABAJADORES

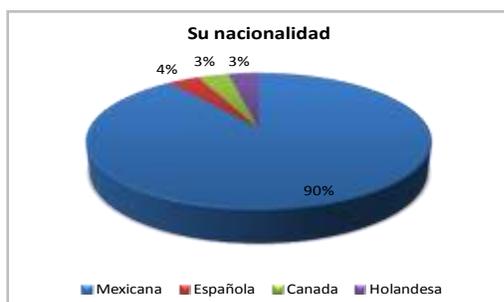


FIGURA 31: GÉNERO DE LOS TRABAJADORES



FIGURA 32: EDAD DE LOS TRABAJADORES



FIGURA 33: ESCOLARIDAD DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

El turismo ha sido y es la actividad predominante entre los actuales empleados del sector. Sólo una persona fue pescador, mientras que para el resto el turismo (en un 52%) y el comercio (en un 17%) han sido las únicas actividades a las que se han dedicado (Figura 34), entre otras varias

(25%). En cambio, actualmente el 70% de los trabajadores se dedica únicamente al turismo (Figura 35).

FIGURA 34: TRABAJOS PREVIOS



FIGURA 35: TRABAJOS ACTUALES



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Se puede considerar que la sustitución de empleos sea un evento reciente, pues para el 48% de los encuestados, éste ha sido su primer trabajo en el que atienden turistas, para otro 7% este es su segundo trabajo en turismo, y para otro 24%, el tercero (Figura 36). También es relevante el hecho de que el 55% de los trabajadores encuestados han expresado que tienen 4 años o menos de experiencia trabajando en turismo y el 31% tienen menos de 1 año de experiencia (Figura 37).

FIGURA 36: TRABAJOS PREVIOS EN TURISMO



FIGURA 37: AÑOS DE EXPERIENCIA EN TURISMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Este panorama en conjunto tiene diversas implicaciones. Por una parte, se trata de personal joven con preparación básica, pero aún poca experiencia, lo cual puede resultar en pobres resultados en la calidad de la atención a los turistas. Sin embargo, existe también un gran potencial para desarrollar un equipo de prestadores de servicios fresco, dinámico e innovador, a condición de que se les dote de las capacidades y oportunidades de desarrollo profesional adecuados. De otra forma, es previsible que las empresas padezcan de niveles de rotación de personal elevados y la incapacidad para satisfacer totalmente a los turistas se vuelva un problema crónico entre el personal turístico de Cabo Pulmo.

FIGURA 38: TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBIDA



FIGURA 39: ACREDITACIÓN EN TURISMO



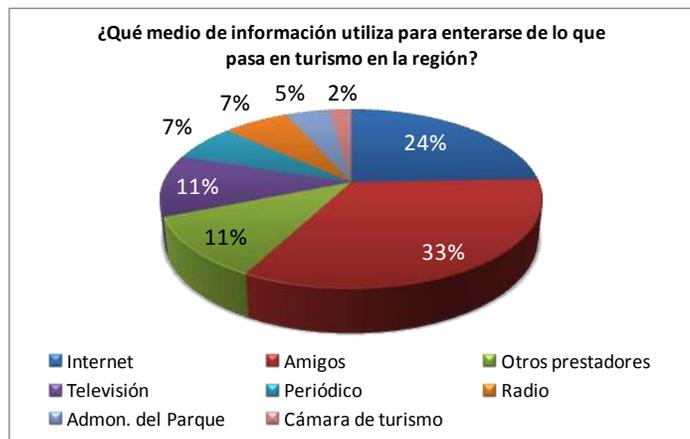
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Además de la limitada experiencia laboral en general, y particularmente en turismo, se observa una escasa formación de capacidades. El 50% de los trabajadores manifestó que no tienen capacitación para realizar su trabajo (Figura 38), adicionalmente, otros expresaron que han aprendido de manera autodidacta y con compañeros (un 11%). Aún más, casi el 60% de los encuestados no tiene algún tipo de certificado o acreditación para realizar su trabajo en turismo (Figura 39).

FIGURA 40: ÁREAS DE ACREDITACIÓN EN TURISMO



FIGURA 41: MEDIOS DE INFORMACIÓN UTILIZADOS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Se observa además que quienes cuentan con alguna acreditación, ésta se concentra en actividades acuáticas (como Dive Master y capitán de embarcación). Es importante resaltar que únicamente 6 personas cuentan con acreditación como Dive Master, y sólo una persona tiene alguna acreditación en manejo de alimentos (Figura 40). Por último, se observa que los trabajadores utilizan métodos informales para enterarse de asuntos relacionados con el turismo, resaltando, en orden de importancia, los amigos, el internet, otros compañeros y la televisión (Figura 41).

En general, los procesos de acreditación y certificación ayudan a los prestadores de servicios y personal de contacto a ampliar sus conocimientos, refinar sus habilidades y expandir su posibilidad de impacto. Aún cuando no fue posible detectar durante el estudio, la importancia que los turistas asignan a la preparación y acreditación de los prestadores de servicios turísticos, es sabida la importancia que ésta adquiere en servicios como el buceo, en el que las acreditaciones son cruciales por seguridad e integridad de los turistas, imagen de las empresas y prestigio del destino.

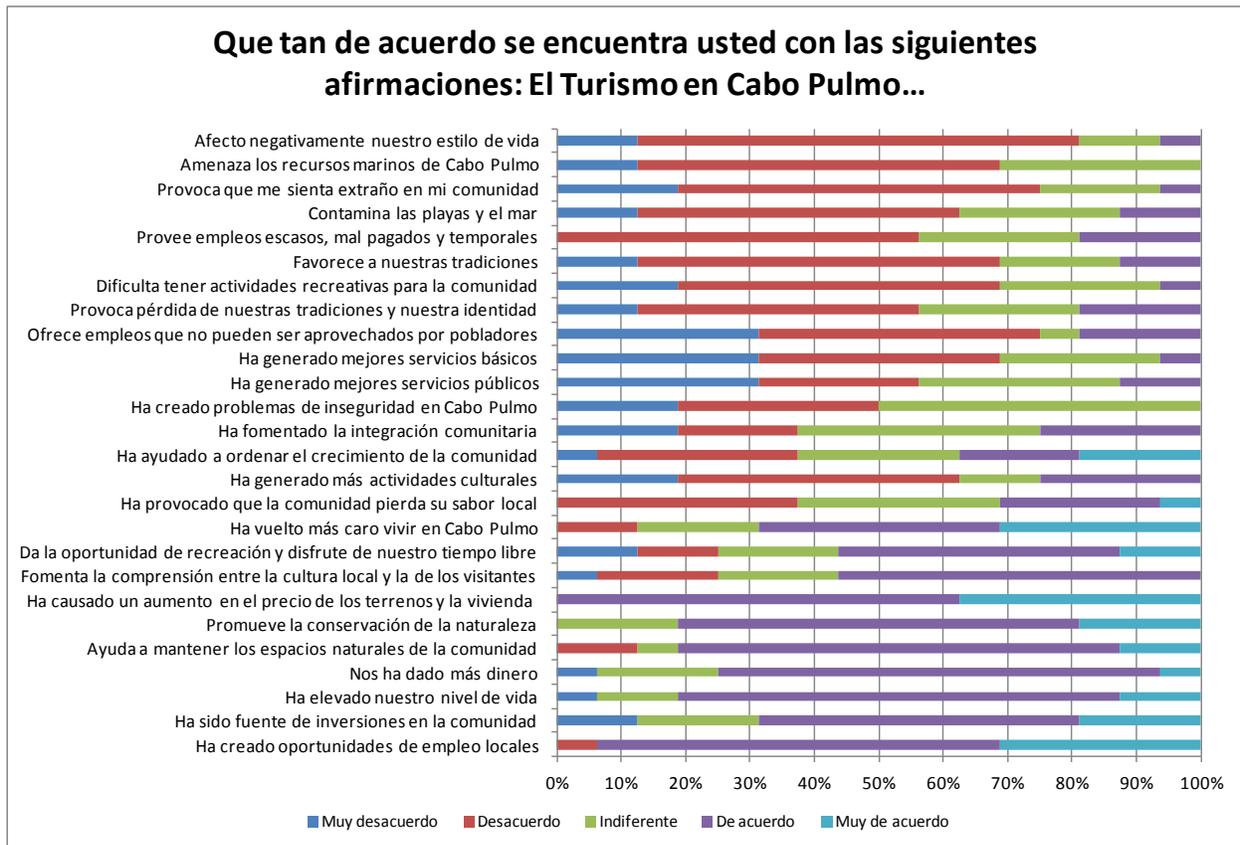
PERCEPCIÓN ACERCA DEL TURISMO

Se elaboró una lista de condiciones sociales, económicas, culturales y de calidad de vida que podrían verse afectadas por el turismo, para evaluar la percepción que tanto empleados como empresarios tienen sobre la manera en la que el turismo puede afectar estas condiciones (Figura 42).

Como se puede observar, en su gran mayoría las personas afirman que el turismo en Cabo Pulmo ha mejorado las condiciones económicas de la comunidad (creando oportunidades de empleo, generando inversiones en la comunidad, dando más dinero y elevando el nivel de vida). Afirman que el costo de vivir en Cabo Pulmo se ha incrementado, así como que el precio de la vivienda y los terrenos. Por otra parte, niegan que las oportunidades de empleo sean escasas, mal pagadas y temporales y que estos empleos no puedan ser aprovechados por pobladores locales.

Respecto al medio ambiente, la mayoría está de acuerdo o muy de acuerdo que el turismo ayuda a mantener los espacios naturales y promueve la conservación de la naturaleza, y también están en su mayoría muy en desacuerdo o en desacuerdo en que el turismo amenaza los recursos marinos de Cabo Pulmo, o que se contamine el mar y las playas.

FIGURA 42: PERCEPCIÓN DE EMPLEADOS Y EMPRESARIOS SOBRE EL IMPACTO DEL TURISMO EN CABO PULMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Respecto al impacto cultural del turismo en Cabo Pulmo, la mayoría está de acuerdo y muy de acuerdo al afirmar que el turismo fomenta la comprensión cultural entre los visitantes y la población local. De igual manera, está muy en desacuerdo o en desacuerdo en que el turismo haga que la gente se sienta extraña en su comunidad, que haya afectado negativamente su estilo de vida, o que contribuya a la pérdida de tradiciones y de la identidad.

