ALTUR

Una nueva senda para el turismo

Fortalecimiento de ecoempresas en el Golfo de California

Mayo, 2016

red Turismo Sustentable A.C.

onca exploraciones®

SuMar®

AGRADECIMIENTOS

Damos nuestro sincero agradecimiento por su compromiso, dedicación y confianza a largo de todo el proyecto, a las siguientes microempresas, organizaciones, personas y donantes:

- Buzos Kino Tours
- Campestre Palmito del Verde
- EcoAdventures - Cabo Pulmo
- Ecolorado
- Ecomata
- El Calón - Ecoturismo
- El Verde Camacho - Turismo de Naturaleza
- Margarita Fishing Adventures
- Punta Coyote - Turismo Sustentable
- Sea Best Ocean Activities
- VM Ecotours

- Asociación Costarricense de Turismo Rural (ACTUAR)
- Cofetur, Son.
- Conanp
- Ecotours Chara Pinta y su grupo de cocineras
- Programa BioMar-GIZ/Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp)
- Red de cooperativas turísticas Maya Ka'an
- Sectur, BCS
- Sectur Federal
- Sian Ka'an Community Tours

- Bárbara Nava
- José de Jesús Varela
- Matthew Humke
- Nancy Román
- Rodrigo Gallegos
- Sergio Farell

- Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés)
- The David and Lucile Packard Foundation
- Alianza WWF-Fundación Carlos Slim
- The Walton Family Foundation

Representantes de las once microempresas visitaron la isla Espíritu Santo, durante la segunda reunión anual. La Paz, BCS (mayo, 2015). | © SuMar

INTRODUCCIÓN

POR CHRIS PESENTI

México y específicamente el Golfo de California, es de los sitios terrestres, costeros y marinos de mayor diversidad biológica en el planeta, con fauna y paisajes únicos, muy atractivos para turistas nacionales y extranjeros. Por ello, las estrategias utilizadas por el sector de la conservación de los recursos naturales están en constante evolución, al buscar que estas riquezas beneficien a sus habitantes locales con usos de bajo impacto ambiental y sociocultural, como puede ser el turismo comunitario.

Las fundaciones que financian proyectos para la conservación, las instituciones gubernamentales como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) favorecen estrategias que: 1) puedan tener impactos socioambientales de largo plazo y, 2) que puedan ser replicadas. El primer punto es importante porque las fuentes de financiamiento, las estrategias, y las intervención de las OSC no se pueden garantizar a largo plazo. Por ello, es crucial encontrar actores y esquemas que pueden existir y prosperar dentro de estas limitantes. El segundo punto es esencial, ya que urge que lo común sea la implementación de buenas prácticas y estrategias exitosas, en vez de casos aislados, y que sus metodologías se repliquen a niveles regionales y nacionales.

Bajo este contexto, un equipo de tres organizaciones - SuMar, Voces por la Naturaleza (SuMar); Onca Exploraciones (Onca) y Red de Turismo Sustentable y Desarrollo Social (RED), ha concluido la implementación de un programa que se basa

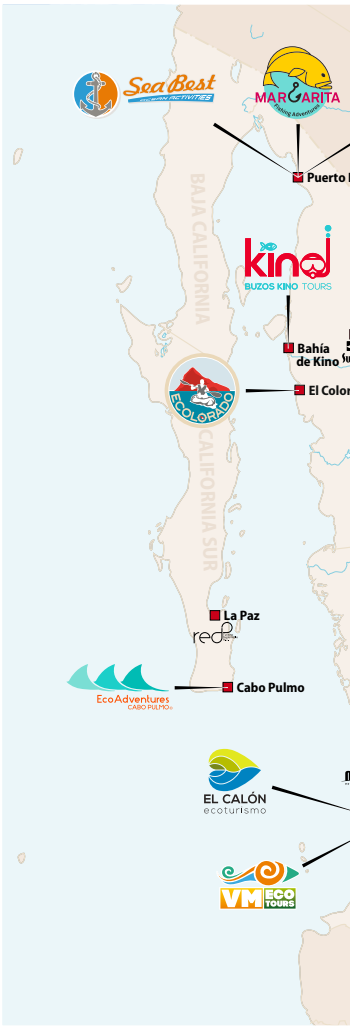
Martín Tavárez y Christian Cervantes, anfitriones y guías de Margarita Fishing Adventures. Puerto Peñasco, Sonora (agosto, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

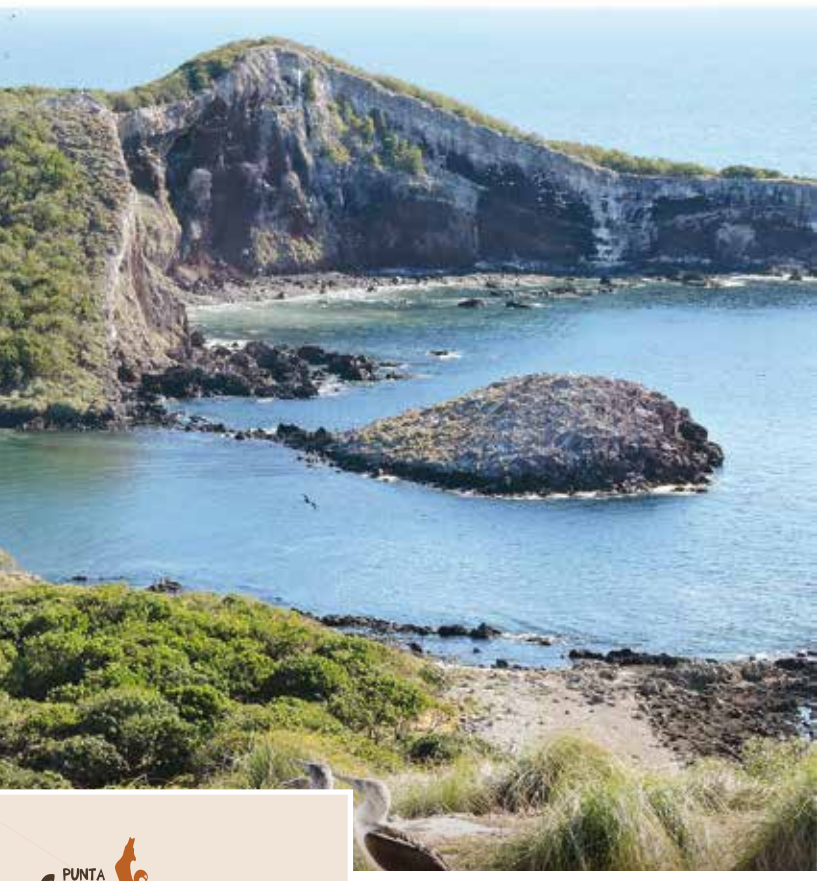
en el reconocimiento de que el bienestar de los recursos naturales está intrínsecamente vinculado al bienestar económico de los habitantes que tienen una interacción directa con estos mismos recursos. Este reconocimiento viene de los más de 20 años combinados del trabajo de estas tres organizaciones en sus distintos ámbitos, que juntan experiencias y conocimientos, que abarcan desde la formación de políticas públicas, comunidades de aprendizaje y redes multisectoriales, hasta desarrollo socioeconómico en comunidades rurales, incubación de microempresas y diseño e implementación de proyectos turísticos. Al aplicar todos los elementos en su caja de herramientas, el equipo implementador utilizó el turismo como eje transversal para un proyecto de fortalecimiento microempresarial en Áreas Naturales Protegidas (ANP) y Áreas Prioritarias para la Conservación. Al final del proyecto, 11 microempresas de cuatro estados (Sonora, Sinaloa, Nayarit y Baja California Sur) se encontraron fortalecidas en aspectos operativos, administrativos y comerciales. Al finalizar el proceso quedaron mejor posicionadas en sus mercados y con mayor capacidad de actuar como custodios de los recursos naturales en sus respectivas regiones de trabajo.

La metodología de implementación se comprende por los siguientes elementos, los cuales se explican con detalle en este documento:

El Parque Nacional Isla Isabel es un área natural protegida desde 1980 (marzo, 2015). | © Sergio Farell

- **Evaluación empresarial.** Para entender el entorno de cada microempresa e identificar debilidades y oportunidades de mejoramiento.
- **Diseño de programa de fortalecimiento.** Con base en las necesidades particulares de cada empresa y las necesidades compartidas entre las 11 microempresas.
- **Cursos de capacitación.** Cursos diseñados a la medida para entregar los elementos necesarios a los microempresarios para elaborar sus propios manuales operativos y estrategias de mejoramiento.
- **Acompañamiento técnico.** Apoyo moral y técnico por un experto para facilitar el avance del proyecto.
- **Comunidad de aprendizaje.** Encuentros anuales para compartir el conoci-





Víctor Méndez y Charlotte Vizzuett durante recorrido de seguimiento y evaluación de sus servicios (agosto, 2015). | © Oscar Guzón / Onca

miento entre los microempresarios para identificar soluciones a problemas compartidos.

- **Apoyos para proyectos de fortalecimiento.** Proceso competitivo entre las microempresas para dirigir un recurso financiero y técnico para resolver una debilidad o implementar una estrategia.
- **Medición.** Al utilizar la evaluación inicial como línea base, identificar el progreso y camino a seguir de cada microempresa.

Al final del documento se presentan las conclusiones a nivel empresarial, los logros, y algunos de los retos que enfrentan las empresas. Mientras es notable el avance de cada empresa en cuestiones operativas, administrativas y comerciales, a un nivel más macro, resultó evidente el compromiso que estos pequeños operadores tienen en sus respectivas zonas de operación - todos en ANP o Zonas Prioritarias para la Conservación. Fue un tema transversal durante el proyecto, que estos mismos pequeños empresarios que viven dentro de áreas naturales y cuyas fuentes de ingresos dependen de los recursos naturales, son los mejores posicionados para ser los custodios de estos recursos a largo plazo. Hacia este fin, es del interés del sector de conservación apoyar estrategias e iniciativas que promuevan operadores turísticos fortalecidos y competitivos, con las capacidades y herramientas para influir en políticas públicas. En apoyo a este último punto, las empresas del proyecto expresaron su interés en tener un impacto a una escala más amplia a través de la conformación de la Alianza de Ecoempresas Turísticas del Golfo de California (Altur).

Este proyecto, implementado en cuatro estados, es replicable a lo largo de México. Mientras las condiciones internas de cada empresa varían, el contexto de pequeños operadores turísticos dentro de ANP permite la implementación de las mismas estrategias y metodología contenidas en este documento. Y presenta una oportunidad para alinear instituciones gubernamentales (en particular la Conanp), OSC y fuentes de financiamiento, y el sector de micro y pequeñas empresas, para lograr objetivos de generar economías sustentables en conjunto con la conservación de los recursos naturales.