En relación a los impactos sociales que el turismo ha generado, se observa que una porción importante de los encuestados no están de acuerdo al afirmar que el turismo ha mejorado los servicios básicos (educación y salud) y los servicios públicos (agua, electrificación, alcantarillado). Por otra parte, existen tanto personas que afirman así como quienes rechazan que el turismo ha fomentado la integración de la comunidad, o que ayude a ordenar el crecimiento de la comunidad.

Finalmente en relación a la calidad de vida, se observa que las personas están muy de acuerdo o de acuerdo en afirmar que el turismo ayuda a la recreación y al disfrute del tiempo libre.

Estos datos sugieren que en general las personas adoptan una actitud de empatía hacia el turismo al percibirlo como una actividad que genera beneficios locales (sociales, ambientales, económicos y culturales), pero que al mismo tiempo reconocen que ha generado cambios sociales que no son del todo favorables. En todos los casos, los prestadores de servicios ven con

recelo la posibilidad de que el crecimiento de la industria resulte en la desaparición total de su estilo y calidad de vida.

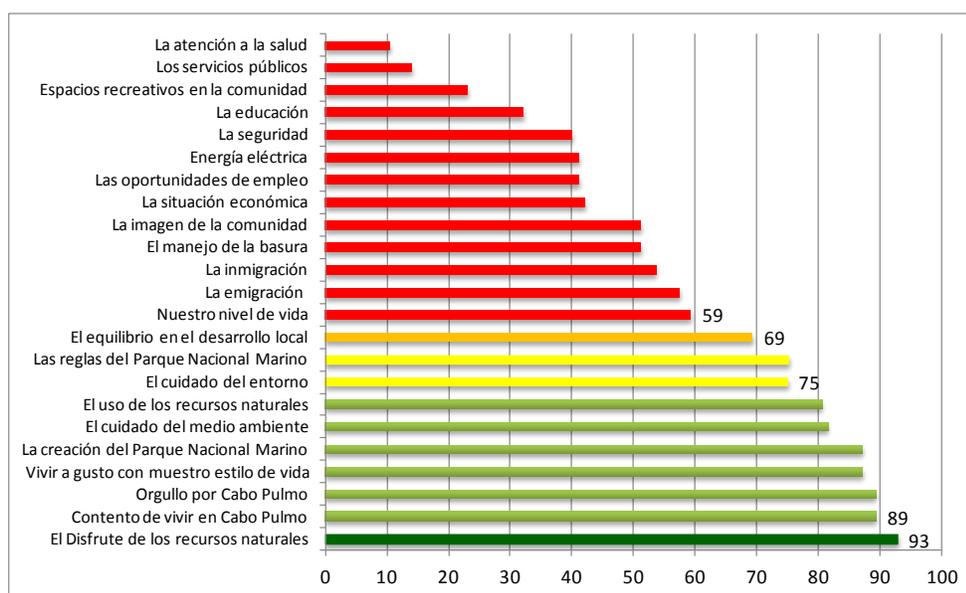
NIVELES DE SATISFACCIÓN

Se elaboró un índice de satisfacción sobre diferentes condiciones presentes en Cabo Pulmo. Éstos se ordenaron de forma ascendente y posteriormente se desagregaron las opiniones de los empleados de las de los empresarios para conocer si existen diferencias en su percepción de satisfacción sobre los atributos evaluados (Figura 43 y Figura 44).

Aunque ambos grupos asignan calificaciones similares a grupos generales de atributos tanto en satisfacción como en insatisfacción, (por ejemplo: orgullo por vivir en Cabo Pulmo y el disfrute de los recursos naturales como condiciones que generan un grado de satisfacción; e insatisfacción con los servicios públicos y de atención a la salud), es posible observar que los empresarios manifiestan una insatisfacción mayor en más atributos, que aquellos calificados por los empleados. Los empresarios se encuentran muy insatisfechos en aspectos como la atención a la salud, los servicios públicos, espacios recreativos de la comunidad, seguridad, energía eléctrica, oportunidades de empleo, la situación económica, la imagen de la comunidad, el manejo de la basura, la inmigración y la emigración; mientras que los empleados sólo les generan mucha insatisfacción cuatro de los aspectos anteriores. Estas diferencias pueden atribuirse a diferentes razones, incluyendo:

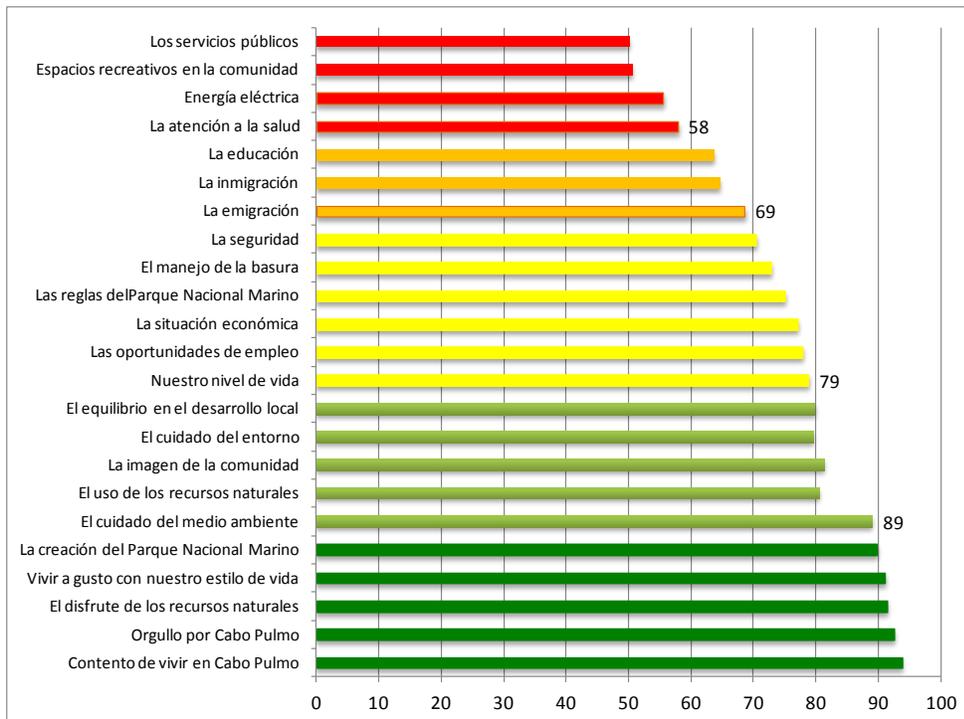
1. Muchos empleados eligieron vivir en Cabo Pulmo precisamente por las condiciones de sitios remoto.
2. Los empresarios han mantenido un esfuerzo sostenido por mantener su empresa, generar empleos y pagar impuestos y probablemente consideran que su esfuerzo no se ve compensado por los beneficios sociales disponibles.
3. Los empleados pueden tener incentivos distintos para permanecer en Cabo Pulmo a los que los empresarios tienen para mantener su empresa.

FIGURA 43: ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 44: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

IMPACTO ECONÓMICO DE LA ACTIVIDAD

Aún se requieren hacer estimaciones precisas sobre el impacto económico del turismo en Cabo Pulmo, por ahora solo es posible hacer estimaciones utilizando, algunos indicadores indirectos.

En primer lugar, los 22,640 visitantes en Cabo Pulmo gastan más de USD 100 por día en promedio, lo cual sugiere que el valor total de la industria es de por lo menos **USD 2,264,000** al año.

Por otra parte, una porción importante de los trabajadores encuestados expresaron que trabajan en turismo durante todo el año (Figura 45) y que sus ingresos en su mayoría o en la totalidad provienen del turismo (Figura 47) cuyos montos en promedio fueron en el 2010 de \$ 60,000 pesos (Figura 46).

FIGURA 45: TIEMPO DEDICADO A TRABAJAR EN TURISMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

FIGURA 46: MONTO DE INGRESOS EN TURISMO

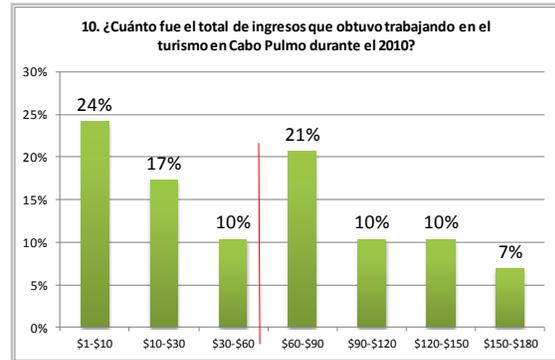
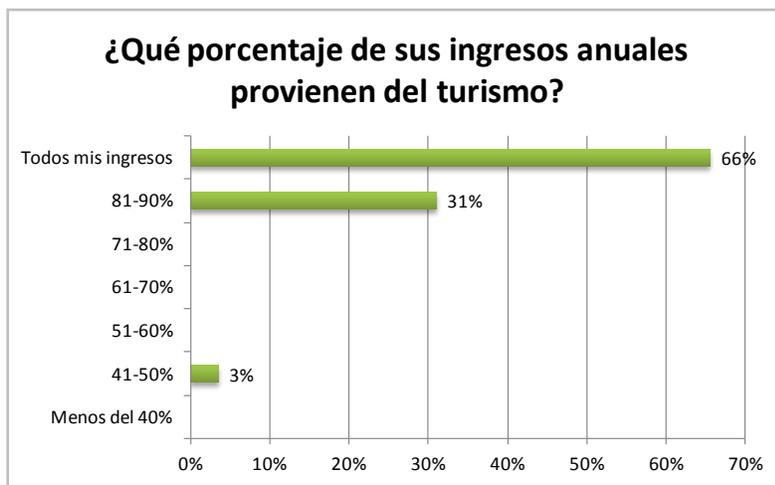


FIGURA 47: INGRESOS GENERADOS POR TURISMO



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas.

Análisis e interpretación de los resultados

Los datos obtenidos de este estudio sugieren que el destino se encuentra en fases iniciales de su ciclo de vida, y aunque no es posible predecir su evolución, es probable que éste transite hacia estadios de mayor desarrollo para posteriormente consolidarse. En Cabo Pulmo, el crecimiento de visitantes ocurre a tasas aceleradas (superiores al 20% anual) con algunos descensos ocasionados por eventos imprevistos (como la crisis económica global del 2008, cuyas secuelas se extienden hasta la actualidad) y se observa que un número importante de viajeros son recurrentes (40%).

La demanda está dirigida por viajeros aventureros, escapistas y muy dedicados a actividades al buceo. En su gran mayoría son viajeros independientes (FIT), jóvenes (entre los 24 y 44 años de edad), educados (más del 50% con educación universitaria y posgrado), físicamente activos, y viajeros experimentados (en promedio realizan 3 viajes de placer al año). Los visitantes escuchan de Cabo Pulmo a partir de recomendaciones de amigos, por una visita previa y guías de viajeros. También se aprecia que la mayoría de viajeros viaja en grupos pequeños (2-3 personas en promedio) generalmente acompañado de parejas, familiares y/o amigos.

Por su parte, la oferta se caracteriza por ser superficial y poco diversificada (por tener servicios y actividades no sofisticados y sin diferenciación más allá de la que ofrece el entorno natural en la que ocurre), ofrecida por empresas familiares poco especializadas y en su mayoría operando con diseconomías de escala. Aunque las empresas se vinculan con los mercados finales mediante el “boca en boca” y el internet, se aprecia que podrían mejorar su comunicación y vínculos con el mercado regional.

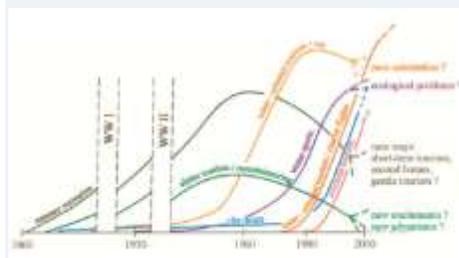
Finalmente, los pobladores locales adoptan una actitud de empatía hacia el turismo al percibirlo como una actividad que genera beneficios locales (sociales, ambientales, económicos y culturales) pero que al mismo tiempo reconocen que ha generado cambios sociales que no son del todo favorables. En todos los casos, los prestadores de servicios ven con recelo la posibilidad

El modelo de ciclo de vida de los destinos

El modelo de ciclo de vida de un destino es una teoría que explica el crecimiento y estabilización y declive o actualización de los destinos turísticos.

El modelo asume que los destinos son “productos” y como tales el interés de los consumidores por ellos se modifica a lo largo del tiempo. Se ha documentado bastante evidencia empírica alrededor del mundo comprobando de patrones de comportamiento similares en diversos destinos. Usualmente se describen seis estadios: exploración, involucramiento, crecimiento, consolidación, estancamiento, declive y/o renovación.

El modelo permite identificar la etapa en la que se encuentra un destino, más no indica la velocidad a la que ocurrirá su transición al siguiente estadio, ni su magnitud.



Fuente: Zimmermann, F. (1997) *Future Perspectives of Tourism: Traditional versus New Destinations*

de que el crecimiento de la industria resulte en la desaparición total de su estilo, calidad, y sustento de vida actuales.

El impacto social, económico y ambiental que resulte de la actual situación y de su eventual evolución dependerán en parte de las acciones que se tomen en la gestión del destino, tanto para maximizar los beneficios locales como para minimizar los riesgos de desplazamiento local derivada de la competencia exacerbada de empresas externas dotadas de mayor aptitud competitiva. De acuerdo con los datos obtenidos en el presente estudio, algunos de los grandes retos para la gestión del destino se encuentran en:

- Los mercados objetivo,
- El enfoque de la oferta,
- La promoción del destino,
- La experiencia de los visitantes,
- El modelo de negocios de las empresas locales, y
- Los contrastes culturales entre visitantes y prestadores de servicios locales.

LOS MERCADOS OBJETIVO

La demanda en Cabo Pulmo se compone por grupos con intereses claramente distinguibles:

- Quienes buscan escapar de la vida cotidiana y encontrar un lugar apacible, a quienes aquí denominamos escapistas/buscadores de paz.
- Quienes buscan ocasionalmente aventurarse, llamados aquí excursionistas casuales.
- Quienes son aficionados a una actividad al aire libre, principalmente buzos, pescadores deportivos y kayakistas.
- Quienes utilizan Cabo Pulmo para pasar el invierno y/o visitar a sus amigos, denominados aquí como retirados.

Esta diversidad de intereses sugiere la posibilidad de considerar a Cabo Pulmo no sólo como un destino de buceo, sino como un destino multiusos para personas que encuentran satisfacción frente a oferta que incluye la belleza escénica, la cultura local, la sencillez, estilos de vida saludables y sustentables, viajar con causa, las actividades físicas, el ayudar al medio ambiente, entre otros criterios. Atraer este tipo de intereses representa nuevas oportunidades de negocios para las empresas, así como oportunidades para disminuir la estacionalidad y dar mayor consistencia al carácter del destino.

En la Tabla 6 se presenta una lista no exhaustiva de algunos segmentos de potenciales nuevos mercados. Los productos anotados en esta lista solo hacen referencia a un ejemplo genérico de “productos”. Es probable que algunos de estos segmentos ya lleguen a Cabo Pulmo y realicen algunas de las actividades aquí indicadas sin hacer uso específico de servicios expresamente diseñados para este fin. Justamente, el hecho que se resalta del estudio es que lejos de enfocar el destino como un enclave de buceo, Cabo Pulmo puede ofrecer una variedad de opciones para distintas audiencias que comparten el interés por utilizar un sitio remoto, aislado y poco saturado. Algunas medidas que pueden ayudar a diversificar los mercados objetivos incluyen las siguientes:

TABLA 6: SEGMENTOS POTENCIALES PARA CABO PULMO

Nombre del segmento	Quiénes son	Ejemplos de productos
Lifestyles of Health and Sustainability (LOHAS)	El acrónimo describe a un segmento de mercado estimado en \$290 mil millones de dólares en bienes y servicios enfocados en la salud, el medioambiente, la justicia social, el desarrollo personal y estilos de vida sustentable.	Sesiones de Yoga y Meditación Wellness retreats (Retiros de salud guiados por gurús en salud holística). Ejemplos (http://taoinspiredliving.com/ ,
Fotógrafos de naturaleza	Son personas aficionadas a la fotografía digital de paisajes y elementos de la naturaleza.	Safaris fotográficos Taller de capacitación en fotografía de naturaleza
Artistas	Personas que se inspiran en la naturaleza y que mediante artes provocan a sus espectadores.	Retiros en la naturaleza (ejemplos : http://www.artist-cottage.com/Cedar-Key-Artist-Retreat.php
Observadores de aves	Aficionados a llevar una lista de vida de las aves observadas a lo largo de su vida. Esto es particularmente importante para sitios que poseen aves endémicas como en el caso de Cabo Pulmo.	Caminatas para observar aves

Fuente: Elaboración propia

Estudiar los segmentos pequeños en Cabo Pulmo. Realizar nuevos ciclos de estudio de mercado enfocados en segmentos poco representados pero con potencial, para entender su percepción del destino, los canales de información que usan y de distribución.

Diseñar pruebas piloto de productos innovadores alineados con la aspiración de un destino rústico y auténtico.

Estudiar la oferta para estos segmentos en la región y fuera de ella. Hacer análisis comparativo de las ofertas de algunos destinos relevantes para estas audiencias para identificar los atributos resaltados mediante los servicios y actividades programadas para analizar las oportunidades de utilizar los recursos disponibles en Cabo Pulmo.

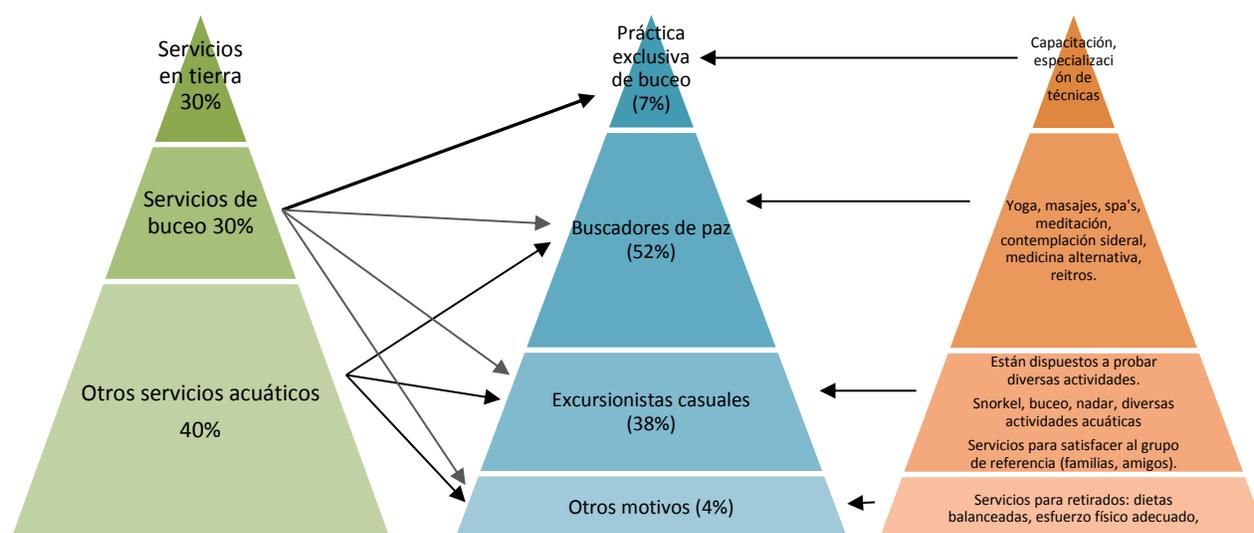
Vincularse con actores clave en estos segmentos. Al igual que otras actividades, se requiere una cierta experiencia en las actividades para poder desempeñarse con soltura en el mercado y hacer una oferta valiosa para la audiencia meta. Es probable que el nivel de experiencia requerido se obtenga mediante vínculos formales con asociaciones, líderes de las actividades y/o emprendedores que han explorado esos mercados.