Representantes de las cinco microempresas de Sinaloa y Nayarit durante el primer ciclo de capacitación en las instalaciones de Ecotours Chara Pinta (agosto, 2014). | © SuMar

DISEÑO DEL PROYECTO

POR MACHÁNGELES CARVAJAL

Una base importante para el éxito del proyecto fue su diseño, que se gestó a lo largo de dos años en los que se reformuló y enriqueció gracias a los profundos cuestionamientos de Gabriela Boyer, representante en México de la Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés). Como resultado, tuvimos un proyecto complejo, que entretejió diversos elementos durante sus dos años y medio de instrumentación. Estos elementos son:

EQUIPO TÉCNICO DE CAPACIDADES COMPLEMENTARIAS

Se conformó para diseñar e instrumentar el proyecto, aprendió a trabajar en equipo y se coordinó a lo largo del proyecto. Se integró por:

- SuMar, quien aportó su experiencia de trabajo en alianzas regionales, gestión de alto nivel, coordinación de equipo, intercambio de experiencias y en comunicación interna y externa.
- RED de Turismo Sustentable, compartió su experiencia en el análisis e identificación de mercados, elaboración de planes de fortalecimiento, capacitación para microempresas turísticas, y herramientas para su evaluación.
- Onca Exploraciones, contribuyó con su experiencia en el manejo y operación de una empresa turística, en la atención a clientes, promoción y en el desarrollo de alianzas locales.

ENFOQUE EN MICROEMPRESAS TURÍSTICAS DE BASE COMUNITARIA YA EXISTENTES

El proyecto se instrumentó únicamente con microempresas ya existentes y que tuvieran las condiciones para aprovechar y participar en el proceso de inicio a fin. Esta selección se definió a través de la aplicación de evaluaciones rápidas empresariales (ERE) a 15 microempresas, encontrándose 12 de ellas aptas para su participación.

INFORMACIÓN DE LOS MERCADOS EXISTENTES

Se elaboraron cuatro análisis de mercado para las regiones donde operan las microempresas y se pusieron a disposición de las mismas. Estos son:

- Análisis de Mercado Turístico para el norte y centro del estado de Sonora (uno para cada región).
- Análisis de Mercado Turístico para Marismas Nacionales, en el sur del estado de Sinaloa y norte del estado de Nayarit.
- Análisis de Mercado Turístico para el estado de Baja California Sur.

PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Se basó en los resultados de las evaluaciones de cada microempresa y en los mercados de turismo disponibles, y con base en ellos se diseñaron los planes de fortalecimiento para cada uno de los grupos. Estos planes fueron la base para definir las cuatro capacitaciones que se impartieron a las microempresas y los productos que éstas deberían desarrollar para aplicar el conocimiento adquirido y lograr su fortalecimiento. Una condicionante para pasar a la siguiente capacitación y continuar el proceso fue la presentación de los productos realizados. Por ello, se empezó a trabajar con doce microempresas y se terminó con once, pues una de ellas no consiguió sacar adelante sus compromisos.

FORTALECIMIENTO GRUPAL

Los representantes de las microempresas se reunieron tres veces a lo largo del proceso, donde se les facilitó un análisis para visualizar la conveniencia de formar una alianza regional. Derivado de ello, se logró integrar la Alianza de Ecoempresas Turísticas del Golfo de California (Altur), la cual presentaron a autoridades federales (Sectur y Conanp), estatales de BCS y Son., y a representantes de la IAF y la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ, por su siglas en alemán). Además de contar con espacios de reflexión, en estas reuniones se favoreció el intercambio entre pares, y el aprendizaje de empresas de servicios turísticos ajenas a Altur.

EVALUACIÓN SISTEMÁTICA INICIAL Y FINAL

Con la aplicación de las ERE a cada microempresa, se estableció una línea base sobre el estado inicial de las mismas. Al hacer una segunda aplicación de las ERE y la evaluación de otros elementos (prestación de servicios en campo y aplicación de los fondos semilla), se obtuvieron de manera muy concreta los avances de cada grupo a lo largo del proceso. Los que mejor puntuación tuvieron fueron acreedoras de intercambios de aprendizaje, uno nacional y otro internacional, lo cual se les planteó desde el inicio del proyecto como un elemento motivador.

Daniel Soto, de Punta Coyote, explica el funcionamiento de una "trampa de agua" en el Centro Ecológico Comunitario de Bahía Adair. | © Ernesto Bolado / SuMar

Cabo Pulmo, sitio de operación de EcoAdventures, es uno de los más importantes arrecifes de coral en el Golfo de California (septiembre, 2012). | © Ernesto Bolado / SuMar

FONDOS SEMILLA DE INVERSIÓN

Se capacitó a los representantes de las microempresas para la elaboración de proyectos de financiamiento. Con ello, y con base en los planes de fortalecimiento, cada una presentó un proyecto que fue evaluado por el equipo técnico y por un empresario de turismo de base comunitaria ajeno al proyecto. Como resultado, once de los doce grupos recibieron fondos semilla para instrumentar parcialmente su plan, enfocándose la mayoría de ellos en contar con su imagen empresarial y herramientas de promoción (con previa capacitación en el tema).

ASESORÍA Y SEGUIMIENTO CONTINUO

Posterior a cada capacitación, las microempresas debieron desarrollar y entregar tareas para su fortalecimiento. Para ello contaron con asesoría y seguimiento contínuo de parte de SuMar, RED y Onca. Además se les hizo visitas de campo para conocer y dar retroalimentación de su operación y servicios.

INCENTIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO

Para que los representantes de las microempresas (ME) dedicaran tiempo de calidad a su fortalecimiento, su participación en las capacitaciones en subgrupos (Bahía Kino/Hermosillo, en Sonora y Chara Pinta/Maztlán, en Sinaloa) y del grupo completo (Tepic, Nay., La Paz, BCS y Hermosillo, Son.), así como en las reuniones de fortalecimiento grupal y participación en los intercambios de aprendizaje (Isla Espíritu Santo-BCS, Costa Rica y Quintana Roo), se manejaron como incentivos a ganar.

Con todos estos elementos, el proyecto cubrió un ciclo de fortalecimiento integral, que se plasma en el siguiente diagrama:

Ilustración: Oliver León

Segundo ciclo de capacitación y primera reunión anual de las microempresas. Tepic, Nayarit (noviembre, 2014). | © Carlos Simental

EL CAMINO DEL FORTALECIMIENTO

POR CHARLOTTE VIZZUETT

El proceso se enfocó en once empresas turísticas de base comunitaria. Previo al proceso, las empresas contaban con años de experiencia en operación y trabajaron con uno o más integrantes del equipo técnico. Cinco de ellas, participaron en el proceso de elaboración de planes de negocios liderado por SuMar y financiado por la Fundación Interamericana (IAF) en 2011.

Empresa	Representantes	Localidad	Estado
EcoAdventures - Cabo Pulmo	Juan Castro Murillo Javier Castro Murillo	Cabo Pulmo	B.C.S.
Punta Coyote - Turismo Sustentable	Daniel Soto	Puerto Peñasco	Sonora
Sea Best Ocean Activities	Marco Ponce	Puerto Peñasco	Sonora
Margarita Fishing Adventures	Martín Tavárez	Puerto Peñasco	Sonora
Buzos Kino Tours	Ulises Becerra Noé Bustamante	Bahía de Kino	Sonora
Ecolorado	Rigoberto Vázquez Carmen Rodríguez	Ejido El Colorado	Sonora
VM Ecotours	Víctor Méndez	Teacapán	Sinaloa
Campestre Palmito del Verde	Concepción Prado Gerardo Ponce	Escuinapa	Sinaloa
El Verde Camacho - Turismo de Naturaleza	Susana Tirado Efrén Ramírez	El Recreo	Sinaloa
El Calón - Ecoturismo	Rocío Cristerna	Escuinapa	Sinaloa
Ecomata	Julio Mata Ceja Roberto Mata R.	Boca de Camichín	Nayarit

I. DIAGNÓSTICO INICIAL

Para evaluar las condiciones de operación, administración, promoción y ventas, se utilizó la Evaluación Rápida Empresarial (ERE), herramienta diseñada por RED y transferida a los demás integrantes del equipo técnico mediante un curso de capacitación. La evaluación consiste en una entrevista a profundidad que permite recabar información de la empresa, con la que se identifican sus necesidades de fortalecimiento específicas, así como su situación en términos legales, fiscales, administrativos, operativos y de ventas y mercadotecnia.

A partir de esta evaluación se identificaron las necesidades de fortalecimiento de cada microempresa, se definieron las temáticas de los talleres de capacitación y se diseñaron sus Planes de Fortalecimiento, donde se establecen una serie de acciones puntuales que permitirán a cada grupo implementar estrategias que les ayuden a alcanzar un nivel de profesionalización competitivo.

Grupo de kayakistas frente al simbólico cerro que da nombre al ejido Playa El Ecolorado y a la microempresa que ahí presta sus servicios: Ecolorado (mayo, 2011). | © Rigoberto Vázquez

II. ANÁLISIS DE MERCADO

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LOS ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo principal de estos análisis, es generar información de mercados concreta y útil para la toma de decisiones, dirigida al desarrollo y gerencia de empresas turísticas de base comunitaria en la región Golfo de California.

Contenido de los análisis

- Tendencias de turismo a nivel internacional, nacional y regional.
- Identificación de los mercados existentes y potenciales en la región, con especial énfasis en las tendencias y necesidades de compra de aquellos nichos que se identifiquen como afines a las microempresas que participan en el proyecto.
- Diagnóstico de la competitividad del destino turístico.

Enfocados a las empresas participantes

- Se analizaron los productos y servicios que ofrecen actualmente.
- Se identificaron estrategias útiles para incrementar sus capacidades en la toma de decisiones y profesionalización. Esto consideró los siguientes factores:
  - Acceso a mercados actuales y potenciales.
  - Análisis de los productos ofertados en relación a las necesidades de dichos mercados.
- Se emitieron recomendaciones puntuales para el diseño de productos, la operación, el servicio, las inversiones futuras y los mercados.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO DE PUERTO PEÑASCO, SONORA

- A finales de los años 90 y los inicios del 2000, la infraestructura condominial y hotelera de este destino se desarrolló de manera acelerada, posicionándolo como un destino de sol y playa.
- El crecimiento del sector de aventura presenta una oportunidad de desarrollar nuevos mercados para Puerto Peñasco, al contar en sus inmediaciones con una gran riqueza natural y cultural incluyendo Áreas Naturales Protegidas.
- Debido a la ubicación geográfica de Puerto Peñasco su principal mercado es el internacional, con alrededor del 70%. Este sector se compone de grupos de familias, amigos o jóvenes universitarios que acuden a la región principalmente con motivos de relajación y recreación.
- La oferta turística de la región se compone actualmente de una cantidad limitada de tour operadores, en algunos casos poco profesionalizados, por lo que el desarrollar empresas consolidadas puede ser beneficioso en: 1) diversificar y fortalecer la oferta turística; 2) generar empresas de base comunitaria que beneficien la economía local y 3) posicionar el destino y los atractivos turísticos con los que cuenta para atraer nuevos segmentos.