EL ENFOQUE DE LA OFERTA

Cabo Pulmo, si bien es reconocido por su arrecife, no es el único atributo valorado por los turistas. El hecho de ser un sitio remoto, tranquilo y típico está atrayendo a un flujo importante, llamados aquí “buscadores de paz”. Para ellos, estas características son un inmejorable motivo para viajar; sin embargo, la oferta de Cabo Pulmo no incluye servicios que les ayuden a experimentar más intensamente esos atributos para volverlos memorables. Por el contrario, la industria local está orientada a satisfacer las necesidades específicas de un segmento importante, pero relativamente pequeño. El resultado es una experiencia satisfactoria, pero no excepcional.

De manera figurada, la oferta de servicios para estos segmentos luce de la siguiente manera:

FIGURA 48: SEGMENTOS DE MERCADO Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA



Estructura de la oferta en Cabo Pulmo Segmentos de mercado actuales en Cabo Pulmo Oferta hipotética

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de estudio de mercado, y caso hipotético.

Por lo tanto, la industria local de turismo debería ampliar y profundizar la cartera de productos y servicios:

Armonizando la oferta de productos para atender a los segmentos actuales. Por ejemplo, los buscadores de paz podrían demandar de servicios que les ayudan a exaltar su experiencia de disfrute de la belleza y la paz que les atrae a Cabo Pulmo. Algunos servicios podrían estar relacionados con la salud (masajes), la relajación (yoga) o la contemplación de la naturaleza (caminatas al amanecer, una cena bajo las estrellas en una embarcación).

Ampliando la gama de productos basados en la misma actividad, asignando diversas orientaciones. Por ejemplo, a partir del buceo pueden ofrecerse cursos de especialización en una técnica, campamentos de verano, buceo nocturno, buceo en naufragios, entre otros.

Profundizando la gama de productos, de manera que atiendan diversos intereses. En el caso de buceo, ello se hace evidente cuando se ofrecen campamentos específicos para niños o jóvenes de ciertos rangos de edad, paquetes para familias, especialización de Dive master en naufragios, e incluso buceo para parejas lunamieleras.

Ajustando los niveles de especialización de la oferta para facilitar el acceso a los excursionistas casuales, así como a otros grupos de edad o referencia, que son aquellos grupos de personas con quienes el turista, comparte intereses, prácticas y un lenguaje de comunicación particular que le ayuda a satisfacer sus necesidades de pertenencia social.

Analizando el mercado de manera más detallada, para identificar segmentos potenciales que ayuden a romper el efecto de estacionalidad. Existen otros mercados cuyo principal interés no está centrado en las actividades en la naturaleza, y que podrían viajar a Cabo Pulmo en las temporadas bajas del año. Algunos segmentos son los lunamieleros, artistas en busca de talleres de perfeccionamiento y espacios para inspiración, talleres de gastronomía, estancias de español para angloparlantes, e incluso clubes de observación sideral amateurs en busca de

sitios adecuados para disfrutar eventos astronómicos (como eclipses de luna, alineaciones planetarias, lluvias de estrellas, entre otros).

LA PROMOCIÓN DEL DESTINO

El “boca en boca”, la recomendación de los amigos, el internet y los libros guía fueron mencionados como los principales medios por los cuales los visitantes escuchan de Cabo Pulmo, y aunque las empresas locales refieren utilizar los mismos, no se aprecia un resultado específico ni medidas concretas de “empujar” la presencia de Cabo Pulmo en estos canales. Esta situación ofrece dos desventajas, por un lado se desperdicia la oportunidad de que los visitantes comuniquen claramente lo que Cabo Pulmo ofrece, y por otra, se corre el riesgo de que el mensaje no esté alineado con el interés de desarrollar un modelo alternativo. Algunas maneras en las que se han utilizados estos canales para hacer mercadeo incluyen las siguientes:

TABLA 7: CANALES DE MERCADEO Y HERRAMIENTAS

Canal	Herramientas
Boca en boca	Mercadeo viral Crowd sourcing Foros
Recomendaciones de amigos	Gift cards Cupons Bonus Mercadeo en redes sociales Recuerdos del sitio
Internet	Presencia en redes sociales Presencia en internet

Fuente: Elaboración propia

La ventaja de “empujar” la presencia de Cabo Pulmo en audiencias nuevas utilizando la experiencia vivida por los visitantes incluye la comunicación efectiva basada en intereses comunes por parte de grupos de interés común, ya que la experiencia se convierte en un émulo para algunos miembros de grupos de intereses compartidos.

Algunas acciones para lograr una mayor presencia de Cabo Pulmo en las conversaciones y recomendaciones a sus amigos por parte de los actuales visitantes incluyen:

Estudiar la socialización de los viajes. Comprender las diversas formas que utilizan los viajeros para compartir sus experiencias de viajes con amigos y conocidos. Esta es información cualitativa que sin embargo supone ciertos patrones para diferentes perfiles de personas.

Estudiar el mercadeo social. Comprender los límites, herramientas y resultados del mercadeo Web 2.0 o el E-tourism de tal manera que los empresarios puedan hacer un mejor uso de estos nuevos mecanismos para despertar conciencia de marca, deseo de viajar y facilitar la toma de decisiones.

LA EXPERIENCIA DE LOS VISITANTES

La experiencia integral de los turistas en el destino se midió a partir de tres componentes: la importancia que los turistas le asignan a ciertos atributos para visitarlos, la manera en que tales atributos les satisfacen una vez que están ahí, y su satisfacción respecto a su experiencia integral de viaje. Aún cuando, en términos generales, buena parte de los turistas comentan estar extremadamente satisfecho de su visita a Cabo Pulmo, los componentes de tal satisfacción revelan áreas de oportunidad importantes:

- Mientras que los turistas expresan su mayor satisfacción sobre los atributos estéticos de la naturaleza, en el otro extremo del espectro la insatisfacción abarca a buena parte de los atributos relacionados con el servicio y la accesibilidad.
- Paradójicamente, los atributos más importantes para los turistas son aquéllos relacionados con la información y la accesibilidad, y no con la naturaleza.

La dificultad de acceso a Cabo Pulmo es un atributo que refuerza la sensación de aislamiento y por lo tanto es un atributo “deseable” para la gestión del destino. La insatisfacción al respecto puede gestionarse mediante una mejor comunicación con los visitantes antes y durante su llegada al destino. Sin embargo, para los atributos del servicio se tiene una situación distinta, porque la insatisfacción en ellos resta valor percibido por los visitantes. En sentido opuesto, para aumentar la satisfacción de los visitantes se requiere un cambio significativo en la calidad de los servicios.

Salvo una excepción en temporada de Semana Santa, en general los turistas no manifiestan su completa satisfacción respecto a ninguno de los atributos evaluados en el estudio. Así mismo, destaca el hecho de que ninguno fuera evaluado como “muy importante”. Tal situación puede deberse a alguna de las siguientes razones: a) Los atributos de importancia no fueron adecuadamente identificados, o b) El interés de la mayoría de los turistas respecto al sitio es tan general, que ninguno de los atributos incide de manera decisiva en su elección.

De cualquier forma, el escenario resultante es bastante retador para los prestadores de servicios turísticos. Por lo tanto, la industria local de turismo debería:

Mejorar su desempeño respecto a los atributos de importancia para el destino:

Identificando la existencia de otros atributos de importancia crítica para que un turista decida visitar Cabo Pulmo.

Mejorando la información existente acerca de Cabo Pulmo, dada la importancia atribuida actualmente a la información antes de visitar el destino e in situ.

Satisfacer y exceder las expectativas de los visitantes:

Convirtiendo sus servicios en experiencias memorables. Es decir, un servicio turístico no es importante por la actividad que se realiza, sino en la medida en que ésta le permite al turista exaltar su experiencia frente a los atributos que valora del destino.

Profesionalizando a sus prestadores de servicios turísticos y personal de contacto. Los servicios de buceo son los más demandados por los turistas, lo cual obliga a los empresarios del buceo a ofrecer servicios de excelencia. Es decir, todos los buzos deben cumplir con las acreditaciones necesarias como instructores o Dive Master, dominar técnicas de soporte básico de vida especializadas, cumplir e incluso exceder los estándares de seguridad

manejados internacionalmente, y mejorar las habilidades de interpretación del entorno natural. Este tema es crucial para mantener la integridad física de los turistas y el prestigio del destino, así como las condiciones del arrecife.

Sin embargo, la profesionalización de los prestadores y empleados va mucho más allá de sólo otorgar capacitación técnica y certificaciones. El hecho de que buena parte de los turistas tengan un grado universitario o de posgrado, que sean norteamericanos y provengan de California, implica que su personal de contacto (particularmente los guías) debería no sólo poseer mejores conocimientos, sino también habilidades de comunicación e interpretación adecuadas, conocimiento de las noticias más importantes de la Costa Oeste, y estar al día con las noticias y eventos de la región.

Cumpliendo y superando los estándares de servicio convencionales, a costos razonables. Para ello, los servicios turísticos deberán comprometerse con el cumplimiento de estándares de calidad convencionales, pero buscando la manera de exceder lo que el cliente esperaría encontrar, siempre que sea eficiente. Por ejemplo, lo mínimo que un cliente espera de una habitación en un sitio de belleza natural es que sea higiénica, confortable y permita admirar la belleza del sitio desde la ventana, ¿qué atributos adicionales se pueden ofrecer para hacer de la estancia en la habitación algo realmente memorable?

EL MODELO DE NEGOCIOS DE LAS EMPRESAS LOCALES

La industria local de prestación de servicios se encuentra conformada por empresas familiares locales, las cuales enfrentan desafíos considerables para su viabilidad y competitividad en el largo plazo. Algunos de los desafíos más evidentes incluyen: su desvinculación con el mercado regional, la falta de profesionalización del personal, las diseconomías de escala de las operaciones, la marcada estacionalidad de la visitación, la insatisfacción de algunos viajeros sobre la calidad de los servicios y probablemente rentabilidad inestable de sus operaciones.

Estos desafíos se aumentan si agregamos la necesidad de gestionar una empresa familiar. Dicha gestión debe lograr tres grupos distintos de objetivos: desde el punto de vista comercial, debe mantenerse en el mercado, crecer y competir; desde el punto de vista de patrimonio familiar, el negocio debe constituirse en un patrimonio, crecer y ofrecer oportunidades de bienestar para los integrantes de la familia y desde el punto de vista de quienes invierten en él, la empresa debe ofrecer un retorno por la inversión hecha.

Las empresas locales pueden superar algunos de los desafíos descritos anteriormente mediante una combinación de las siguientes acciones:

Gestionar las operaciones, la familia y el negocio como entidades complementarias pero apropiadamente distinguidas. La experiencia acumulada de miles de empresas familiares alrededor del mundo muestra que aquellas empresas que logran formalizar los tres grupos de objetivos enunciados anteriormente mediante el uso instrumentos que den certidumbre jurídica al patrimonio, mantengan finanzas sanas, familias integradas y una empresa rentable, son exitosas.

Identificar oportunidades para la integración en una mejor posición a lo largo de la cadena de valor. Actualmente las empresas se encuentran en el último eslabón de la cadena de valor del turismo en la región. En el mediano y largo plazo es deseable que las empresas, además de

mejorar su desempeño en su actual rol en la prestación de servicios, estudien y exploren mecanismos de integración a lo largo de la cadena. La diversificación de productos y mercados proporcionará una base para este propósito, pero será insuficiente. Por ello es deseable hacer explícito el deseo de vincularse con operadores locales, regionales e internacionales, con distribuidores, minoristas y mayoristas y con consumidores y clientes finales.

Desarrollar una infraestructura de soporte. Actualmente las empresas realizan el aprovisionamiento, las operaciones y las actividades de apoyo (contabilidad, mercadeo, administración, etc.) por sí mismas. Todo esto, además de ser una distracción, representa un esfuerzo que incrementa las deseconomías de escala. Por ello es importante delegar en terceros la realización de tareas que incrementan costos y distraen de la función primordial de la empresa. Esta delegación será la base de una industria diversificada y más estable que haga más competitiva las actividades en la región.

Enfocar la gestión de la empresa para *generar y entregar valor a los consumidores.* Actualmente, las expectativas de los clientes no son claramente articulados en los objetivos de las empresas y el resultado es la insatisfacción en los servicios que se ha mencionado. Generar valor para los clientes debe ser uno de los objetivos de la gestión de la empresa y toda la maquinaria (procesos internos, infraestructura y recursos) de la empresa debe colocarse para lograr dicho propósito.

Varias de las acciones anteriormente señaladas requieren de referentes, experiencia y procesos con los que las empresas locales probablemente no cuentan actualmente, por ello es deseable contar con *un proceso de asistencia técnica* que les ayude a la implementación de algunas de estas medidas.

LOS CONTRASTES CULTURALES ENTRE VISITANTES Y PRESTADORES DE SERVICIOS LOCALES

En su sentido más amplio, el turismo es una actividad que permite “tender puentes culturales” entre personas que, en su cotidiano, viven de manera distinta. Este puente permite una comunicación de dos vías: el viajero se nutre de los valores y el estilo de vida de los locales, ensanchando sus horizontes y su comprensión del mundo, al tiempo que los locales pueden hacer gala de su carácter autóctono, reforzar y mostrar su cultura a quien se ha desplazado desde su lugar de origen sólo para conocerles, mientras la economía local se robustece.

La experiencia de intercambio turístico es efectiva cuando los locales pueden realizar una labor de interpretación de los elementos naturales y culturales del destino, sólo entonces el paisaje cultural y el carácter de su población adquiere sentido y son justamente valorados. Sin embargo, en Cabo Pulmo existen claros contrastes entre la formación y el trasfondo cultural de viajeros y prestadores de servicios turísticos (Tabla 8).

TABLA 8: CONTRASTES CULTURALES RESPECTO A EXPERIENCIA DE VIAJES

Rasgo cultural	Viajeros	Empleados en la industria turística de Cabo Pulmo
Idioma	Inglés	Español
Sofisticación en la experiencia de viajes	Realiza entre tres a cinco viajes de placer al año, probablemente conoce varios destinos fuera de su país.	Realiza algún viaje dentro de su propio país
Estilo de vida	Habita en ciudades con población mayor a 100,000 habitantes	Habita en poblaciones menores
Escolaridad	Universidad o Posgrado	Bachillerato
Atributos de valor	Naturaleza, seguridad, precio	Trato personal, calidad en el servicio, buena comida

Para ello, los prestadores de servicios turísticos deberían:

- *Adquirir conocimientos básicos de los países y regiones de origen de los turistas*, lo cual implica:
 - Aprender su idioma y perfeccionarlo
 - Conocer los rasgos geográficos y climáticos más importantes.
 - Estar al pendiente de las últimas noticias.
- Facilitar información que ayude a los turistas a ajustar sus expectativas respecto al destino y sus servicios.
- Buscar la realización de intercambios de experiencias y viajes de familiarización a otros destinos, de manera que sea posible conocer otros destinos turísticos, los el tipo de oferta y niveles de sofisticación.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS

Basado en todo lo anterior, a continuación se presenta una interpretación de algunas de las condiciones internas (de las empresas locales de turismo en Cabo Pulmo) y externas (del contexto) que ayudarán o no a tomar ventaja de las condiciones del mercado para construir una economía local suficientemente competitiva para generar y distribuir valor y promover un estilo de vida local sustentable.

TABLA 9: ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La historia de conservación de Cabo Pulmo y la formación del PNCP • Un elevado número de viajeros recurrentes y dedicados. • Se atienden a diversos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado creciente de visitantes a La Paz y Los Cabos • El creciente interés por el turismo sostenible por parte de los viajeros. • El arrecife de Cabo Pulmo. • La riqueza de vida silvestre marina y terrestre. • El gasto promedio de los visitantes es superior a los USD 150/día por persona.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Muy alta estacionalidad y cambios de perfil de visitantes a lo largo del año. • Concentración de oferta en actividades acuáticas, sin atender otras opciones. • Difusión “de boca en boca” sin esfuerzos sistemáticos por orientarla. • Se entrega a los visitantes una experiencia poco sofisticada y sin diferenciación. • Enfoque del destino como un sitio de buceo, descuidando otros mercados. • Satisfacción en los atractivos, insatisfacción en los servicios. • Brecha cultural entre visitantes y prestadores de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del arrecife. • Trivialización de la experiencia por falta de interpretación natural y cultural. • Facilidad de que nuevos entrantes exploten recreativamente los recursos turísticos de Cabo Pulmo. • Accidentes por falta de preparación del personal y las empresas.

Conclusiones

ACERCA DEL ESTUDIO DE MERCADO

Conclusión 1. El estudio ha confirmado información previa acerca del perfil de los visitantes y ha profundizado sobre diversos aspectos relevantes, entre los que sobresalen el lugar de residencia de los visitantes, sus hábitos de viaje y su conducta de viaje al visitar Cabo Pulmo. El estudio también ha aportado información cuantitativa sobre la satisfacción de la visita y los atributos que son valorados por los visitantes.

Por otra parte, este estudio proporciona información sobre el perfil de las empresas y los empleados, su percepción respecto al turismo en Cabo Pulmo, y se hace una revisión de los atributos de Cabo Pulmo que generan satisfacción e insatisfacción para sus habitantes y prestadores de servicios turísticos.

El estudio también ha identificado algunos vacíos de información que sería deseable atender en futuros estudios para continuamente afinar la estrategia de mercadeo apropiada para el destino. Esta información se refiere a:

- El gasto promedio por día por persona.
- Datos cualitativos de la experiencia de viaje, esto no se refiere exclusivamente a la porción del viaje donde llegan a Cabo Pulmo, sino desde el momento en que salen de su lugar de origen hasta el momento que regresan.
- Comprender la conducta de compra de los visitantes.
- La conducta de viaje de los visitantes recurrentes.
- La identificación de otros segmentos de mercado presentes (como lunamieleros y artistas)
- Atributos de importancia crítica en el destino.

ACERCA DE LA DEMANDA

Conclusión 2. La demanda de servicios turísticos en Cabo Pulmo seguirá creciendo impulsada por dos factores: 1) La dinámica de crecimiento de destinos cercanos como Los Cabos, La Paz y otros nuevos como Cabo Ribera. Estos destinos crecen a una velocidad de entre 7% y 13% anual; y 2) Una 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. Es probable que durante los siguientes cinco años, Cabo Pulmo realice alguno de los siguientes tres escenarios para el crecimiento de la demanda de servicios:

Escenarios Pesimista: El crecimiento será negativo en el orden cercano al -10 % anual.

Escenario Realista: El crecimiento podría ser igual o menor al que manifiesta La Paz, es decir se ubicará en el rango de entre 5% y 7% anual.

Escenario Optimista: El crecimiento será igual al que manifiestan Los Cabos y La Paz, es decir entre 7% y 13% de crecimiento anual.

Escenario Extra-optimista: El crecimiento será al menos el doble del que manifiesta Los Cabos, es decir de alrededor del 25% anual.

Estos escenarios crearan la necesidad de organizar los recursos locales para maximizar sus beneficios y minimizar sus impactos negativos. Sin embargo es necesario obtener información durante periodos de tiempo más prolongados que permitan observar la dinámica de la visitación.

Conclusión 3. La visitación ocurre con una muy marcada estacionalidad. Los meses de mayor demanda son Octubre-Noviembre, Julio-Agosto y Marzo-Abril. La estacionalidad no se refiere exclusivamente a la intensidad de servicios sino que también ocurre un cambio de mercados con expectativas y necesidades distintas.

Conclusión 4. Un porcentaje importante de visitantes a Cabo Pulmo son frecuentes, que viajan en pareja y grupos pequeños de familiares, quienes organizan su viaje por ellos mismos. Estas personas han establecido un vínculo afectivo con el destino y es probable que estén interesados en mantener este vínculo a lo largo del año.

Conclusión 5. Los visitantes son viajeros independientes, educados, jóvenes activos que viajan en grupos pequeños generalmente formados por parejas, familiares y/o amigos. Son viajeros experimentados que viajan por placer varias veces al año.

Conclusión 6. Un número importante de viajeros a Cabo Pulmo buscan relajación, tranquilidad y alejarse de la vida cotidiana de las ciudades y la tranquilidad. Actualmente, el destino se está desarrollando como un destino de buceo y para que los retirados de Norte América pasen el invierno.