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO DE BAHÍA DE KINO Y EL COLORADO, SONORA

- El mercado principal de Bahía de Kino y El Colorado es el regional, que tiene a Hermosillo como la mayor ciudad emisora. Por lo general se caracterizan como destinos para grupos de familias o amigos que viajan con la finalidad de relajación y recreación.
- Bahía de Kino cuenta con infraestructura turística y vías de acceso en buenas condiciones. Actualmente la actividad principal es la relajación y disfrute de playas, pero tiene el potencial de consolidarse como destino de actividades de buceo, kayak, pesca deportiva, y actividades culturales de interacción con el pueblo seri.
- El Colorado es un ejido con acceso más limitado, carece de centros de hospedaje y los servicios con los que cuenta son muy básicos. Los visitantes que acuden a este destino tienen la finalidad de realizar actividades al aire libre y convivir con la naturaleza. Además de los grupos de familias, también acuden grupos académicos con el objetivo de aprender de la historia natural del lugar. Las actividades que ahí se realizan incluyen: recorridos en kayak, avistamiento de ballenas (en temporada), paseos en panga, caminatas y campismo.

Punta Coyote - Turismo Sustentable ofrece tours guiados al área de cráteres y Centro de visitantes, entre otros (abril, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

La Isla Tiburón (al fondo) es parte del Área de Protección de Flora y Fauna Islas del Golfo de California, decretada en el año 2000, y es uno de los sitios de buceo que ofrece Buzos Kino Tours (julio, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

La pesca deportiva es una de la actividades ofrecidas por VM Ecotours, en Marismas Nacionales, Sinaloa. En la foto, un pargo rojo (marzo, 2016). | © VM Ecotours

La mayoría del personal del Campestre del Verde son mujeres, lo que contribuye a la diversificación económica en las familias (marzo, 2016). | © Campestre Palmito del Verde

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO DE MARISMAS NACIONALES, SINALOA Y NAYARIT

- Durante el desarrollo de este análisis encontramos que la riqueza natural con la que se cuenta en Marismas Nacionales puede ser un factor capaz de potenciar la región como un destino ecoturístico y consideramos que toda la región aquí contemplada se debe consolidar como un solo destino turístico.
- Sin embargo, el sector turístico dentro de Marismas Nacionales no está preparado para recibir un mayor número de turistas. Las empresas turísticas al interior de esta región cuentan con una gran variedad de esquemas y niveles de profesionalización. Los esfuerzos de ventas y mercadotecnia actualmente resultan escasos, sin embargo existe el potencial para maximizar su alcance a través de la generación de alianzas estratégicas entre empresas de la región, empresas fuera de la misma y las instituciones gubernamentales.
- Estimamos que los turistas nacionales representan alrededor del 90% del total que visita el área actualmente. El principal mercado para Marismas Nacionales es el nacional, y son Guadalajara y Tepic las principales ciudades emisoras para la región de Nayarit. Para la región de Sinaloa se incluyen Culiacán, Durango y Mazatlán, además del Distrito Federal y el área metropolitana, así como el turismo local que proviene de los pueblos y pequeñas ciudades aledañas para ambos destinos.

Un gran atractivo son los paseos en lancha por los humedales de El Verde Camacho, designado Sitio Ramsar en 2004 (marzo, 2016). | © El Verde Camacho

Representantes de IAF, Fundación Packard, y personal de SuMar, visitaron el Parque Nacional Isla Isabel, bajo la guía y atención de Ecomata (marzo, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

Luis Garduño y Charlotte Vizzuett (RED) estuvieron a cargo del primer ciclo de capacitación a las microempresas de Sonora y Baja California Sur, en Bahía de Kino, Son. (julio, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

Mesa de trabajo durante el primer ciclo de capacitación para las microempresas de Sinaloa y Nayarit, en Ecotours Chara Pinta, Sin. (agosto, 2014). | © Sergio Farell

Personal de RED entrevista a Carmen Rodríguez y Rigoberto Vázquez, de Ecolorado, durante el análisis de mercado para la región Sonora-centro (abril, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

III. PLANES DE FORTALECIMIENTO POR EMPRESA

Después del proceso de evaluación de las empresas y los análisis de mercado, pudimos identificar las necesidades de fortalecimiento de cada empresa en temas como:

- Diseño de productos
- Operación
- Servicio al cliente
- Inversión
- Promoción y ventas

A través de los planes de fortalecimiento se definieron una serie de actividades que cada empresa debe realizar para aumentar sus niveles de profesionalización; de igual manera se identificaron las necesidades que compartían todas las empresas, mismas que sirvieron para definir los temas de capacitación.

Además del aprendizaje formal, los microempresarios y personal técnico desarrollaron un sentido de colectividad que dejó una marca en el grupo (julio, 2014). | © SuMar

IV. CICLOS DE CAPACITACIÓN

Con las necesidades de capacitación identificadas, RED lideró el equipo ejecutor en el diseño e implementación de cuatro ciclos de capacitación enfocadas en las necesidades prioritarias de las empresas participantes. También tomaron en cuenta los mercados potenciales de turismo a los que pueden aspirar y que se especificaron en los análisis de mercado regionales.

Al finalizar cada ciclo de capacitación se le asignó a cada microempresa una serie de actividades y tareas específicas de seguimiento, en las que aplicaron el conocimiento y herramientas utilizadas durante el taller. Como un soporte adicional, entre cada ciclo de capacitación se dió seguimiento y asesoría puntual a las empresas durante el desarrollo de dichas actividades.

El grupo de buzos monitores de Bahía de Kino, decidió ingresar al sector turístico ofreciendo servicios de buceo recreativo, y así aprovechar todo su conocimiento científico sobre la región (abril, 2016). | © Buzos Kino

En cada taller los representantes de las microempresas realizaron ejercicios prácticos (julio, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

Recorrido de los representantes de las ME en el Ejido del Palmito del Verde, Sin., guiados por personal de Ecotours Chara Pinta (agosto, 2014). | © Onca Exploraciones

Efraín Ramírez explica a Oscar Guzón (Onca) las actividades que realizan en el campo tortuguero de El Verde Camacho (noviembre, 2013). | © Onca Exploraciones

PRIMER CICLO DE CAPACITACIÓN

El temario fue diseñado para que atendiera las necesidades más apremiantes de las microempresas.

Temario

- Costeos
- Procedimientos financieros
- Introducción al diseño de producto
- Imagen empresarial
- Materiales de publicidad

Para el primer ciclo de capacitación se dividió a las microempresas y se llevaron a cabo dos talleres entre julio y agosto del 2014.

El primer taller tuvo lugar en Bahía de Kino, Sonora, donde se contó con la participación de las microempresas de Sonora y Baja California Sur. El segundo taller se impartió en las instalaciones de Ecotours Chara Pinta, en Palmito del Verde, Sinaloa, y se contó con la participación de las microempresas de Sinaloa y Nayarit.

SEGUNDO CICLO DE CAPACITACIÓN

El segundo ciclo de capacitación se llevó a cabo en Tepic, Nayarit, del 4 al 8 de noviembre del 2014. Durante este taller se revisaron los elementos necesarios para elaborar un Plan de Mercadotecnia adecuado para cada empresa. Se inició con la revisión de los conceptos generales de mercadotecnia, el conocimiento previo que se debe tener de los mercados y la competencia antes de diseñar una estrategia de mercadotecnia; los componentes de la "mezcla de mercadotecnia" y finalmente cómo esto se traduce en una estrategia que debe tener objetivos, actividades y resultados claros.

Temario

- Conceptos generales de mercadotecnia
- Diseño de un plan de mercadotecnia:
  - Análisis de la situación: Oferta, demanda y entorno del mercado
  - Mix de mercadotecnia: Producto, precio, promoción, personas y procesos
  - Estrategia de mercadotecnia

Machángeles Carvajal presenta un resumen de los avances del proyecto, durante la 1er. reunión anual, en Tepic, Nayarit (noviembre, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

Durante la integración de Altur, los microempresarios votaron por los objetivos que debería tener esta nueva alianza (noviembre, 2014). | © Machángeles Carvajal / SuMar

Asimismo, SuMar facilitó una capacitación en el diseño de proyectos, lo que dio a las microempresas herramientas para presentar una propuesta de financiamiento que les permitiera tener acceso a fondos semilla, proporcionados por la Fundación Interamericana (IAF) para la implementación de algunas estrategias definidas en sus Planes de Fortalecimiento.

TERCER CICLO DE CAPACITACIÓN

Para el tercer ciclo de capacitación se dividió a las microempresas en dos grupos; el primer taller se llevó a cabo en Hermosillo, Sonora, del 2 al 4 de febrero del 2015 y contó con la participación de las microempresas de Sonora y Baja California Sur; el segundo taller se impartió en Mazatlán, Sinaloa, del 17 al 19 de febrero del 2015 y contó con la participación de las microempresas de Sinaloa y Nayarit.

Temario

- Plan de ventas:
  - Política de ventas
  - Política de precios
- Atención al cliente:
  - Introducción al manejo de relaciones con los clientes (CRM)
  - Manual de operaciones

CUARTO CICLO DE CAPACITACIÓN

El cuarto y último ciclo de capacitación se llevó a cabo en La Paz, Baja California Sur, con la temática: Introducción a la administración de microempresas y fue impartida por Gilda Amador, quien forma parte del equipo RED. Asimismo, de manera adicional a la capacitación, cada microempresa tuvo una sesión individual con la contadora para tratar dudas sobre las situaciones particulares de su empresa.