Conclusión 7. El nivel de gasto declarado por los visitantes es de más de US\$150 por persona por día.

ACERCA DE LA OFERTA

Conclusión 8. Las empresas locales son de tipo familiar, las cuales requieren servicios especializados en su desarrollo empresarial.

Conclusión 9. Los productos que ofrecen las empresas se concentran en muy pocos servicios que son réplicas de otros ya ofrecidos en la comunidad y no se observan elementos diferenciadores entre ellos lo que puede provocar presión para competir basado en precios de los servicios.

Conclusión 10. Las empresas han desarrollado una oferta de valor basadas en atributos que coinciden muy poco con los atributos valorados por los turistas.

Conclusión 11. Las empresas han hecho progresos significativos en las funciones de mercadeo y operaciones, sin embargo no es claro el tipo de competencias que se requieren en otras tres funciones: finanzas, recursos humanos y gerenciamiento.

Conclusión 12. Los trabajadores poseen poca experiencia y formación para trabajar en la prestación de servicios a visitantes

ACERCA DE LA DINÁMICA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Conclusión 13. Diferentes hechos sugieren una disonancia entre lo que esperan los visitantes y lo que se ofrece.

Conclusión 14. Existe una muy marcada brecha cultural entre los visitantes y los prestadores de servicios que puede impactar en la experiencia de los visitantes, el valor entregado y la rentabilidad de las operaciones.

Conclusión 15. Los visitantes expresan estar satisfechos de los atractivos naturales del sitio, e insatisfechos de los servicios recibidos.

Recomendaciones

Con fundamento en los resultados y la interpretación que hemos hecho de ellos, hemos identificado dos grupos de recomendaciones. El primero se refiere a acciones a considerar para la estrategia de mercadeo, mientras que el segundo grupo se refieren a acciones a considerar en una posible estrategia de gestión del destino.

TABLA 10: ACCIONES A SER CONSIDERADAS EN UNA POSIBLE ESTRATEGIA DE MERCADEO

Componente de la estrategia	Actividad
Producto	Ampliar y profundizar la cartera de productos
	Diseñar productos únicos e irrepetibles
	Diseñar actividades que pongan en valor los atributos naturales del destino, preservando su integridad estética y biológica.
	Diseñar productos que no tengan actividades acuáticas
	Sofisticar los servicios de alojamiento y restaurantes
	Diseñar curvas de valor específicas para cada mercado final
	Estandarizar la experiencia para cada curva de valor
	Desarrollar capacidades de interpretación de la historia cultural y natural del sitio
Plaza / mercados	Diversificar mercados
	Diversificar mercados en México
	Investigar a viajeros con intereses diferentes a la naturaleza
	Estudiar las actividades de los viajeros recurrentes
	Estudiar la experiencia de los visitantes
Plan de ventas	Un plan de ventas anual ambicioso
Implementación	Establecer un CRM
	Mercadeo viral y crowd sourcing
	Promociones para empujar la visita fuera de temporadas alta
	Gestionar canales de difusión para ajustar expectativas de los viajeros
	Establecer acciones de fidelización
	Establecer relaciones con el mercado regional
	Crear y difundir el concepto de destino multiusos de turismo sostenible
	Establecer un sistema de reservaciones

TABLA 11: ACCIONES A SER CONSIDERADAS EN UNA POSIBLE ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL DESTINO

Componente de la estrategia	Actividad
Desarrollo empresarial	Elaborar planes de negocios para cada empresa y cada tipo de productos/servicios y para el destino
	Explorar conceptos de empresas como <i>Conservation entrepreneurship</i>
	Establecer una cultura de prestación de servicios orientada en la excelencia y calidad total
	Promover intercambios de experiencias periódicos entre empresarios de diversos destinos y actividades
	Profesionalización de los empresarios y empleados de las empresas (administración, mercadotecnia, costos)
	Certificar y actualizar constantemente las capacidades de los prestadores de servicios locales, para las actividades que lo requieran
Alternativas productivas	Insertar nuevas cadenas de valor en el destino (artesanías, consumo, etcétera)
	Insertar nuevas cadenas de valor en el destino que permitan abatir costos e impulsar economías de escala
Gestión del destino	Gestionar bi-culturalmente el destino
	Asegurar que los prestadores de servicios comprendan la cultura de los visitantes e interpreten el contexto local
	Cerrar el destino en las semanas más bajas
	Establecer un pago diferenciado por distintas experiencias de viaje
	Establecer un programa de mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos en Cabo Pulmo
	Capacitar en la atención a clientes
	Evaluar las posibilidades de accidentes en los arrecifes y contar con un plan de contingencia

Anexos

ANEXO A. NOTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA DEMANDA

El presente estudio de mercado se realizó entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011. De acuerdo con informaciones facilitadas por la autoridad del Parque Nacional Cabo Pulmo referentes a temporalidad turística, se identificaron cuatro temporadas para el levantamiento de encuestas:

- Invierno: diciembre
- Semana Santa: abril y mayo
- Temporada Baja: septiembre
- Temporada Alta: octubre y noviembre

El universo de la población fue de 9943 visitantes. Se consideró que los visitantes viajan en parejas y que sólo era necesario una encuesta por grupo, por lo que el universo de 4,972 grupos. Para determinar el tamaño de muestra se utilizaron nuevamente los datos facilitadas por en el año 2009. Con base en ello se estimaron muestras (n) para cada temporada como se indica en la siguiente tabla, considerando un nivel de confiabilidad del 90%, un margen de error del 5 %.

En total, se recabaron 252 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

Temporada	Muestra determinada	Encuestas recabadas
Invierno	183	77
Semana Santa	201	76
Temporada Baja	113	26
Temporada Alta	235	75

Como se puede observar que se recabó un total de 252 encuestas y que en ningún caso se logró obtener el total de encuestas calculado en el tamaño de muestra, por lo que los resultados de este estudio deben considerarse indicativos y no estadísticamente representativos.

ANEXO B. ENCUESTA A TURISTAS Y VISITANTES

1. ¿Esta es la primera vez que visita Cabo Pulmo?

_____ a) Si _____ b) No

c. ¿Cuántas veces ha estado antes en Cabo Pulmo? _____

2. ¿Cómo fue que se enteró de Cabo Pulmo?

3. ¿Cuál fue el propósito principal de su visita?

- _____ a) vacaciones / recreación _____ b) visitar amigos y familia
_____ c) negocios _____ d) Pasar el invierno en un clima más cálido
_____ e) Un evento especial (por favor diga cual) _____
_____ f) Solo de pasada (por favor diga su destino): _____
_____ g) Otro propósito: (por favor explique) _____

4. ¿Por cuánto tiempo estará en Cabo Pulmo?

- __ a) Todo el día (4 a 8 horas)
__ b) Varios días ¿cuántos? _____
__ c) Estancia larga, tengo una casa para el invierno en Cabo Pulmo

5. ¿Viaja usted en una excursión con alguna compañía turística?

__ a) No __ b) Si, ¿cuál es el nombre de la compañía? _____

6. Incluyendo transportación, hoteles, alimentos, compras, propinas, pago de entradas y demás, ¿Cuánto ha gastado o planea gastar por persona en este viaje a Cabo Pulmo? (Circule una)

- | | | |
|----------------------|------------------------|----------------------|
| a) Menos de \$500 | b) \$501 - \$750 | c) \$751 - \$1,000 |
| d) \$1,001 - \$1,250 | e) \$1,250 - \$1,500 | f) \$1,501 - \$1,750 |
| g) \$1,751- \$2,000 | h) \$2,001 - \$2,250 | I) \$2251- \$2,501 |
| j) \$2,501- \$2,750 | k) \$ 2,756 - \$ 3,000 | l) Más de \$ 3,001 |

7. ¿Qué clase de actividades en Cabo Pulmo ha participado o planea participar? (Marque todas las que aplique)

- a) Wind surf/ Surf b) Kayaking c) Pesca deportiva d) Caminatas e) Campamento
 f) Buceo/Snorkel g) Ranching h) Canyoning i) Ciclismo j) Nadar
 k) Visitar sitios históricos l) Observar la vida Silvestre/Observación de ballenas
 m) Otras (Por favor especifique):

8. ¿Qué le motiva a visitar a Cabo Pulmo? (Marque todas las que aplique y califique su importancia)

	Sin Importancia				Muy Importante
a. Descansar y relajarse	1	2	3	4	5
b. Pasar tiempo con amigos y familiares	1	2	3	4	5
c. Tener un alto de la vida cotidiana de la ciudad	1	2	3	4	5
d. Disfrutar de la naturaleza y el aire libre	1	2	3	4	5
e. Aprender de plantas y animales nativos	1	2	3	4	5
f. La belleza escénica y los paisajes	1	2	3	4	5
g. Aprender de la herencia cultural	1	2	3	4	5
h. Participar en actividades recreativas	1	2	3	4	5
i. Hacer algo de ejercicio	1	2	3	4	5
j. Otra (Por favor especifique) _____)	1	2	3	4	5

9. ¿Qué otros sitios planea visitar en este viaje?

10. ¿Cuántas personas están viajando juntas? Sin contarle a usted (Circule uno)

- a) Sólo yo b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 f) 5 g) 6 h) 7+

11. ¿Con quién está viajando? (Circule uno)

- a) Solo yo b) Compañero(a) c) Familia d) Amigos e) Familia y amigos

12. ¿Qué tan importante es cada uno de los siguientes aspectos para usted como visitante de Cabo Pulmo?

	Sin importancia	No muy importante	Algo importante	Muy importante	Importante en extremo
	1. La información del sitio es fácil de obtener	1	2	3	4
2. La carretera se encuentra en buenas condiciones y tiene señalamientos adecuados para llegar a Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
3. El personal del parque está presente en el área para informar y apoyar	1	2	3	4	5
4. Servicio de baños accesible, limpio y bien presentado	1	2	3	4	5
5. Un lugar adecuado para depositar la basura	1	2	3	4	5
6. Acceso a las playas	1	2	3	4	5
7. Que el mar y la playa se encuentren limpios	1	2	3	4	5
8. Haya facilidades para acampar y asadores limpios y bien presentados	1	2	3	4	5
9. Senderos interpretativos bien diseñados y con mantenimiento	1	2	3	4	5
10. Que se puede disfrutar de la naturaleza para el avistamiento de aves y vida silvestre	1	2	3	4	5
11. Módulo de información con guías y mapas útiles sobre servicios turísticos, historia y cultura.	1	2	3	4	5
12. Información sobre el Parque Nacional	1	2	3	4	5
13. Seguridad para los visitantes	1	2	3	4	5
14. Que no haya muchos otros visitantes presentes	1	2	3	4	5
15. Los otros visitantes generalmente se comportan apropiadamente	1	2	3	4	5
16. Facilidades de hospedaje	1	2	3	4	5
17. Restaurantes disponibles para realizar las tres comidas	1	2	3	4	5

13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los siguientes aspectos para usted como visitante a Cabo Pulmo?

	Insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho	Extremadamente satisfecho
	1. La información del sitio es fácil de obtener	1	2	3	4

2. La carretera se encuentra en buenas condiciones y tiene señalamientos adecuados para llegar a Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
3. El personal del parque está presente en el área para informar y apoyar	1	2	3	4	5
4. Servicio de baños accesible, limpio y bien presentado	1	2	3	4	5
5. Un lugar adecuado para depositar la basura	1	2	3	4	5
6. Acceso a las playas	1	2	3	4	5
7. Que el mar y la playa se encuentren limpios	1	2	3	4	5
8. Hay facilidades para acampar y asadores limpios y bien presentados	1	2	3	4	5
9. Senderos interpretativos bien diseñados y con mantenimiento	1	2	3	4	5
10. Que se puede disfrutar de la naturaleza para el avistamiento de aves y vida silvestre	1	2	3	4	5
11. Módulo de información con guías y mapas útiles sobre servicios turísticos, historia y cultura.	1	2	3	4	5
12. Información sobre el Parque Nacional	1	2	3	4	5
13. Seguridad para los visitantes	1	2	3	4	5
14. Que no haya muchos otros visitantes presentes	1	2	3	4	5
15. Los otros visitantes generalmente se comportan apropiadamente	1	2	3	4	5
16. Facilidades de hospedaje	1	2	3	4	5
17. Restaurantes disponibles para realizar las tres comidas	1	2	3	4	5

14. ¿Qué es lo que más le gusta de Cabo Pulmo?

15. ¿Qué es lo que más le disgusta de Cabo Pulmo?

16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra en general de su visita a Cabo Pulmo? (Circule una)

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1

2

3

4

5

17. ¿Recomendaría Cabo Pulmo con sus amigos y familiares?

No lo

Lo recomendaré

- ___e) 400,001-450,000 ___f) 450,001-500,000 ___g) 500,001-550,000 ___h) 550,001-600,000
___i) 600,001-650,000 ___j) 650,001-700,000 ___k) 700,001-750,000 ___l) 750,001-800,000
___m) 800,001-850,000 ___n) 850,001-900,000 ___o) 900,001-950,000 ___p) 950,001-1,000,000
___q) Más de 1,000,000

26. Su ocupación es (por favor circule una):

- a) Empleado b) Auto -empleado c) Desempleado por el momento d) Estudiante e) Retirado

¡Gracias por contestar esta encuesta! Si tiene algún otro comentario sobre su experiencia visitando Cabo Pulmo, por favor escríbalos en este espacio.

27. Comentarios adicionales:

ANEXO C. ENCUESTA A PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Cuestionario para dueños o administradores de empresas que ofrecen servicios a visitantes.

1. Es una empresa de tipo:

a Familiar b. De una sociedad c. De un emprendedor único d. Comunitaria

2. Los servicios que ofrece son: (seleccione todas las que ofrece)

a) Renta de equipo (Kayak/snorkel) b) Pesca deportiva c)Buceo/snorkel
 d) Transporte terrestre e) Hospedaje g) Restaurante
 h) Renta de Bicicletas i) Renta de equipo de playa j) Paseos en panga
 L) Otro (por favor especifique _____)

3. A quien vende sus servicios (marque todas las que aplique) :

A. a un operador de turismo B. A otra empresa local C. A viajeros independientes que llegan a Cabo Pulmo
 D. a viajeros que viajan en grupo E. Mediante los hoteles F. Mediante vendedores en los hoteles
 G. Otro (Por favor especifique) _____

4. Como es que da a conocer los servicios que ofrece su empresa:

a) Internet b) Agente de viajes c) Operador de turismo
 d) Amigos e) Centro de Visitantes/oficina local de turismo f) Revista turística/ mapa
 g) Folletos
 h) Guía de viajeros u otra publicación (nombre de publicación/Guía de viajeros: _____)
 i) Otro (Por favor especifique): _____

5. Cuales son, las tres principales razones por las cuales le escogen sus clientes?

a _____
b _____
c _____

6. Cuales considera que son las cuatro principales fortalezas que tiene su empresa

a _____
b _____
c _____
d _____

7. Cuales considera que son las cuatro principales debilidades que tiene su empresa

a _____
b _____
c _____
d _____

8. Cuales considera que son las cuatro principales amenazas que enfrenta su empresa

- a _____
- b _____
- c _____
- d _____

9. Cuales considera que son las cuatro oportunidades que su empresa debe aprovechar:

- a _____
- b _____
- c _____
- d _____

10. Por favor indique que tan de satisfecho se encuentra con las siguientes situaciones en Cabo Pulmo

	Muy in satisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1 La situación económica	1	2	3	4	5
2 Las oportunidades de empleo	1	2	3	4	5
3 Nuestro nivel de vida	1	2	3	4	5
4 La educación	1	2	3	4	5
7 Los servicios públicos	1	2	3	4	5
8 La seguridad	1	2	3	4	5
9 La inmigración	1	2	3	4	5
10 La emigración	1	2	3	4	5
11 El cuidado del entorno	1	2	3	4	5
12 El equilibrio en el desarrollo local	1	2	3	4	5
13 El cuidado del medio ambiente	1	2	3	4	5
14 El uso de los recursos naturales	1	2	3	4	5
15 El Disfrute de los recursos naturales	1	2	3	4	5
16 La creación del Parque Nacional Marino	1	2	3	4	5
17 Las reglas de manejo del Parque Nacional Marino	1	2	3	4	5
18 Contento de vivir en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
19 Orgullo por Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
20 Vivir a gusto con nuestro estilo de vida	1	2	3	4	5
21. El manejo de la basura	1	2	3	4	5
22 La atención a la salud	1	2	3	4	5
23. Energía eléctrica	1	2	3	4	5
24. La imagen de la comunidad	1	2	3	4	5
25. Espacios recreativos en la comunidad	1	2	3	4	5

11. Por favor indique que tan de acuerdo o no, se encuentra con las siguientes afirmaciones acerca del turismo en Cabo Pulmo

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 El turismo ha creado oportunidades de empleo locales	1	2	3	4	5
2 El turismo ha sido fuente de inversiones en la comunidad	1	2	3	4	5
3 El turismo ha elevado nuestro nivel de vida	1	2	3	4	5
4 El turismo nos ha dado más dinero	1	2	3	4	5
5 Gracias al turismo tenemos mejores servicios públicos	1	2	3	4	5
6 Gracias al turismo tenemos mejores servicios básicos (Salud, educación, saneamiento)	1	2	3	4	5
7 El turismo ha fomentado la integración comunitaria	1	2	3	4	5
8 El turismo nos ha dado la oportunidad de recreación y disfrute del tiempo libre	1	2	3	4	5
9 El turismo favorece a nuestras tradiciones.	1	2	3	4	5
10 El turismo ha generado más actividades culturales	1	2	3	4	5
11 El turismo fomenta la comprensión y el conocimiento entre la cultura local y la de los visitantes	1	2	3	4	5
12 El turismo ha ayudado a ordenar el crecimiento de la comunidad	1	2	3	4	5
13 El turismo ayuda a mantener los espacios naturales de la comunidad	1	2	3	4	5
14 El turismo promueve la conservación de la naturaleza	1	2	3	4	5
15 El turismo ha vuelto más caro vivir en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
16 Los empleos en turismo son escasos, mal pagados y temporales	1	2	3	4	5
17 El turismo ha causado que el precio de los terrenos y la vivienda se vuelvan muy caros en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
18 Los pobladores locales no se benefician de los empleos generados por el turismo					
19 El turismo ha provocado que la comunidad pierda su sabor local					
20 El turismo ha creado problemas de inseguridad en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
21 El turismo dificulta tener actividades recreativas para la comunidad	1	2	3	4	5
22 El turismo provoca pérdida de nuestras tradiciones y nuestra identidad	1	2	3	4	5
23 El turismo provoca que me sienta extraño en mi comunidad	1	2	3	4	5
24 El turismo afecta negativamente nuestro estilo de vida	1	2	3	4	5
25 El turismo contamina las playas y el mar	1	2	3	4	5
26 El turismo amenaza los recursos marinos de Cabo Pulmo	1	2	3	4	5

12. Cuales son en su opinión los principales logros que ha tenido su empresa en cada uno de los siguientes aspectos:

Dirigiendo a la empresa en todos los sentidos	
En el rumbo que la empresa eligió	
Definiendo tareas, rutinas y calidad para que funcione la empresa	
Formado alianzas que aumenten los recursos de la empresa	
Buscando y contratando personas talentosas que trabajan en la empresa	

13. Por favor indique que logros que ha obtenido en su empresa en los siguientes aspectos.

Lograr que los empleados se encuentren satisfechos y la manera de cómo nos ven en relación con otros negocios	
En dejar satisfechos a nuestros clientes y en la manera como nos ven en relación a otros negocios	
Ayudando a mejorar nuestra comunidad (con la basura, la educación, contaminación, la imagen)	
A tener los resultados que nos propusimos cuando iniciamos la empresa	

14. Que acciones específicas de mejoras sabe que puede hacer su empresa en cada una de las siguientes aspectos.

Dirigiendo a la empresa en todos los sentidos	
En la dirección (rumbo o destino) que la empresa eligió	
Definiendo tareas, rutinas y calidad para que funcione la empresa	
Formado alianzas que aumenten los recursos de la empresa	
Buscando y contratando personas talentosas que trabajan en la empresa	

15. Que cambios sabe que se requieren en su empresa para mejorar lo siguiente

Lograr que los empleados se encuentren satisfechos y la manera de cómo nos ven en relación con otros negocios	
En dejar satisfechos a nuestros clientes y en la manera como nos ven en relación a otros negocios	
Ayudando a mejorar nuestra comunidad (con la basura, la educación, contaminación, la imagen)	
A tener los resultados que nos propusimos cuando iniciamos la empresa	

Gracias por completar esta encuesta. Si tiene comentarios adicionales acerca de su trabajo en turismo por favor escríbalo en el espacio de abajo cuando haya terminado, por favor devuelva la encuesta al entrevistador.