Temario

- Introducción a la administración de microempresas turísticas:
  - Tipos de empresas y sociedades mercantiles
  - Tipos de registros fiscales
  - Obligaciones fiscales por tipo de registro
  - Calendarios de obligaciones fiscales
  - Relación contador / empresa
  - Formas de contratación del personal y tipos de contrato

Jaime Campos (RED) estuvo a cargo del módulo de ventas, precios y atención al cliente, durante el 3er ciclo de capacitación en Hermosillo y Mazatlán (febrero, 2015). | © Machángeles Carvajal / SuMar

Visita a la Isla Espíritu Santo, BCS, en la salida de campo de los representantes de las microempresas, durante la 2da. Reunión Anual (mayo, 2015). | © Machángeles Carvajal / SuMar

V. ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y MANEJO DE FONDOS SEMILLA

Una parte esencial del proyecto era capacitar a los participantes en la elaboración e implementación de proyectos para la obtención de financiamiento para el fortalecimiento de sus microempresas.

Como equipo técnico, observamos que en México la mayoría de proyectos de fortalecimiento de microempresas turísticas carecen del apoyo técnico y capacitación que asegure que los recursos serán invertidos de la mejor manera. Por ello se incluyó este tema como parte del fortalecimiento de las microempresas.

Con apoyo de SuMar se diseñó un taller de capacitación sobre cómo aplicar a proyectos de financiamiento, que incluyó la definición de metas claras, diseño de cronogramas, presupuestos y presentación de reportes de resultados, tanto financieros como de avances en los objetivos a alcanzar con el financiamiento solicitado.

Se diseñaron los términos de referencia para la solicitud de microfinanciamientos, en los que específicamente se solicitó a las microempresas que se enfocaran en los temas identificados dentro de sus Planes de Fortalecimiento. Asimismo, dentro de las reglas de operación se definió que los recursos no podrían ser utilizados para compra de equipamiento. Esto con la finalidad de presentarles un esquema diferente a la mayoría de los proyectos de financiamiento gubernamental a los que han tenido acceso históricamente.

Las microempresas tuvieron un mes para diseñar sus propuestas de proyecto y el grupo técnico, con apoyo de un evaluador externo, calificaron las propuestas de acuerdo a seis criterios:

1. El proyecto se debe de enfocar en alguna de las partes de su plan de fortalecimiento.

Ernesto Bolado (SuMar) durante la apertura del cuarto y último ciclo de capacitación y 2da reunión anual de Altur (La Paz, 2015). | © Machángeles Carvajal / SuMar

2. Debe plantear un objetivo claro y cómo lograrlo en el corto plazo de 4 a 6 meses.
3. El resultado debe ser tangible y medible, por ejemplo, una página electrónica para promoción.
4. Debe contener un calendario de actividades acorde al objetivo y producto(s) que se busca obtener.
5. Debe contener un presupuesto dentro del rango señalado ($1,000 a $6,000 USD), con una contrapartida en especie del doble de lo solicitado y claramente enfocado a lograr el objetivo y el producto.
6. Debe llevarse a cabo con la mayor participación posible de los socios.

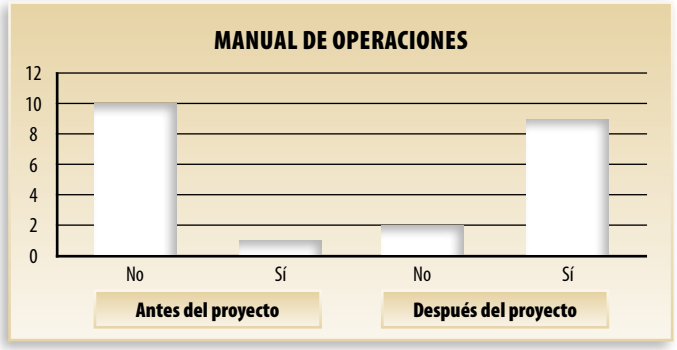
Para la evaluación se diseñó un tabulador que permitiera otorgar un puntaje a cada criterio, y de acuerdo con este puntaje se otorgaron los fondos semilla de la siguiente manera:

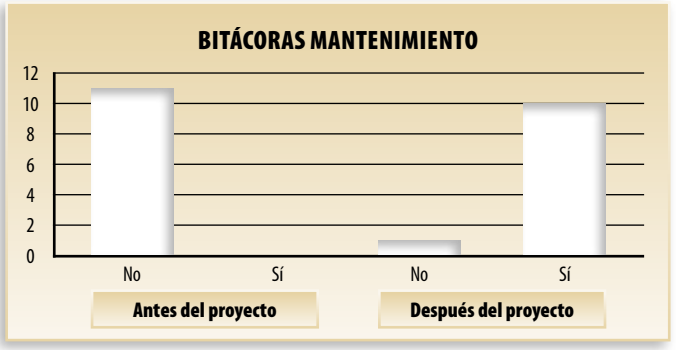
- Dos microempresas obtuvieron el primer lugar con un monto de financiamiento de $58,797.92 pesos c/u.
- Seis microempresas obtuvieron el segundo lugar con un monto de financiamiento de $48,506.00 pesos c/u.
- Tres microempresas obtuvieron el tercer lugar con un monto de financiamiento de $38,664.00 pesos c/u.

Finalmente, para la entrega de los fondos semilla se firmaron convenios de concertación con cada microempresa y se definieron los montos y tiempos de entrega de los recursos; esto último sujeto a la presentación de resultados y de facturas por los servicios o compras realizadas con los fondos otorgados.

Marismas Nacionales, Sinaloa, área de operación de tres microempresas (marzo, 2016). | © VM Ecotours

Marco Ponce de Sea Best ocean Activities muestra dos capturas en uno de sus paseos de pesca en Puerto Peñasco, Sonora (abril, 2014). | © Sea Best Ocean Activities





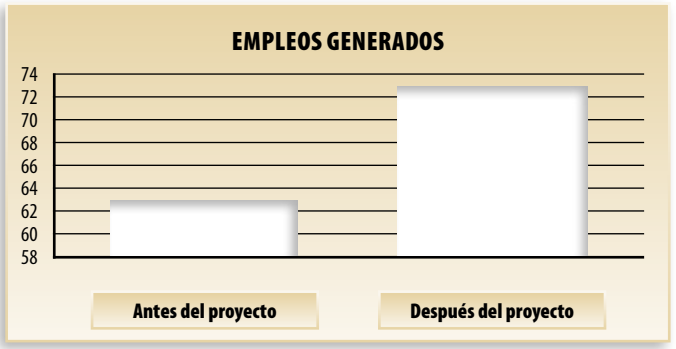
VI. EVALUACIÓN FINAL

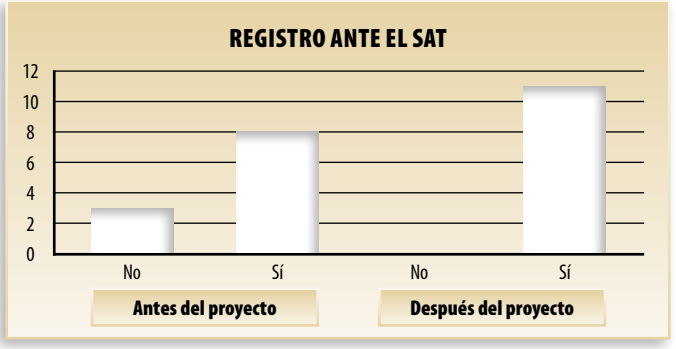
Con la finalidad de contar con herramientas para medir el avance de las empresas en la implementación de sus Planes de Fortalecimiento, una vez concluidos los ciclos de capacitación y las tareas de seguimiento, se volvió a aplicar la Evaluación Rápida Empresarial.

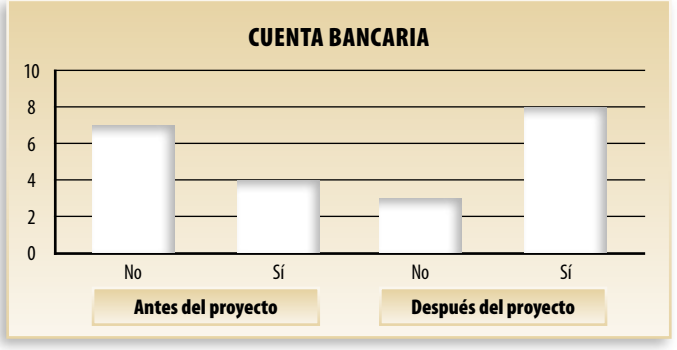
Los puntos de mayores avances fueron los de regularización fiscal y administración general de los ingresos en cada empresa, así como en la mejora de la organización interna derivada de la elaboración de los manuales de procedimientos, lo que les ha permitido enfocar sus energías en esfuerzos de promoción, diseño de políticas de reservaciones, acuerdos comerciales con operadores locales, etc.

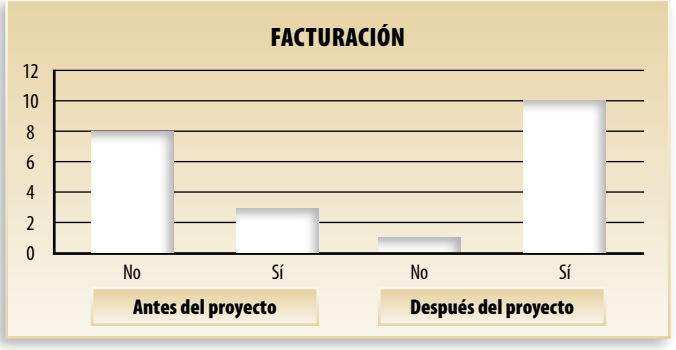
Los puntos con menores avances son el legal y el de sustentabilidad, esto se debe principalmente a que la mayoría de las empresas desde el inicio del proyecto ya se encontraban en cumplimiento con los requisitos y permisos legales para realizar sus actividades y, por otra parte, en el tema de sustentabilidad no todas las empresas realizan actividades directamente involucradas con la conservación. Pese a ello tratan de incluir elementos de buenas prácticas en la forma en que realizan sus actividades.

En las gráficas se presentan algunos de los resultados más relevantes.









Los representantes de VM Ecotours y Eco Adventures - Cabo Pulmo, fueron los ganadores del intercambio de experiencias en Quintana Roo (diciembre, 2015). © Charlotte Vizzuett / RED

VII. INTERCAMBIOS

Una parte esencial para el fortalecimiento de las microempresas fue el promover intercambios de experiencias entre los grupos participantes durante los talleres de capacitación. Asimismo, como parte integral del diseño del proyecto, el equipo técnico consideró que una buena estrategia para promover la participación y continuidad de los esfuerzos de fortalecimiento de las microempresas, era incluir fondos para la realización de dos intercambios, uno nacional y otro internacional, con empresas comunitarias que son ejemplo de profesionalismo.

Para seleccionar a las microempresas acreedoras de los intercambios, se definió un tabulador que permitiera medir sus avances realizados como resultado de este proyecto. Los criterios fueron los siguientes:

1. Número de temas en que se haya mejorado la Evaluación Rápida Empresarial, con base en la evaluación de inicio y la evaluación de cierre.
2. Calidad en la mejora de los temas de la Evaluación Rápida Empresarial.
3. Instrumentación y resultados de los proyectos de financiamiento.
4. Calidad de los servicios turísticos ofertados por cada microempresa.

Después de la evaluación minuciosa de las 11 microempresas participantes, se definió que las dos microempresas con más avances fueron Ecomata y Margarita Fishing Adventures, mismas que se hicieron acreedoras al intercambio internacional a Costa Rica con la empresa

Los representantes de Ecomata y Margarita Fishing Adventures, fueron los ganadores del intercambio de experiencias en Costa Rica (diciembre, 2015). | © SuMar

En las oficinas de Actuar se les explicó a los visitantes la historia de la organización, sus retos, sus logros y sus aprendizajes (diciembre, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

Actuar; en segundo lugar, las microempresas VM Ecotours y EcoAdventures - Cabo Pulmo obtuvieron el intercambio nacional a Quintana Roo con la empresa Sian Ka'an Community Tours.

Con el objetivo de que estos intercambios les permitieran a las microempresas experimentar el tipo de servicios que ofrecen desde otra perspectiva, se diseñaron itinerarios especiales, en los cuales además de disfrutar de los atractivos turísticos de las regiones visitadas, pudieran también conocer la historia de trabajo de las empresas con las que realizaron los intercambios. Además, para seleccionar a las empresas que los recibirían, se definieron criterios como que fueran empresas comunitarias que tuvieran un alto nivel de profesionalismo y capacitación, y formaran parte de redes de empresas comunitarias.

A continuación se presenta una tabla con los principales aprendizajes obtenidos, de acuerdo a cada microempresa participante.

INTERCAMBIO EXPERIENCIAS COSTA RICA		
PREGUNTAS	**ECOEMPRESA**	
	Margarita Fishing Adventures	**Ecomata**
¿Qué llamó más la atención?	La coordinación logística entre SuMar y ACTUAR. En la plática de Cinthya, la historia del trabajo de los indígenas para organizarse.	Roberto Mata (RM): Lo que más me llamó la atención en un principio al arribo a la ciudad de San José, fue ver en la sala de migración las colas de personas que se hacían para entrar al país, donde se notaba que el flujo de visitantes extranjeros es grande, pero lo más interesante de esto es ver el perfil de los visitantes, refiriéndome a amantes del turismo de naturaleza. Milton Mata (MM): Ver la cantidad de visitantes extranjeros en Costa Rica.
¿Qué fue lo que más te gustó y por qué?	El Parque Nacional Marino Ballena, por el buen cuidado y protección de flora y fauna. El servicio prestado por la empresa Bahía Aventuras, sus instalaciones bien organizadas, limpias, funcionales y área para discapacitados. Sus guías bien preparados, jóvenes, presentables, uniformados, respetuosos, enriquecidos con bastante información del sitio, especialmente Alejandro, el guía de los manglares. La información en el lugar de precauciones y prohibiciones.	RM: Las comidas con la señora que nos brindó los alimentos, pues aunque de entrada estoy acostumbrado a comidas más sustanciosas o más grasas y harinas, me parecía muy interesante cómo la señora del huerto propio preparaba los alimentos, y al preguntarle por el ceviche y guiso del Palmito me dijo que cada vez que cortaba una palma ella plantaba dos nuevas. MM: Me gustó mucho el recorrido por el manglar en el Río Térraba, porque los guías eran muy buenos y me llamó mucho la atención la altura del manglar, es mucho más alto que el de mi comunidad.

¿Qué fue lo que menos te gustó y por qué?	La no presencia del presidente de CoopeTárcoles y del encargado de administración, ya que con ellos hubiésemos tenido una plática más concreta acerca del cooperativismo en Costa Rica. El mini viaje a pescar en la lancha de CoopeTárcoles, el guía tenía poca información del sitio y de las especies de la zona, poco conocimiento en pesca de aventura, poca actitud en satisfacción al cliente, asistente muy frío y nula atención al cliente para su satisfacción, embarcación incómoda. Demostró poca experiencia al desenganchar especies de poco tamaño para su liberación y posterior crecimiento. Falta de herramientas adecuadas para la actividad, las más notorias: pinzas para desenganchado de pescado, red para recoger el pescado y recipiente para depositar las capturas.	RM: Lo que menos me gustó en la visita considero fue que a lo mejor pudimos haber aprovechado un poco más las medias tardes para hacer otras actividades, mas me doy cuenta que es la forma de atención a los visitantes: actividades por las mañanas, y tener las tardes libres. MM: Lo que menos me gustó fue que pasamos mucho tiempo en carro por las distancias de un punto a otro, creo que perdimos mucho tiempo en el camino.
¿Qué pueden aplicar en sus ecoempresas?	La excelente logística en reservaciones. Relaciones con agencias de viajes en el extranjero. Instalaciones muy funcionales, limpias y con área para discapacitados. Personal de recepción y guías jóvenes, capacitados, presentables y respetuosos. Presencia de letreros en área de recepción sobre precauciones y prohibiciones.	RM: Sin duda noté una profesionalización grande en el servicio, lo bien documentados que están, la organización que muestran y que nuestros servicios en general de los proyectos que tengo oportunidad de conocer, considero no estamos lejos de los de Costa Rica. MM: La organización a la hora de recibirnos para el recorrido por el Río Térraba, la forma que tienen organizada su oficina, recepción y la bodega donde guardan su equipo de trabajo y equipo de seguridad.
¿Qué les gustó y que no pueden aplicar y por qué?	Me súper encantó la oficina de recepción de Bahía Aventuras por su excelente presentación, funcionalidad, su área para discapacitados, almacén de equipamiento, empleados, etc. No lo puedo aplicar por no contar con un local estratégico para ello, o algún lugar concesionado.	RM: La frase y el saludo de los anfitriones del "PURA VIDA", pues es algo suyo, mejor buscaremos nuestra propia frase que trasmita todo eso que ese pura vida nos trasmite. MM: Me gustó mucho la organización del pueblo de Tárcoles, todos los pescadores trabajaban y las lujadoras que son las mujeres que se encargaban de preparar sus artes de pesca y así tienen empleo, Copetarcoles están muy bien preparadas. En mi ecoempresa no podemos aplicar eso porque es familiar, pero eso que vimos en Tárcoles te llena de aprendizaje, ver a toda la gente trabaja por igual.
¿Qué observaron de las comunidades visitadas y las personas que los atendieron?	Comunidades muy bonitas en su flora y fauna, con muy buena atención a sus visitantes. Tienen buena cultura de la basura, están bien capacitadas, respetuosos, amables, humildes y con valores.	RM: De la familia que nos brindó el hospedaje y alimentación, así como el conductor siempre una actitud de servicio muy positiva, amables y gustosos de platicar sus forma de vida, su trabajo, compartir con mucho gusto lo que hacen y como lo hacen. MM: Las comunidades se miran muy limpias, cuidan mucho en el aspecto de la basura, la gente muy amable sin excepción y muy atentos.
¿Alguna otra cosa que quieras compartir?	Reconocer la inolvidable experiencia de vivir la aventura de viajar a otro país con personas muy capacitadas en relaciones públicas. (Ernesto Bolado y Machángeles Carvajal). Reconocer la muy buena experiencia del calor humano que nos demostraron las principales personas con que tuvimos contacto diario en el hospedaje Playa Hermosa, la Sra. Nelfa y Sr.Rafael, bien capacitados, amables, respetuosos, humildes y con valores, acompañado de excelente servicio, al igual que José Ugalde nuestro chofer en tan inolvidable experiencia. Muchas gracias por siempre.	RM: Gracias por esta experiencia de vida, que nos mostró un poco cómo se mueve la industria del turismo de naturaleza en el país, cuando estaba en la universidad me dijeron que Costa Rica era la capital del ecoturismo y de verdad no imaginaba algún día visitar a este país y gracias a este hermoso proyecto nos ha llevado a él, como invitados a la casa de un amigo y no como un turista. MM: "PURA VIDA"

"Briefing", o plática introductoria de parte de los guías del tour, antes del recorrido por el Parque Marino Ballena, en Costa Rica (diciembre, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

Mujer maya explica el proceso de producción de champú natural a base de sávila, como parte del taller de uso tradicional de plantas medicinales (diciembre, 2015). | © Charlotte Vizzuett / RED

Embarcaciones de pesca artesanal en la costa de Tárcoles, sede de la única cooperativa pesquera en Costa Rica (diciembre, 2015). | © Machángeles Carvajal / SuMar

INTERCAMBIO EXPERIENCIAS QUINTANA ROO		
PREGUNTAS	**ECOEMPRESA**	
	VM Ecotours	**EcoAdventures - Cabo Pulmo**
¿Qué llamó más la atención?	La forma de operar o cómo toman en cuenta a las demás comunidades para incluirlos en su trabajo, también el conocimiento de cómo detectar animales solo con su ruido, los tipos de árboles que existen en ese lugar, también de cómo sacar el hilo de henequén para hacer bolsos y línea para sujetar la madera de sus casas. Principalmente el respeto que tienen hacia la naturaleza.	Lo que más nos llamó la atención fue la cultura maya, sus conocimientos, su forma de ver la vida, su respeto por la naturaleza y su tierra.
¿Qué fue lo que más te gustó y por qué?	La biodiversidad del lugar, cómo cuidan y respetan la naturaleza.	Lo que más nos gustó fue el haber conocido a una empresa comunitaria que ofrece un servicio de alta calidad.
¿Qué fue lo que menos te gustó y por qué?	El servicio del hotel de Carrillo Puerto, porque las camas no estaban completas como deberían.	Lo que menos nos gustó fue el ver tanta basura en algunos de los pueblos que visitamos.
¿Qué pueden aplicar en sus ecoempresas?	El hacer un circuito en lancha y campo. Dar el servicio completo: lo que es el tour, comida, hospedaje.	De lo que vivimos allá y consideramos que pudiéramos aplicar en nuestra empresa son las certificaciones que tiene la empresa así como los guías. También algunas de las actividades que ellos prestan.
¿Qué les gustó y que no pueden aplicar y por qué?	Nos gustó las zonas arqueológicas, que hay muchas en el lugar y aquí pues nomas tenemos una pirámide de conchas.	Nos gustó mucho las actividades que hicimos en las lagunas y los canales, desafortunadamente no contamos con ese tipo de ecosistema cerca de nuestra comunidad.
¿Qué observaron de las comunidades visitadas y las personas que los atendieron?	Que mantienen un respeto mutuo hacia las personas y la naturaleza, como pedir permisos a los dioses para hacer sus prácticas y sus labores. Y su conocimiento de las plantas medicinales.	Nos llamó mucho la atención de las personas que nos atendieron, que mantienen sus costumbres y su estilo de vida como lo hacían sus ancestros. También su amabilidad, su conocimiento acerca de su entorno y su profesionalismo.
¿Alguna otra cosa que quieras compartir?	El trato de Alberto, es un excelente guía y una gran persona que desarrolla muy bien su trabajo con mucho entusiasmo y conocimiento.	Nos gustaría agradecer muchísimo a RED, SUMAR, ONCA por todo este proceso de fortalecimiento y en especial a Charlotte por la paciencia y dedicación que nos brindó. También nos gustaría felicitar a todos los compañeros que estuvimos juntos en este proceso.

Marismas Nacionales es un excelente sitio para la observación y fotografía de aves migratorias y residentes (septiembre, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

RESULTADOS PRINCIPALES

POR MACHÁNGELES CARVAJAL

El diseño del proyecto y la buena coordinación de un equipo técnico con capacidades complementarias, propició que se alcanzaran resultados muy satisfactorios y tangibles al mismo tiempo. Esto también motivó a los líderes de las microempresas a permanecer en el proceso, y dedicar tiempo de calidad para su fortalecimiento. A continuación se presenta un resumen de lo logrado.

RESULTADOS GENERALES

1. Tres análisis de mercado turístico para el norte (1) y centro (2) de Sonora, y para Marismas Nacionales (3) en el sur de Sinaloa y norte de Nayarit.
2. Once microempresas lograron lo siguiente:
   - Cubrieron todo el proceso de fortalecimiento.
   - Diseñaron planes de fortalecimiento que se sustentan en las evaluaciones rápidas empresariales (ERE) y los análisis de mercado.
   - Instrumentaron proyectos para aplicar parcialmente sus planes de fortalecimiento. Previamente, sus proyectos fueron evaluados y con base en los resultados se establecieron contratos de subdonación, para que contaran con fondos semilla.
3. Integración de la Alianza de Ecoempresas Turísticas del Golfo de California (Altur), con las once microempresas participantes en el proceso, para la cual se definieron tres objetivos, reglas básicas de funcionamiento y una estructura de operación.
4. Los Integrantes de Altur dieron a co-

El nado con tiburón ballena es una de las actividades que ofrece Ecomata durante el viaje al Parque Nacional Isla Isabel, Nayarit (abril, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

Letrero informativo de los servicios que presta El Calón - Ecoturismo, en la comunidad de El Palmito del Verde, municipio de Escuinapa, Sinaloa (marzo, 2016). | © El Calón - Ecoturismo

nocer la iniciativa ante autoridades federales (Sectur y Conanp), estatales (Baja California Sur y Sonora) y municipales (La Paz, BCS) y al representante del Programa BioMar, de la Cooperación Alemana para el Desarrollo (GIZ). Como resultados, tanto Sectur como BioMar-GIZ, plantearon propuestas para apoyar el fortalecimiento de Altur y sus integrantes.

5. Altur realizó dos reuniones internas, en donde destacan dos acuerdos: a) buscar los medios para certificar los servicios que prestan sus integrantes y poner esto como medida de calidad para integrar a otras microempresas; y b) realizar intercambios entre ellos, para conocer los servicios que prestan y así recomendar los mismos a sus clientes.
6. Evaluación final a once microempresas, sustentada en la aplicación inicial de la ERE, y que se volvió a aplicar al final del proceso con los siguientes resultados:
   - Cuatro empresas con organigrama (no aplica para todas).
   - Ocho empresas con manual de operaciones.
   - Diez empresas con bitácoras de mantenimiento.
   - Incremento del 15% en los empleos directos generados.
   - Todas las empresas están debidamente registradas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT).
   - Nueve empresas ya realizan su facturación y tienen su cuenta bancaria.
   - Todas las empresas conocen el perfil general de los visitantes de su región.
   - Ocho empresas tienen algún tipo de convenio con otros tour operadores para la venta y promoción de sus servicios.

Además se evaluó la calidad del servicio que prestan y los resultados de su proyecto de instrumentación parcial de sus planes de fortalecimiento.

INCREMENTO DE CAPACIDADES

Los representantes de las once microempresas se fortalecieron a través de lo siguiente:

1. **Capacitación.** Cursos enfocados en:
   - Operatividad, costeo de sus servicios, obligaciones fiscales y posicionamiento empresarial.
   - Mercadeo de servicios turísticos, atención al cliente y elaboración de proyectos.
   - Introducción para la administración de empresas y asesoría individual para revisar su situación particular.
2. **Operación.** Al contar con herramientas para calcular costos y precios de sus servicios, y definir su inventario.

Liberación de crías de tortugas marinas en el Santuario de El Verde Camacho, al norte de Mazatlán, Sin. Es una de las actividades que ofrece Servitours El Verde Camacho (marzo, 2016). | © Víctor Méndez

También avanzaron con su manual de operación, donde incluyeron políticas de ventas, manejo del cliente y su plan de emergencias.

3. **Promoción.** Al tener una imagen empresarial profesional, sencilla y muy atractiva, misma que aplicaron en playeras de sus uniformes, en carteles estratégicamente colocados y en sus páginas electrónicas y de Facebook. Esto como resultado de instrumentar parcialmente sus planes de fortalecimiento y para lo cual recibieron fondos semilla.

INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS

1. Visita de siete microempresas al proyecto Ecotours Chara Pinta, donde pudieron apreciar fortalezas y debilidades de un proyecto de turismo comunitario dentro del esquema ejidal.
2. Once microempresas hicieron salida de campo a Isla Espíritu Santo, en BCS, con los servicios de RED de Turismo Sustentable. Los participantes tuvieron la oportunidad de evaluar los servicios de un tour operador de primer nivel en BCS (RED).
3. Dos microempresas realizaron intercambio de aprendizaje a Costa Rica, donde pudieron comparar entre los servicios turísticos prestados por empresas de una comunidad pesquera, y los servicios de una comunidad de ex-pescadores y ahora turística y que está ubicada frente a un parque marino. Ambas microempresas se ganaron el intercambio al lograr la mayor puntuación de aprovechamiento del proyecto.
4. Dos microempresas realizaron intercambio de aprendizaje a Quintana Roo, donde aprendieron sobre las ventajas de operar en red de dos empresas de turismo comunitario: Sian Ka'an Community Tours y la Cooperativa Ubelilek Kaxtik Kuxtal, las cuales combinaron tours de naturaleza y culturales. Ambas microempresas se ganaron el intercambio, al lograr el segundo y tercer lugar en puntuación de aprovechamiento del proyecto.
5. Cinco microempresas dieron a conocer sus servicios a sus colegas de Altur, al realizar intercambio entre ellas en Sinaloa y Nayarit durante la visita y las ocho micrompresas participantes se autoevaluaron según la NMX 133 de Turismo Sustentable y establecieron compromisos para avanzar en el cumplimiento de la misma. Estos intercambios fueron organizados por la coordinación de Altur en Sinaloa (Rocío Cristerna, líder de El Calón - Ecoturismo) y en sociedad con personal del programa de turismo de BioMar-GIZ, quien los acompañó y asesoró para que realizaran las autoevaluaciones.

Tercera reunión anual y de conclusión del proyecto, en enero de 2016. Hermosillo, Sonora. | © SuMar

LOGROS Y OBSTÁCULOS

POR ERNESTO BOLADO

Después de dos años y medio del proyecto, los principales logros y obstáculos identificados fueron:

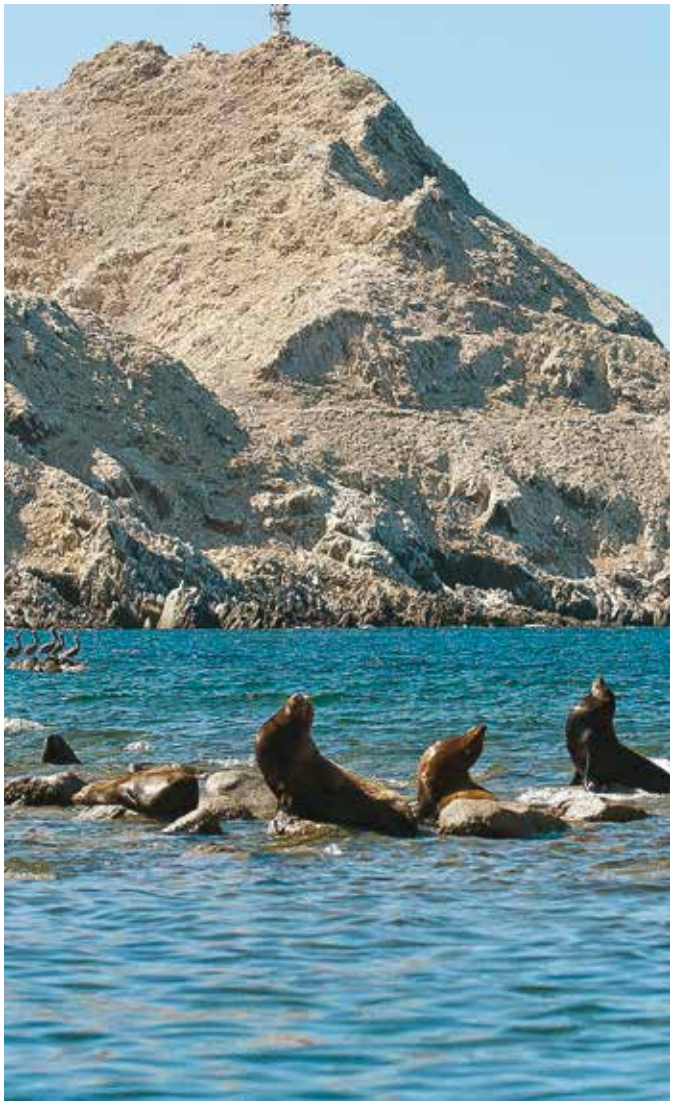
LOGROS

- Se contó con un método flexible, capaz de adaptarse a la diversidad de perfiles de empresa (individuos, empresas familiares y cooperativas), y a los distintos tipos de servicios que ofrecen.
- Las empresas mejoraron sus servicios, sus procesos y actitud con sus colaboradores, al adoptar nuevos procedimientos.
- La mayoría de las empresas pasaron a la legalidad fiscal, lo que promovió que tuvieran más disciplina dentro de los procesos de sus empresas.
- Los grupos se volvieron más visibles al mejorar sus logotipos y tener una imagen empresarial; ahora se distinguen de otras empresas que no cuentan con estos elementos.
- Se fortaleció el reconocimiento y capacidad de gestión de los líderes de las empresas, reactivándose formas de organización que integran a nuevos grupos (por ejemplo, Sea Best Ocean Activities y la Sociedad Cooperativa de Ecoturismo de Puerto Peñasco).

OBSTÁCULOS

- La falta de dominio de paquetes de cómputo, hizo complicado dar seguimiento a sus tareas y el que ellos mismos utilizaran las herramientas que se les proporcionaron.
- En el caso de las empresas grandes (Ecomata y Buzos Kino Tours) los procesos de toma de decisiones llevaron mucho tiempo, así como los procesos de comunicación entre los miembros de los grupos no siempre fueron claros.
- No todos aceptaron o siguieron las recomendaciones sobre cómo implementar los recursos del fondo semilla, por lo que los resultados de estos proyectos no siempre fue el mejor.

Roberto Mata expone los objetivos y prinicipios de Altur ante representantes de instituciones federales, estatales e internacionales, durante la 2da reunión anual de la alianza, en La Paz, BCS (mayo, 2015). | © Machángeles Carvajal / SuMar



La Isla San Jorge, en el Alto Golfo de California, es un sitio importante para la reproducción de lobos marinos y para la pesca deportiva que ofrece en sus tours Sea Best Ocean Activities (agosto, 2007). | © Ernesto Bolado / SuMar

I. QUÉ FUNCIONÓ

- Evaluación de cada empresa y plan de fortalecimiento acorde a sus necesidades.
- El seguimiento y asesoría continua permitió que hubiera mayores avances en el proyecto.
- Que los fondos semilla se dirigieran a temas de fortalecimiento y no a infraestructura.
- Que el financiamiento estuviera sujeto a seguimiento y evaluación con apoyo técnico.
- El diseño de las capacitaciones grupales permitió generar sinergias entre las empresas.
- El seguimiento con tareas y actividades concretas vinculadas al plan de fortalecimiento de cada empresa.
- El diseño del proyecto en su conjunto.
- Establecer tareas para que las empresas pudieran pasar al siguiente nivel y continuar en el proceso.
- Contar con incentivos como los encuentros de capacitación, reuniones anuales e intercambios.
- El aprendizaje entre pares.
- La integración de Altur para hacer más visible el turismo de base comunitaria.

Los cardúmenes de jureles de ojos grandes se han convertido en uno de los principales atractivos de Cabo Pulmo (octubre, 2014). | © Ernesto Bolado / SuMar

Durante el 4to. ciclo de capacitación, Azucena Díaz y Nancy Román (IAF) se entrevistaron con los representantes de las microempresas para conocer de viva voz sus opiniones acerca del proyecto (mayo, 2015). | © Machángeles Carvajal / SuMar

II. QUÉ PODEMOS MEJORAR

- Selección de los grupos.
- Seguimiento más puntual en la parte técnica.
- Tener un enlace comunitario con más tiempo para las visitas.
- Dar más tiempo a la implementación del proyecto de financiamiento.
- La asesoría en el sitio para la operación de cada microempresa.
- Dar más tiempo para el fortalecimiento de Altur.

Paseo en kayak mientras al fondo se aprecia un "tapo", arte de pesca prehispánico que se sigue utilizando en Marismas Nacionales (octubre, 2008). | © Oscar Guzón / Onca

Carlos Castillo (Conanp), Sonia Gautreau (BioMar/GIZ) y René Valenzuela (Cofetur), entregaron a los microempresarios los diplomas por haber cumplido la totalidad del proceso (enero, 2016). | © Gabriel Martínez / SuMar

¿QUÉ SIGNIFICADO TUVO EL PROYECTO EN SU PERSONA Y SU MICROEMPRESA?

"Nos ha ayudado a fortalecernos como cooperativa y a saber organizarnos, a delegar y responsabilizarnos. A llevar un control del trabajo, el equipamiento y la administración".

ULISES BECERRA

Buzos Kino Tours

Bahía Kino, Sonora

"Para mí y para mi empresa fue de bastante utilidad, ya que en los cursos nos enseñaron desde cómo hacer un proyecto y las herramientas necesarias para saber cómo emplearlo. Gracias a los asesores que nunca nos dejaron de la mano podemos decir que estamos poniendo en práctica todas esas herramientas para poder seguir avanzando en nuestra microempresa".

CONCEPCIÓN PRADO

Campestre Palmito del Verde

Escuinapa, Sinaloa

"Tuvo un significado positivo porque nos fortaleció como empresa y nos enriqueció como persona el poder compartir con otras microempresas y conocer sus experiencias".

JUAN CASTRO MURILLO

EcoAdventures - Cabo Pulmo

Cabo Pulmo, Baja California Sur

"Ayudó para que nuestra microempresa analizara costeos y precios del producto que ofrecemos, además reforzó y amplió nuestro entendimiento sobre cuestiones legales. Significó mucho para mi, me hizo crecer como persona a valorar lo que tenemos, y a llevar un buen manejo y orden de nuestra microempresa".

SUSANA TIRADO

El Verde Camacho - Turismo de Naturaleza

Mazatlán, Sinaloa

"Significó un cambio muy importante, que me será útil el resto de mi vida en cuestión de claridad y veracidad de nuestra propuesta de servicio al cliente, ser ordenado en las labores propias de la actividad y seguridad en la calidad y profesionalismo al prestar nuestros servicios al consumidor".

MARTÍN TAVÁREZ

Margarita Fishing Adventures

Puerto Peñasco, Sonora

"Le agradezco mucho al equipo de SuMar A.C. el apoyo y el esfuerzo por fortalecer nuestros conocimientos y procesos de crecimiento de la empresa; definitivamente su trabajo es extraordinario. Punta Coyote - Turismo Sustentable se compromete hacer una empresa de responsabilidad basado en el ejemplo que nos demuestran".

DANIEL SOTO

Punta Coyote - Turismo Sustentable

Puerto Peñasco, Sonora

"Ha sido una oportunidad para aprender de la experiencia de otras personas emprendedoras y comprometidas, con las cuales tenemos propósitos similares. Como microempresa ha significado un impulso importante, ya que nos ayudó a mejorar significativamente la administración y operación. También nos ayudó a establecer con mayor claridad los objetivos y su alcance".

RIGOBERTO VÁZQUEZ

Ecolorado

El Colorado, Sonora

"En mi persona el proyecto significó un crecimiento personal por los aprendizajes adquiridos a lo largo de las capacitaciones, los vínculos de amistad establecidos y lazos de confianza a los demás compañeros de las diferentes microempresas. Considero que lo aprendido me es y seguirá siendo de gran utilidad para futuros proyectos".

ROBERTO MATA

Ecomata

Boca de Camichín, Nayarit

"En lo personal, el haber hecho algo sin que se me pague o remunere y sin recibir estrés. Anteriormente veía la microempresa como un pasatiempo. No me importaba hacer algo por otras personas y si además me divertía. Ahora aquí estoy capacitándome para mejorar la microempresa".

ROCÍO CRISTERNA

El Calón - Ecoturismo

Escuinapa, Sinaloa

"Este proyecto motivó un cambio radical, muy positivo en mi persona, porque ahora soy más organizado y responsable. Me ha enseñado cómo llevar, manejar y administrar mi persona y mi microempresa. Gracias a nuestros instructores y colegas por compartir sus experiencias en cada uno de nuestros ramos".

MARCO PONCE

Sea Best Ocean Activities

Puerto Peñasco, Sonora

"Tuvo un significado positivo para mejorar nuestras actividades y el desarrollo de nuestra empresa".

VÍCTOR MÉNDEZ

VM Ecotours

Teacapán, Sinaloa

Puesta de sol en Puerto Peñasco, sede de tres de las microempresas participantes en el proyecto (agosto, 2015). | © Ernesto Bolado / SuMar

EcoAdventures
CABO PULMO©

Representantes
Juan Castro Murillo
Javier Castro Murillo

Localidad
Cabo Pulmo
Baja California Sur

www.cabopulmoecoadventures.com

MISIÓN
Somos una empresa familiar dedicada al ecoturismo en el Parque Nacional Cabo Pulmo, ofrecemos servicios de alta calidad en uno de los arrecifes mejor conservados de México.

VISIÓN
Ser una de las empresas líder en ecoturismo en Baja California Sur.

SERVICIOS
- Snorkel
- Avistamiento de ballenas
- Rancherías de sudcalifornia
- Aguas termales de Sierra La Laguna

PUNTA COYOTE
TURISMO SUSTENTABLE

Representante
Daniel Soto

Localidad
Puerto Peñasco
Sonora

www.puntacoyote.com

MISIÓN
Impulsar el desarrollo económico sustentable de Punta Coyote a través de una oferta de servicios de entretenimiento y educación enfocados a concientizar al visitante sobre la importancia de los recursos naturales de la región, el comercio justo y socialmente responsable con las comunidades y la preservación de la cultura e historia del lugar.

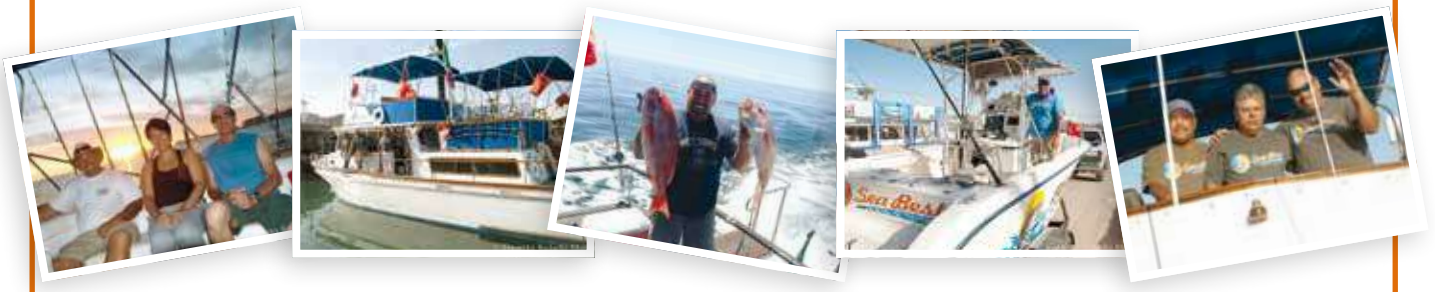
VISIÓN
Para 2020 Punta Coyote es un proyecto de referencia regional en turismo académico sustentable.

SERVICIOS
- Visita Punta Coyote
- El Pinacate, Centro de visitantes y recorrido por dunas
- Visita Punta Coyote y CEDO A.C.
- Recorrido por Bahía Adair y mina de sal "La Trona"
- Avistamiento de aves y recorrido en kayak
- Reservas de la Biósfera y Punta Coyote

Representante
Marco Ponce

Localidad
Puerto Peñasco
Sonora

www.seabest.com.mx



MISIÓN
Asegurar a nuestros visitantes un servicio cortés y profesional para llevarse un recuerdo que dure toda la vida.

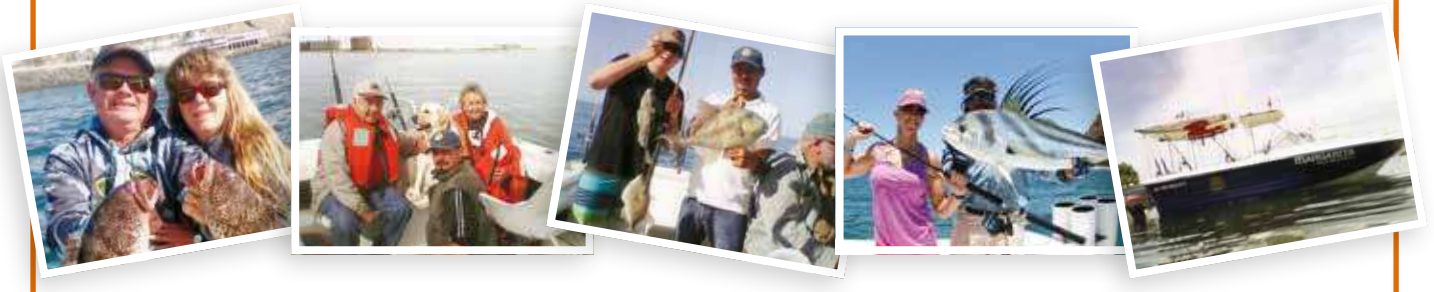
VISIÓN
Sea Best Ocean Activities busca ser la empresa mejor reconocida en paseos y tours de pesca deportiva en Puerto Peñasco, Sonora; no sólo por su alta productividad, mejores y más seguras embarcaciones, sino porque sobrepasamos las más altas expectativas de nuestros clientes con servicios de primera clase.

SERVICIOS
- Pesca en aguas profundas:
  - 7 millas
  - 13 millas
  - 18 millas
- Paseo durante el atardecer

Representante
Martín Tavárez

Localidad
Puerto Peñasco
Sonora

www.facebook.com/margarita.fishing



MISIÓN
Ofrecer la mejor experiencia en viajes de pesca privada en el Mar de Cortés, usando embarcaciones seguras y comfortables, suministrando carnada y equipo de pesca de calidad.

VISIÓN
Ser líderes en el Noroeste de México en viajes de aventura de pesca privada, en los cuales podemos mostrar nuestra ética, humildad, honestidad, experiencia y profesionalismo.

SERVICIOS
- Ofrecemos tours de pesca recreativa en área de arrecifes de tres y de cinco horas y tours de atardecer.
- Viajes privados de pesca.

BUZOS KINO TOURS

Representantes
Ulises Becerra
Noé Bustamante

Localidad
Bahía de Kino
Sonora

MISIÓN
Garantizar y satisfacer al cliente con los diferentes tours o actividades de relajación, diversión, educación y culturales; resaltando el cuidado y protección de los ecosistemas marinos y terrestres.

VISIÓN
Ser la empresa única en promover el buceo, la educación y la conservación del medio ambiente en la región de las Grandes Islas, que preste un servicio con una alta calidad y experiencia en buceo recreativo y actividades ecoturísticas.

SERVICIOS
- Buceo
- Pesca deportiva
- Snorkel
- Avistamiento de mamíferos marinos

ECOLORADO

Representante
Rigoberto Vázquez
Carmen Rodríguez

Localidad
Ejido El Colorado
Sonora

www.ecoloradomx.com

MISIÓN
En Ecolorado somos una empresa de ecoturismo que pertenece y es operada por habitantes de El Colorado, comprometido con el desarrollo sustentable de la comunidad y la conservación del medio ambiente. Ofrecemos expediciones de aventura en las cuales compartimos conocimientos y habilidades para disfrutar y valorar el ambiente natural de nuestra localidad.

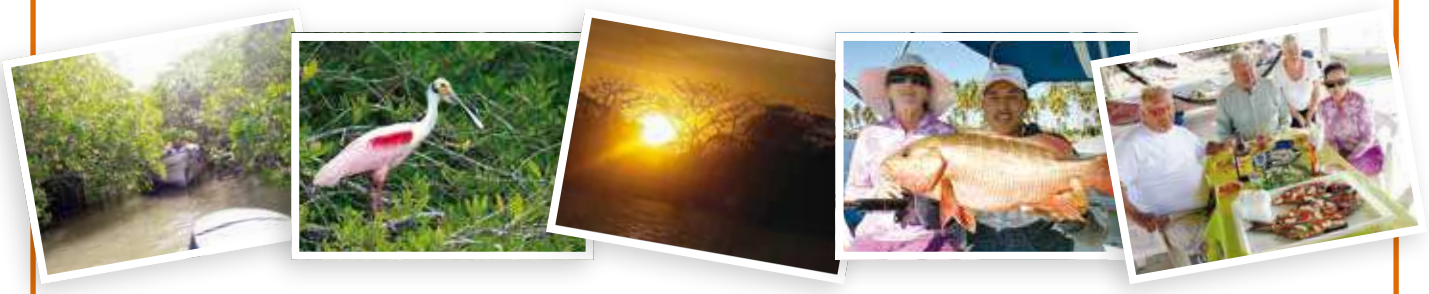
VISIÓN
Ser una empresa de ecoturismo sólida y reconocida por la calidad en sus servicios y por su compromiso con el desarrollo sustentable de la comunidad y la conservación del ambiente natural.

SERVICIOS
- Paseos en kayak
- Snorquel
- Restaurant
- Senderismo
- Pesca

Representante
Víctor Méndez

Localidad
Teacapán
Sinaloa

www.vmecotours.com



MISIÓN
Buscamos ofrecer a los turistas las riquezas naturales de esta importante área natural protegida, siempre con un sentido de responsabilidad y calidad en nuestros servicios promoviendo la conservación y el cuidado del patrimonio natural de la región.

VISIÓN
Convertirnos en la mejor empresa de ecoturismo en Sinaloa, con una oferta única de aventura y naturaleza en Marismas Nacionales Sinaloa.

SERVICIOS
- Paseos en kayak
- Pesca recreativa
- Avistamiento de ballenas
- Paseos en los manglares de MN Sinaloa
- Restaurant

Representante
Concepción Prado
Gerardo Ponce

Localidad
Palmito del Verde
Sinaloa

www.restaurantelcampestre.com

MISIÓN
En el Campestre Palmito del Verde, buscamos acercar al turista con la naturaleza, proporcionando avistamiento de la fauna y flora representativa de la región y llegar al corazón de nuestras visitas ofreciéndoles lo mejor de la gastronomía regional.

VISIÓN
Llegar a proporcionar al turista el mejor servicio arqueológico, gastronómico y de convivencia con la naturaleza, para que conozcan las tradiciones y esencia del poblado Palmito del Verde.

SERVICIOS
- Restaurant
- Alberca
- Paseos a caballo
- Paseos de naturaleza
- Cabañas para hospedarse

Representante
Julio Mata Ceja
Roberto Mata Rentería

Localidad
Boca de Camichín
Nayarit

www.ecomata.com.mx

MISIÓN

Somos una empresa familiar de turismo de naturaleza y aventura que brinda a nuestros visitantes experiencias ambientales y culturales auténticas, aprovechando la flora y fauna, paisajes naturales y actividades socioeconómicas de la región, las cuales tienen como objetivo acercar a nuestros visitantes al medio ambiente marino.

VISIÓN

Brindar en nuestros servicios las mejores experiencias ambientales y culturales, aprovechando la flora y fauna, belleza escénica de paisajes naturales y de las actividades socioeconómicas de la región.

SERVICIOS

- Observación de ballenas.
- Nado con tiburón ballena.
- Buceo, campamento y avistamiento de aves en Isla Isabel.
- Recorridos por los manglares de Marismas Nacionales Nayarit.

Representante
Rocío Cristerna

Localidad
Escuinapa
Sinaloa

www.facebook.com/elcalonpaseos

MISIÓN

Somos una empresa de turismo de naturaleza y aventura que promueve la conservación de la biodiversidad de Marismas Nacionales en el sur de Sinaloa, a través de experiencias únicas que mezclan la aventura y diversión para fomentar una cultura de conservación del patrimonio natural e histórico de la región.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la oferta de experiencias educativas en el sur de Sinaloa, manteniendo la calidad de nuestros servicios a través de esquemas de mejoras contínuas y desarrollando las mejores prácticas de turismo responsable, que garanticen la conservación de nuestro patrimonio natural, cultural e histórico y una mejor calidad de vida para los habitantes de la región.

SERVICIOS

- Paseos en panga
- Paseos en kayak
- Paseos a la piramide de conchas "El Calón"

EL VERDE CAMACHO
Turismo de naturaleza

Representantes
Susana Tirado
Efrén Ramírez

Localidad
El Recreo
Sinaloa

MISIÓN

Somos una empresa comunitaria de ecoturismo que promueve la conservación de las tortugas marinas y su hábitat en la Playa Santuario El Verde Camacho, mediante la oferta de servicios turísticos de calidad para el disfrute de la flora y fauna local, fomentando una cultura de cuidado y respeto al medio ambiente.

VISIÓN

Ser la mejor empresa comunitaria de ecoturismo a nivel estado, manteniendo la calidad de una gran gama de servicios turísticos vinculados a la conservación de la flora y la fauna local, y garantizando una mejor calidad de vida para nuestra comunidad a través de las mejores prácticas en el aprovechamiento sustentable de nuestro patrimonio natural.

SERVICIOS

- Guías comunitarios
- Plática de educación ambiental
- Comida, agua y refrescos
- Paseo por el manglar en lancha o kayak.
- Liberación de tortugas (de julio a febrero).

DOCUMENTO ELABORADO POR SUMAR, VOCES POR LA NATURALEZA, A.C.

SuMar es una asociación civil sin fines de lucro, dedicada al fortalecimiento de liderazgos comunitarios para la sustentabilidad en la región del Golfo de California.

© Ernesto Bolado / SuMar