Comentarios adicionales:

ANEXO D. ENCUESTA A EMPLEADOS DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Encuesta a los prestadores de servicios (en caso de que no esté presente el dueño/la dueña).

28. ¿Cuántos años tiene trabajando atendiendo a visitantes en Cabo Pulmo?

- a. Menos de 1 año ___ b. 1-2 años ___ c. 3-4 años ___ d. 5-6 años ___
 e. 7-8 años ___ f. 9-10 años ___ g. Más de 10 años ___

29. ¿Trabaja todo el año atendiendo a los visitantes en Cabo Pulmo?

- ___ a. Si (Pase a la pregunta 4) ___ b. No. (pase a la pregunta 3)

30. ¿Cuántos meses trabaja al año?

- ___ a. Menos de 1 ___ b. 1-3 ___ c. 4-5 ___ d. 6-7 ___ e. 8-9

31. ¿En cuántos lugares distintos ha trabajado atendiendo a visitantes?

- a. ___ Este es el primer lugar b. ___ 2 c. ___ 3
 d. ___ 4 e. ___ 5 f. ___ Más de 5

32. ¿Cuál es el medio de información que más utiliza para enterarse de lo que pasa en turismo en la región?

- ___ a) Internet ___ b) Otros prestadores de servicios turísticos ___ c) Una cámara de turismo
 ___ d) Amigos ___ e) La administración del Parque ___ f) Oficinas de gobierno.
 ___ g) Televisión (h. ¿cuál canal? _____) i) Periódico (j. nombre : _____)
 ___ k) Radio (l. ¿Cuál estación? _____)
 m) Otra (por favor especifique): _____

33. ¿Qué porcentaje de sus ingresos anuales provienen del turismo?

- ___ a. Menos del 10 % ___ b. entre el 11-20 % ___ c. Entre 21 y el 30 %
 ___ d. entre 31-40 % ___ e. Entre 41-50 % ___ f. Entre 51-60 %
 ___ g. entre 61-70 % ___ h. Entre 71-80 % ___ i. Entre 81-90 %
 ___ j. Todos mis ingresos provienen del turismo ___ k. No tengo ingresos del turismo

34. ¿Cuales actividades productivas realiza actualmente?

- ___ a. Pesca riverieña ___ b. Comercio ___ c. Transporte
 ___ d. Otro (Por favor especifique) _____
 ___ e. Sólo me dedico al turismo

35. ¿Qué otras actividades productivas realizó antes?

- ___ a. Pesca riverieña ___ b. Comercio ___ c. Transporte
 ___ d. Sólo me he dedicado al turismo ___ e. Otro (Por favor especifique) _____

36. En cuales de las siguientes actividades y servicios que se ofrecen en Cabo Pulmo usted ha trabajado

- ___ a) Renta de equipo (Kayak/snorkel) ___ b) Pesca deportiva ___ c) Buceo/snorkel
 ___ d) Transporte terrestre ___ e) Hospedaje ___ g) Restaurante
 ___ h) Renta de Bicicletas ___ i) Renta de equipo de playa ___ j) Paseos en panga

___L) Otro (por favor especifique _____)

37. ¿Cuánto fue el total de ingresos que obtuvo trabajando en el turismo en Cabo Pulmo durante todo el 2010?

- ___a. menos de \$1000 ___b. de \$ 1,000 a \$ 10,000 ___c. de \$10,000 a \$30,000
 ___d. de \$30,000 - \$60,000 ___e. de \$60,000 - \$90,000 ___f. de \$90,000 - \$120,000
 ___g. de \$120,000 - \$150,000 ___h. de \$150,000 - \$180,000 ___i. de \$180,000 - \$210,000
 ___j. de \$210,000 - \$240,000 ___k. de \$240,000 - \$270,000 ___l. Más de 270,000

38. Por favor indique que tan de satisfecho se encuentra con las siguientes situaciones en Cabo Pulmo

	Muy in satisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1 La situación económica	1	2	3	4	5
2 Las oportunidades de empleo	1	2	3	4	5
3 Nuestro nivel de vida	1	2	3	4	5
4 La educación	1	2	3	4	5
7 Los servicios públicos	1	2	3	4	5
8 La seguridad	1	2	3	4	5
9 La inmigración	1	2	3	4	5
10 La emigración	1	2	3	4	5
11 El cuidado del entorno	1	2	3	4	5
12 El equilibrio en el desarrollo local	1	2	3	4	5
15 El cuidado del medio ambiente	1	2	3	4	5
16 El uso de los recursos naturales	1	2	3	4	5
15 El Disfrute de los recursos naturales	1	2	3	4	5
16 La creación del Parque Nacional Marino	1	2	3	4	5
17 Las reglas de manejo del Parque Nacional Marino	1	2	3	4	5
18 Contento de vivir en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
19 Orgullo por Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
20 Vivir a gusto con nuestro estilo de vida	1	2	3	4	5
21. El manejo de la basura	1	2	3	4	5
22 La atención a la salud	1	2	3	4	5
23. Energía eléctrica	1	2	3	4	5

24. La imagen de la comunidad	1	2	3	4	5
25. Espacios recreativos en la comunidad	1	2	3	4	5

39. Por favor indique que tan de acuerdo o no, se encuentra con las siguientes afirmaciones acerca del turismo y la conservación en Cabo Pulmo

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1 El turismo ha creado oportunidades de empleo locales	1	2	3	4	5
2 El turismo ha sido fuente de inversiones en la comunidad	1	2	3	4	5
3 El turismo ha elevado nuestro nivel de vida	1	2	3	4	5
4 El turismo nos ha dado más dinero	1	2	3	4	5
5 Gracias al turismo tenemos mejores servicios públicos	1	2	3	4	5
6 Gracias al turismo tenemos mejores servicios básicos (Salud, educación, saneamiento)	1	2	3	4	5
7 El turismo ha fomentado la integración comunitaria	1	2	3	4	5
8 El turismo nos ha dado la oportunidad de recreación y disfrute del tiempo libre	1	2	3	4	5
9 El turismo favorece a nuestras tradiciones.	1	2	3	4	5
10 El turismo ha generado más actividades culturales	1	2	3	4	5
11 El turismo fomenta la comprensión y el conocimiento entre la cultura local y la de los visitantes	1	2	3	4	5
12 El turismo ha ayudado a ordenar el crecimiento de la comunidad	1	2	3	4	5
13 El turismo ayuda a mantener los espacios naturales de la comunidad	1	2	3	4	5
14 El turismo promueve la conservación de la naturaleza	1	2	3	4	5
15 El turismo ha vuelto más caro vivir en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
16 Los empleos en turismo son escasos, mal pagados y temporales	1	2	3	4	5
17 El turismo ha causado que el precio de los terrenos y la vivienda se vuelvan muy caros en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
18 Los pobladores locales no se benefician de los empleos generados por el turismo					
19 El turismo ha provocado que la comunidad pierda su sabor local					
20 El turismo ha creado problemas de inseguridad en Cabo Pulmo	1	2	3	4	5

21 El turismo dificulta tener actividades recreativas para la comunidad	1	2	3	4	5
22 El turismo provoca pérdida de nuestras tradiciones y nuestra identidad	1	2	3	4	5
23 El turismo provoca que me sienta extraño en mi comunidad	1	2	3	4	5
24 El turismo afecta negativamente nuestro estilo de vida	1	2	3	4	5
25 El turismo contamina las playas y el mar	1	2	3	4	5
26 El turismo amenaza los recursos marinos de Cabo Pulmo	1	2	3	4	5
27 La declaración del Parque Nacional mejoró los ingresos económicos	1	2	3	4	5
28. Las reglas del parque han ordenado el aprovechamiento de los recursos naturales del parque.	1	2	3	4	5
29. Los beneficios que nos da el parque nacional no se distribuyen equitativamente.	1	2	3	4	5
30. El parque marino ha afectado negativamente nuestro estilo de vida.	1	2	3	4	5
31. Por el Parque Marino, la comunidad ha logrado construir alianzas que apoyan los esfuerzos locales de conservación y de bienestar de la comunidad	1	2	3	4	5
32. El parque nacional ha frenado el desarrollo local y las inversiones	1	2	3	4	5

40. ¿Qué es lo que más le gusta de Cabo Pulmo?

A _____

41. ¿Qué es lo que más le disgusta de Cabo Pulmo?

A _____

42. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido para realizar su trabajo

a. _____

43. ¿Tiene usted algún certificado, reconocimiento acreditación y o credencial por el trabajo que realiza?

___ A). No. ___ B) Si C) ¿Cuál? _____

44. ¿Qué otras conocimientos, experiencias o aptitudes tiene en general?

A _____

45. Usted es

- a) Mujer b) Hombre c) de nacionalidad _____

46. Su edad en años es. .

- ___ a) menor 18 ___ b) 18 – 24 ___ c) 25-34 ___ d) 35-44
___ e) 45 54 ___ f) 55-64 ___ g) más de 65

47. ¿Cuál es su nivel educativo que completo? (Circule uno)

- a) Sin estudios terminados b) Primaria
c) Secundaria d) Bachillerato o Tecnológico
e) Universidad (licenciatura o ingeniería) f) Maestría
f) Doctorado

20. Su ocupación en el turismo es: (circule uno):

- a) Dueño de empresa b) Empleado c) Sin trabajo actualmente
d) Estudiante e) Familiar de dueño pero no recibo ingresos

Gracias por completar esta encuesta. Si tiene comentarios adicionales acerca de su trabajo en turismo por favor escríbalo en el espacio de abajo cuando haya terminado, por favor devuelva la encuesta al entrevistador.

48. Comentarios adicionales: