

# Diagnóstico de la Cadena de Valor Ecoturismo en las Regiones de Oaxaca

EXPERTOS:

ING. ROSITA DINORAH LÓPEZ MERTÍNEZ

1.	1. Diagnóstico de la cadena de valor.....	1
2.	1.2 Identificación de los actores locales que intervienen en la cadena de valor por eslabón .	4
3.	1.2.2 Niveles de especialización de cada uno de los eslabones de la cadena.....	4
4.	1.2.2.1 Sistema de producción .....	5
5.	1.2.2.2 Especialización de la producción .....	6
6.	1.2.2.3 Propuesta de mapa de cadena de valor.....	6
7.	1.2.2.4 Flujos de relación de los eslabones de la cadena de valor.....	9
8.	2. Intervención institucional en la cadena de valor .....	9
9.	2.1 Políticas públicas de intervención en la cadena de valor .....	9
10.	2.1.1 Acciones de mejora de las políticas públicas en la cadena de valor .....	19
11.	2.1.2 Inversión pública destinada en el periodo de 2010-2015 .....	20
12.	2.1.3 Incentivos para el desarrollo de la cadena de valor.....	25
13.	2.1.4 Análisis de los impactos de la inversión pública.....	25
14.	2.2 Organización de los grupos y/o empresas que forman la cadena de valor.....	25
15.	2.2.1 Organizaciones sociales, comunitarias y/o ejidales .....	26
16.	2.2.2 Organizaciones empresariales.....	29
17.	2.2.3 Conflictos sociales .....	29
18.	3. Análisis de mapa de la cadena de valor.....	30
19.	3.1 Volúmenes de producción de cada eslabón.....	30
20.	3.2 Análisis de triple hélice (en caso de que hubiera elementos de análisis o en recomendaciones).....	34
21.	3.2.1 Identificar y clasificar los elementos que caracterizan el perfil de las personas que participan en la cadena de valor, para ello deberán identificar el perfil de la población (nivel educativo) y las universidades que ofrecen carreras o postgrados relacionados a la cadena de valor. ....	34
22.	3.2.2 Identificar y clasificar las investigaciones, conocimientos o productos generados localmente que han permitido la mejora en los diferentes procesos de la cadena de valor.	38
23.	3.2.3 Acciones de articulación entre las instituciones educativas y las empresas participantes en la cadena de valor. ....	38
24.	5. Análisis del mercado .....	39
25.	4.1 Costos de producción-ingresos por eslabón.....	39
26.	4.2 Destino de los volúmenes de producción.....	40

27. 4.3 Relaciones de oferta-demanda .....	41
28. 4.4.1 Características de la demanda .....	46
29. 4.4.1.1 Productos tradicionales .....	47
30. 4.4.1.2 Productos con especificaciones especiales (orgánicos, certificados y otros) .....	47
31. Punto Limpio.....	48
32. 5. Análisis de puntos críticos y estrategia para competitividad de la cadena de valor .....	50
33. 5.1 Matriz multicriterio para la asociación de los aspectos críticos (sociales, económicos y competitivos).....	51
34. 5.2 Buenas prácticas.....	56
35. 5.3 Propuesta de estrategia de para la competitividad de la cadena de valor .....	59
36. 6. Referencias Bibliográficas .....	2
37. 6.1 Documentos institucionales .....	2
38. 6.2 Investigación de Universidades.....	2
39. 6.3 Consultas web .....	3
40. 6.4 Información estadística .....	3
41.	

**42. Índice de ilustraciones**

43. Ilustración 1. Diagrama de clasificación para el turismo, Fuente: Elaboración propia ..... 2

44. Ilustración 2. Factores que contribuyen al crecimiento del turismo de naturaleza, Fuente: Elaboración propia ..... 3

45. Ilustración 3. Actores locales que intervienen en la cadena de valor. Fuente: Elaboración propia ..... 4

46. Ilustración 4. Elementos requeridos para armar y operar un proyecto turístico, Fuente: (Yarto, E. 2015)..... 5

47. Ilustración 5. Propuesta de cadena de valor, Fuente: elaboración propia. .... 7

48. Ilustración 6. Cadena de valor ecoturismo, Fuente: Zoreda J.L (18 de abril de 2013) ..... 8

49. Ilustración 7. Mapa estatal de atractivos turísticos. Fuente: www.visitmexico.com..... 12

50. Ilustración 8.Ruta caminos del mexcal. Fuente. www.oaxaca.travel..... 13

51. Ilustración 9. Ruta mágica de las artesanías. Fuente. www.oaxaca.travel ..... 14

52. Ilustración 10. Ruta de la Fe Juquila. Fuente. www.oaxaca.travel ..... 15

53. Ilustración 11. Ruta Chinantla. Fuente. www.oaxaca.travel ..... 16

54. Ilustración 12. Ruta de la Costa. Fuente. www.oaxaca.travel..... 17

55. Ilustración 13. Ruta Sierra Juárez. Fuente. www.oaxaca.travel..... 19

56. Ilustración 14. Diagrama del Valor Agregado turístico 2014. Fuente: INEGI ..... 31

57. Ilustración 15. Destinos de los volúmenes de producción. Fuente: STyDE. .... 41

58. Ilustración 16.Procedencia de los visitantes de turismo de naturaleza en Oaxaca, Fuente: STyDE..... 41

59. Ilustración 17. 10 Pilares de la Competitividad en Oaxaca, Fuente: Xola Consulting..... 52

60. Ilustración 18. Actividades y servicios vs servicio y confort. *Xola Consulting* ..... 56

61. Ilustración 19. Benito Juárez, Pueblos Mancomunados, Oaxaca. .... 58

62.

**63. Índice de gráficas**

64. Gráfica 1. Preferencia de actividades que oferta el Turismo de Naturaleza. Fuente: STyDE ..... 33

65. Gráfica 2. Porcentaje de población indígena en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) ..... 34

66. Gráfica 3. Grado de marginación en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)..... 35

67. Gráfica 4.Porcentaje de pobreza extrema en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)..... 35

68. Gráfica 5. Porcentaje de población analfabeta en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)..... 36

69. Gráfica 6.Porcentaje de población de 3 a 15 años que no asiste a la escuela en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL) ..... 36

**71. Índice de Tablas**

72. Tabla 1. Actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, Fuente: Secretaría de Turismo ..... 3

73. Tabla 2. Instrumentos gubernamentales relacionados con el Turismo de Naturaleza, Fuente: Secretaría de Turismo ..... 11

74. Tabla 3. . Programas de financiamiento vinculados al desarrollo de turismo de naturaleza. Fuente: SECTUR Turismo de Naturaleza..... 20

75. Tabla 4. Resumen de ejercicios presupuestales del PTAZI 2008-2013 Fuente: Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Guelatao/ CDI..... 21

76. Tabla 5. Inversión PTAZI por municipio, Fuente: Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Guelatao/ CDI. .... 22

77. Tabla 6. Inversión Conafor 2010 - 2015 Fuente: Conafor ..... 25

78. Tabla 7. Oferta en Oaxaca de programas universitarios relacionados con el sector turístico, Fuente: Secretaría de Turismo..... 37

79. Tabla 8. Ingreso - Costos de servicios Sierra Norte, Fuede: Geoconservación A.C..... 40

80. Tabla 9. Actividades ecoturísticas de la región de la Costa, Fuente: Geoconservación A.C. .... 42

81. Tabla 10. Servicios ecoturísticas de la región de la Costa, Fuente: Geoconservación A.C. 42

82. Tabla 11. Actividades ecoturísticas de la región Mixteca, Fuente: Geoconservación A.C.. 42

83. Tabla 12. Servicios ecoturísticas de la región Mixteca, Fuente: Geoconservación A.C. .... 42

84. Tabla 13. Actividades ecoturísticas de la región Valles Centrales, Fuente: Geoconservación A.C. .... 42

85. Tabla 14. Servicios ecoturísticos de la región Valles Centrales, Fuente: Geoconservación A.C. .... 43

86. Tabla 15. Actividades ecoturísticas de la región Sierra Norte, Fuente: Geoconservación A.C. .... 43

87. Tabla 16. Servicios ecoturísticos de la región Sierra Norte, Fuente: Geoconservación A.C. .... 43

88. Tabla 17. Actividades ecoturísticas de la región Sierra Sur, Fuente: Geoconservación A.C. .... 43

89. Tabla 18. Servicios ecoturísticos de la región Sierra Sur, Fuente: Geoconservación A.C... 43

90. Tabla 19. Actividades ecoturísticas de la región del Istmo, Fuente: Geoconservación A.C.44

91. Tabla 20. Servicios ecoturísticos de la región del Istmo, Fuente: Geoconservación A.C... 44

92. Tabla 21. Actividades ecoturísticas de la región de la Cañada, Fuente: Geoconservación A.C. .... 44

93. Tabla 22. Servicios ecoturísticos de la región de la Cañada, Fuente: Geoconservación A.C. .... 44

94. Tabla 23. Actividades de ecoturismo en el estado de Oaxaca, Fuente: Geoconservación A.C. .... 45

95. Tabla 24. Servicios de ecoturismo en el estado de Oaxaca, Fuente: Geoconservación A.C.46

96. Tabla 25. Perfil de los visitantes de ecoturismo, Fuente: STyDE ..... 47

## 1. Diagnóstico de la cadena de valor

Para establecer el contexto del diagnóstico de turismo y en especial de ecoturismo en el Estado de Oaxaca, es necesario realizar un análisis de la industria del turismo, así como de los recursos naturales y culturales presentes en cada una de las regiones que han desarrollado productos turísticos en la entidad.

El turismo es un segmento importante para la economía de México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2014), el turismo representó 8.6% del Valor Agregado Bruto (VAB) total del país durante 2014.

Los atractivos turísticos más notables actualmente son los destinos relacionados con sol y playa, los sitios arqueológicos y las ciudades coloniales. Sin embargo, existe un creciente interés por destinos que ofrezcan el contacto y la interacción con la naturaleza. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, el segmento del turismo que está experimentando el mayor dinamismo en su crecimiento es el turismo basado en la naturaleza, a nivel mundial está ocurriendo una efervescencia de ecoturistas internacionales, quienes desean viajar a los sitios más remotos del planeta, con tal de tener una experiencia de convivencia con una naturaleza aún no perturbada.

Éste creciente interés proviene del movimiento de los mercados y sus expectativas, actualmente existe un cambio de preferencias de un turismo contemplativo al de experiencias, en donde los turistas puedan vivir e interactuar con los atractivos de una manera única, personalizada y con servicios de calidad. México por sus recursos naturales y sociales tiene una importante oportunidad para desarrollar e implementar ahora estrategias de adaptación que apoyen sus esfuerzos de conservación de sus recursos naturales, tales como la exploración para el desarrollo de un mercado del turismo naturaleza.

Actualmente, “el turismo de naturaleza es considerado como aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto con directo con la naturaleza y las experiencias culturales que envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales” (Secretaría de Turismo de México, 2002). Esta definición recupera tres puntos característicos de quién compra y efectúa el viaje:

1. El motivo por el cual se desplazó el turista: El de divertirse en su tiempo libre realizando diversas actividades en constante movimiento, buscando experiencias significativas;
2. En dónde busca desarrollar estas actividades: En y con la naturaleza, de preferencia en estado conservado o prístino y,
3. Qué condiciones y actitudes debe asumir el turista al realizar estas actividades: Con un compromiso de respetar, apreciar y cuidar los recursos que está utilizando para recrearse.

El Turismo de Naturaleza es dividido en tres grandes segmentos, cada uno compuesto por diversas actividades:

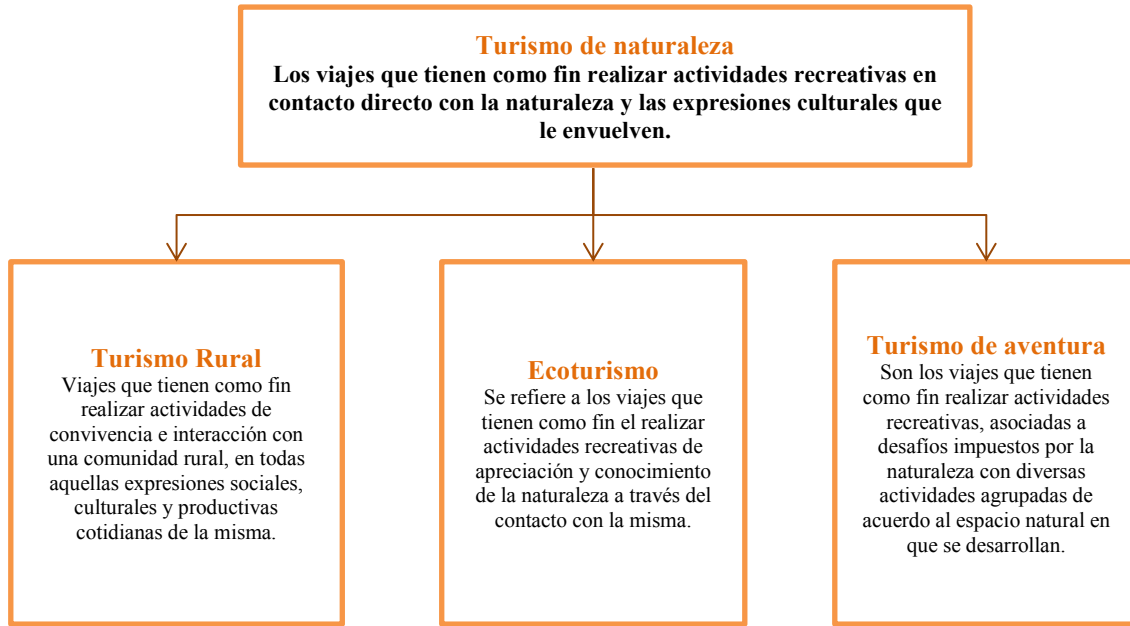


Ilustración 1. Diagrama de clasificación para el turismo, Fuente: Elaboración propia

Entre las actividades más reconocidas y practicadas en los respectivos segmentos son:

<b>Turismo Rural</b>	<b>Ecoturismo</b>	<b>Turismo de aventura</b>
Etnoturismo	Observación de la naturaleza	<b>Tierra:</b>
Eco-arqueología	Observación de fauna	Cabalgata
Agroturismo	Observación de ecosistemas	Caminata
Medicina tradicional	Observación geológica	Cañonismo
Talleres gastronómicos	Senderismo interpretativo	Ciclismo de montaña
Talleres artesanales	Rescate de flora y fauna	Escalada
Vivencias místicas	Talleres de educación ambiental	Montañismo
Fotografía rural	Proyectos de investigación biológica	Rappel
Aprendizaje de dialectos	Safari fotográfico	<b>Aire:</b>
	Observación sideral	Paracaidismo
	Observación de fósiles	Vuelo en:
	Observación de atractivos naturales	Parapente
		Ala Delta
		Globo Aerostático
		Ultraligero
		<b>Agua:</b>
		Descenso de ríos
		Kayaquismo
		Pesca recreativa

Turismo Rural	Ecoturismo	Turismo de aventura
		Buceo autónomo Buceo libre Espeleobuceo

Tabla 1. Actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, Fuente: Secretaría de Turismo

La Secretaría de Turismo insiste en que uno de los objetivos básicos es la diversificación de la oferta de productos turísticos, por lo cual es necesario tomar en cuenta las grandes oportunidades que la biodiversidad de Oaxaca ofrece para desarrollar éstos productos basados en experiencias.

Muchos de estos ecoturistas internacionales poseen altos niveles económicos y culturales y están demandando infraestructura y servicios especializados de alta calidad.

El énfasis que el viajero de aventura pone en la autenticidad y singularidad, es consistente con tendencias que vemos en otros segmentos que no tienen que ver con la industria del turismo, los consumidores están optando por opciones “verdes” como parte de un movimiento mundial hacia un consumismo ético, definido como *la compra internacional de productos y servicios éticamente hechos*: aquellos productos y servicios producidos con mínimo daño y explotación de humanos, flora y fauna. Estas tendencias apoyan los argumentos que confirman la estabilidad económica del mercado del turismo de naturaleza y apuntan a un crecimiento potencial acelerado a medida que las industrias se alinean.



Ilustración 2. Factores que contribuyen al crecimiento del turismo de naturaleza, Fuente: Elaboración propia

Con base al contexto antes expuesto, y con el fin de generar información puntual que permita el fortalecimiento y el desarrollo de ésta actividad productiva en diferentes regiones del Estado de Oaxaca, se generó el presente diagnóstico considerando a las empresas privadas y comunitarias que

se han caracterizado por apuntalar en la prestación de servicios de ecoturismo en Oaxaca. Lo anterior con base a la información reportada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Comisión Nacional Forestal, la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del estado de Oaxaca, así como de diferentes Instituciones Educativas y organizaciones dedicadas al análisis del sector turístico.

### 1.2 Identificación de los actores locales que intervienen en la cadena de valor por eslabón

Para establecer los elementos que componen la cadena de valor de los servicios de ecoturismo se tomó como consideración un escenario con múltiples cambios en los modelos de gestión de la oferta y la demanda. (Yarto, 2016).

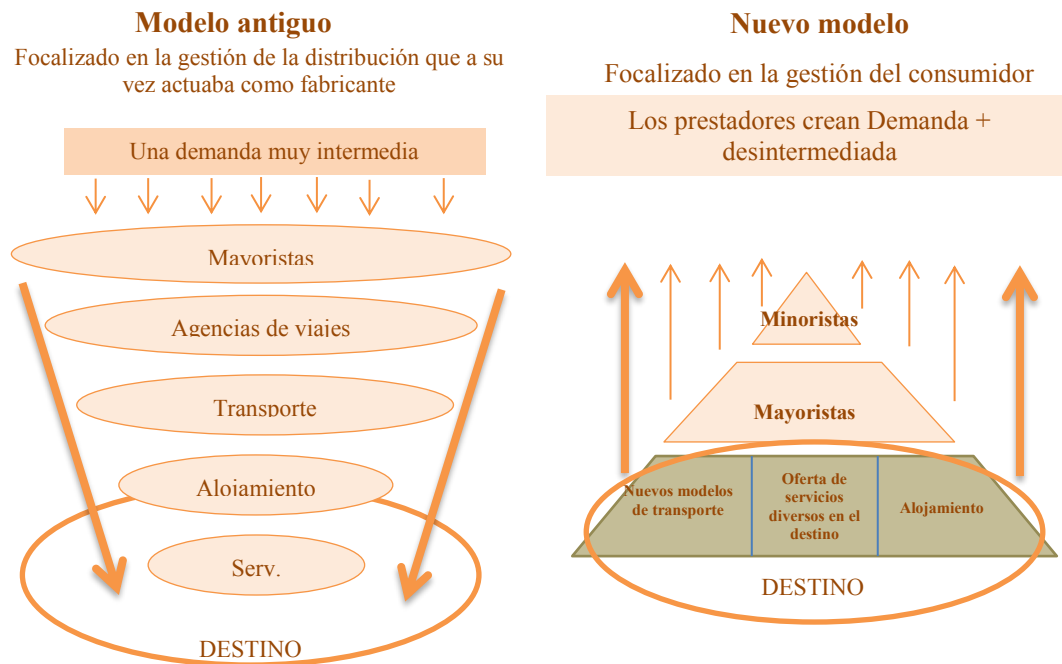


Ilustración 3. Actores locales que intervienen en la cadena de valor. Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el enfoque de nuevo modelo de gestión entre la oferta y demanda, propone que los prestadores de servicios creen los motivadores para atraer al mercado, contrario a lo que sucedía cuando los mayoristas y agencias de viajes se encargaban de la distribución y fabricación de productos turísticos.

#### 1.2.2 Niveles de especialización de cada uno de los eslabones de la cadena

Considerando los eslabones que forman parte de la cadena de valor, se puede identificar que existe una creciente especialización de los actores, esto promovido por el interés de los visitantes quienes demandan servicios cada vez más especializados que les permitan tener experiencias únicas en condiciones de confort y calidad.

En relación a las agencias de viajes, A nivel nacional, existen 4 agencias de viaje destinadas exclusivamente para la creación de experiencias de naturaleza y aventura: Livelt Travel, Alaventura Paragliding, Amigo Trails y Argovia Finca Resort, a nivel local, existen el caso de operadoras de

ecoturismo: Expediciones Sierra Norte y la Red de Ecoturismo de la Sierra Juárez, quienes con mayor experiencia encabezan la promoción y comercialización de éste tipo de servicios en el estado.

Respecto al transporte que se utiliza para la prestación de servicios de ecoturismo, existe poca especialización, ya que generalmente el servicio se presta en camionetas de tipo splinter y son operadas por las agencias de viajes o por las mismas empresas de ecoturismo.

Otro eslabón importante son los suministros para brindar tanto la alimentación como el hospedaje; en éste sentido, si bien la legislación prioriza el consumo de productos locales y biodegradables, existe un gran reto en los que se involucran aspectos fiscales como económicos que impiden el incremento de su consumo.

La venta de souvenirs es otra actividad relacionada con la prestación de servicios de turismo, misma que se caracterizan por representar la gastronomía, escultura, textiles y música del estado; lo que hace que exista una diversa oferta un tanto diferenciada con una latente oportunidad de innovar y dirigir productos para este segmento específicamente.

En relación a los servicios postventa, existe poca experiencia en su práctica, existe una importante área de oportunidad en el desarrollo y ejecución de los mismos.

#### 1.2.2.1 Sistema de producción

Un producto turístico surge de la idea creativa implementada en un atractivo turístico soportado por una logística de operación y un conjunto de servicios turísticos, para crear una experiencia que el turista puede comprar y vivir. (Yarto, E. 2015).

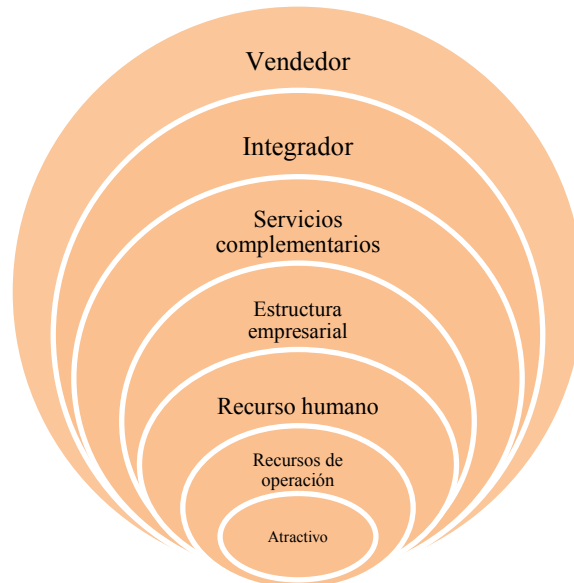


Ilustración 4. Elementos requeridos para armar y operar un proyecto turístico, Fuente: (Yarto, E. 2015)

A continuación, y de acuerdo a la definición sugerida por Eduardo Yarto de Grupo Turespacio, se entiende por:

#### 1. Atractivo

Todo aquello que es tan interesante o tan bello que motiva a la gente a viajar: es la esencia del turismo; éstos pueden ser tangibles como los sitios naturales, construcciones o escenarios; o intangibles como

la cultura, la historia o las expresiones artísticas. Entender a los atractivos turísticos como el ancla de los productos turísticos.

2. Recursos de operación

Son todos los insumos directos que se necesitan para llevarse a cabo la operación del producto turístico, por citar alguno de ellos: escenarios, equipo de operación y suministros de operación.

3. Recursos humanos

Personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar las acciones, actividades, labores y tareas, por ejemplo: guías especializados, actores, bailarines, músicos, personal de logística, etc.

4. Estructura empresarial

- a) Local comercial y/u oficina: Se refiere al sitio en donde se realizan las funciones administrativas del producto.
- b) Mobiliario y equipo: Se refiere al sitio en donde se realizan las funciones administrativas del producto.
- c) Puntos de venta: Se refiere al sitio en donde se realizan las funciones administrativas del producto.

5. Servicios complementarios:

Se refiere a los servicios adicionales que pueden dar un beneficio extra al producto: hospedaje, traslados, restaurant y/o banquetes, escenarios especiales, tiendas de artesanías y regalos, fotografías y otros productos turísticos.

6. Integrador

Es el creador del producto desde la idea hasta la generación del mismo.

7. Vendedor

Es el que lleva el producto hasta el consumidor, todos los canales de venta del turismo, por ejemplo: DMC's (Destination Management Companies), operadoras turísticas, agencias de viajes, agencias por internet, módulos de información, oficinas de turismo, hoteles, taxistas, etc.)

Es importante que, en principio, uno de las constantes en cada uno de los elementos de producción es la conservación de los recursos naturales y culturales de los destinos previstos.

#### 1.2.2.2 Especialización de la producción

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), el turismo está fundamentado en experiencias y, por ello, *la diferenciación y la especialización son elementos clave para el futuro del sector. Hoy en día, la gente viaja en busca de diversidad para llenar su curiosidad a cerca de las diferentes culturas, tener nuevas experiencias pero, más que nunca, para encontrar la autenticidad: "ese recuerdo único"*

Además, el desarrollo de productos turísticos especializados también puede hacer una importante contribución a la preservación del medio ambiente. Un turista que visita un parque nacional, embarcándose en una aventura en el bosque de la sierra norte o en la exploración de las profundidades del océano pacífico, seguramente será un embajador extraordinario de la necesidad de preservar esa riqueza natural. Al mismo tiempo, no debemos olvidar que los ingresos generados por estas actividades son cada vez más importantes para financiar proyectos de conservación.

#### 1.2.2.3 Propuesta de mapa de cadena de valor

El turismo debe entenderse como la suma de experiencias que integran una cadena de valor, misma que a la actualidad no es percibida de esa manera. Como cualquier industria, la dinámica de ésta cadena de valor no es estática, varía en función del comportamiento de la demanda y de sus intereses.

En éste sentido, el primer eslabón de la cadena está representado por el desarrollo de productos turísticos basados en la creación de experiencias únicas de vida.

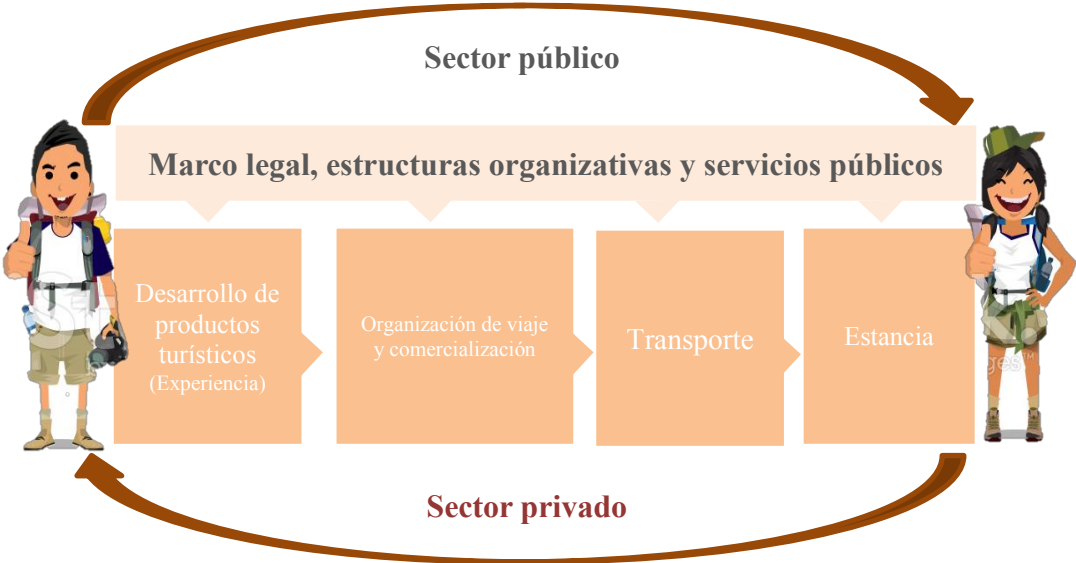


Ilustración 5. Propuesta de cadena de valor, Fuente: elaboración propia.

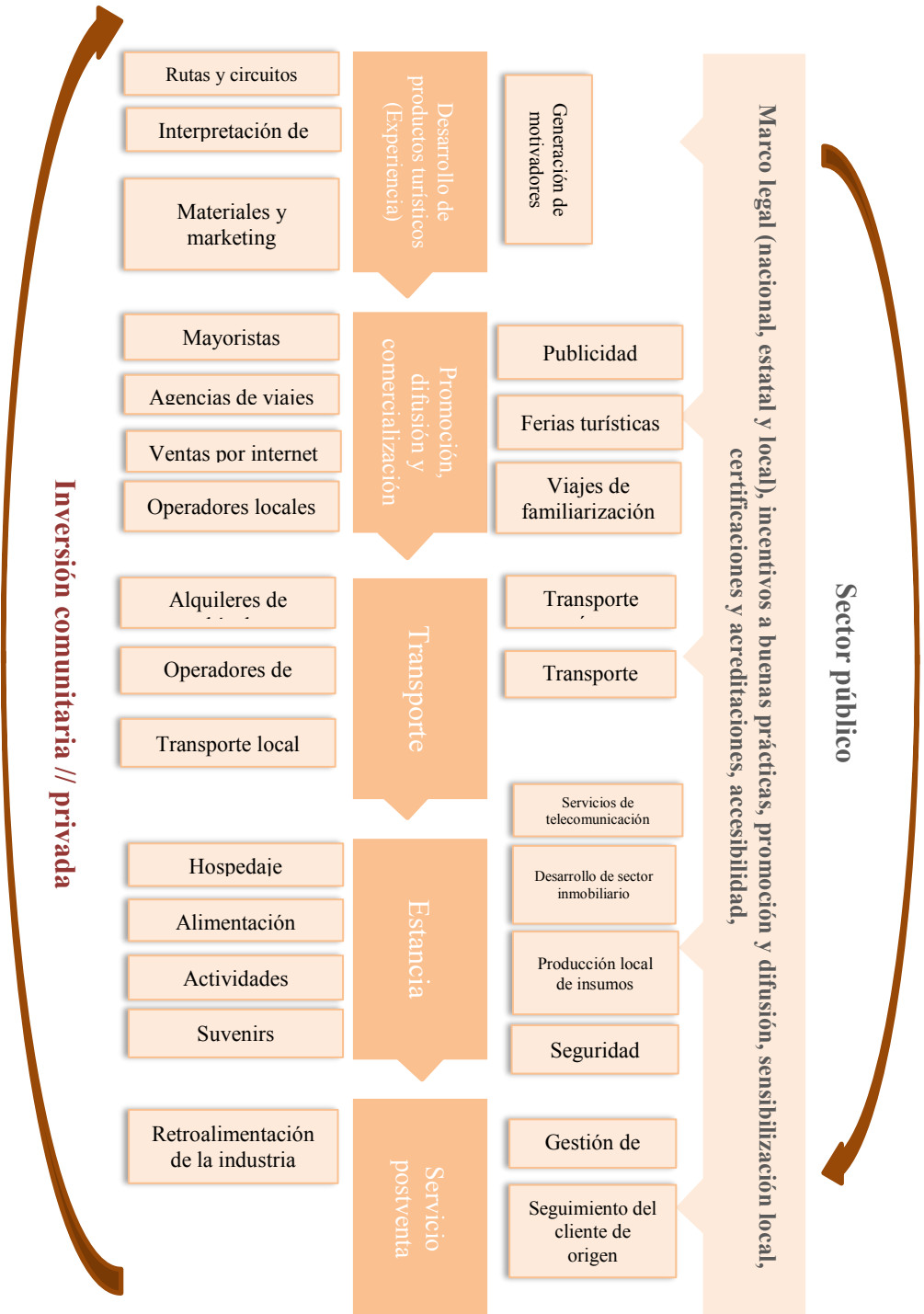


Ilustración 6. Cadena de valor ecoturismo, Fuente: Zoreda J.L (18 de abril de 2013)

#### 1.2.2.4 Flujos de relación de los eslabones de la cadena de valor

Una vez identificados los actores que forman parte de la cadena de valor del ecoturismo, es importante hacer el análisis de cómo éstos interactúan entre sí.

De acuerdo a los principales resultados de la Cuenta Satélite del Turismo (CST) de México, el Valor Agregado Bruto Turístico (VABT) a precios básicos representó el 8.6% del Valor Agregado Bruto (VAB) total del país durante 2014. El VABT se integró de la siguiente forma: los servicios de transporte aportaron 16.8% del valor; las actividades de producción de artesanías y otros bienes 15.5%; los restaurantes, bares y centros nocturnos con 10.1%; los de alojamiento 8.8%; los tiempos compartidos y las segundas viviendas 4.6%, y el resto de los servicios contribuyó con 44.2% del total.

En lo que refiere a la dinámica en la que los eslabones actúan a nivel local, es casi inexistente y desvinculada la relación entre agencias de viajes y los prestadores de servicios de turismo de naturaleza, esto dado a la propia organización de las empresas de ecoturismo, quienes en general presentan características comunitarias que parecen estar fuera de un esquema de comercialización por terceros. Respondiendo a ésta circunstancia, existen dos iniciativas comunitarias para la operación de viajes de ecoturismo: Expediciones Sierra Norte y la Red Integradora de Ecoturismo Sierra Juárez, mismas que tienen como objetivo el desarrollo y comercialización de productos turísticos de la Sierra Norte del estado de Oaxaca.

En lo que se refiere al transporte, muchas de las agencias de viajes que ofertan servicios ecoturísticos cuentan con vehículos destinados para realizar los tours correspondientes, sin embargo, existe un nicho de mercado en la prestación de servicio de transportes que permitiría fortalecer la conectividad de los destinos de ecoturismo.

Es muy característico que la prestación de servicios ecoturísticos se relacionen con empresas comunitarias y sus proveedores locales, sin embargo, es necesario consolidar éstas relaciones y crear mecanismos que permitan ofrecer precios más competitivos frente a los grandes proveedores de suministros como lo son las tiendas comerciales.

## 2. Intervención institucional en la cadena de valor

### 2.1 Políticas públicas de intervención en la cadena de valor

El desarrollo del turismo de naturaleza es el objetivo de instrumentos de planeación y política del gobierno, caracterizados por la participación y concurrencia de diferentes dependencias, el planteamiento de políticas públicas es reciente en México, y de acuerdo a María Elena Mesta, especialista en Políticas y Legislación, el tema merece tratamiento como política pública por los efectos positivos que éste segmento turístico puede tener sobre la economía regional; la mejoría de la calidad de vida de las comunidades locales en donde se desarrolla ésta actividad; el combate a la pobreza; diversificación de la oferta turística; el fomento a la cultura ambiental y la revalorización y conservación del patrimonio natural y cultural de nuestro país, entre otros aspectos.

Desde el año 2006, se han venido dando acciones promovidas por el gobierno mexicano que han consistido básicamente en el apoyo a la creación de microempresas y la dotación de infraestructura y equipamiento especializado; la capacitación para profesionalizar y especializar los servicios; la impartición de cursos, talleres y diplomados que promovieron la educación y la cultura ambiental; el desarrollo de marcos normativos y de regulación en materia turística y ambiental; la edición de materiales técnicos y de difusión y la creación de Redes.

Todas estas acciones tuvieron un impulso significativo gracias a la firma el 4 de octubre de 2004 del Convenio de Colaboración Interinstitucional para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza cuyo propósito inicial fue orientar de forma integral la inversión en ésta materia hacia áreas prioritarias. Con base en este instrumento entraron en funcionamiento dos Grupos Interinstitucionales, uno del más alto nivel integrado por los secretarios de estado de las siguientes dependencias:

1. Secretaría de Turismo (SECTUR)
2. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
3. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA)
4. Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
5. Secretaría de Economía (SE)
6. Secretaría de la Reforma Agraria (SRA)
7. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)
8. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)
9. Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)
10. Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)
11. Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH)
12. Consejo de Promoción Turística de México (CPTM)
13. Financiera Rural (FINRURAL)
14. Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO)

Así como un grupo de carácter operativo, que fue el que jugó un papel fundamental para generar acciones que constituyeron los cimientos de la política dirigida al Turismo de Naturaleza.

Entre los resultados obtenidos bajo el marco de éste convenio destacan los siguientes:

- a. Sociabilización sobre el significado del ecoturismo.
- b. Intercambio de información sobre las acciones que se realizaban en las diferentes dependencias y entidades gubernamentales
- c. Se realizaron algunas acciones de carácter táctico que en su momento contribuyeron a orientar el desarrollo de actividad in situ.

A continuación, se enuncian las acciones que han destacado a partir de éste convenio:

Dependencia	Instrumentos
Grupo Operativo Interinstitucional para el Desarrollo del Turismo de Naturaleza	Programa integral de capacitación del turismo de naturaleza en México
SECTUR, CECADESU, CONANP, CDI	Circuitos de Capacitación en Ecoturismo a través del Programa Moderniza (2003 a la fecha)
SECTUR, CDI, CONAFOR, SEMARNAT	Publicación de Guías para el desarrollo de proyectos ecoturísticos
SECTUR	Encuentros Nacionales de Empresas Comunitarias Ecoturísticas (2003 a 2006)
SECTUR	Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza 2006 -2015
SEMARNAT	Estrategia para la consolidación de productos turísticos sustentables a través de circuitos de ecoturismo

Dependencia	Instrumentos
Comisión Nacional para el Desarrollo de los pueblos Indígenas (CDI)	Programa Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PATZI), actualmente considerado en el Programa de Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena
	Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas
CONANP	Estrategia nacional para un desarrollo sustentable del turismo y la recreación en las áreas protegidas de México
CECADESU	Diplomado Regional “Ecoturismo, Participar y Conservar” (De 2003 a 2006)
IPN, UNAM Varias	Diplomados relacionados con el Ecoturismo NMX-AA-120-SCFI-2005 (D.O.F. 06/07/2006) Que establece los requisitos y procedimiento para obtener certificado de calidad de playas  NMX-AA-119-SCFI-2006 (D.O.F. 21/08/2006) Que establece los requisitos y criterios de protección ambiental para selección del sitio, diseño, construcción y operación de marinas turísticas  NMX-AA-133-SCFI-2013 (D.O.F. 14/03/2006) Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo

Tabla 2. Instrumentos gubernamentales relacionados con el Turismo de Naturaleza, Fuente: Secretaría de Turismo

En lo que refiere a la política estatal, actualmente el Plan Estatal de Desarrollo de Oaxaca 2011-2016, establece el impulso a la diversificación de la oferta de productos y proyectos turísticos para segmentos tradicionales y de nueva creación, poniendo énfasis en la preservación de la identidad cultural, el cuidado ambiental y el impulso al desarrollo económico y social de las localidades anfitrionas, en respuesta el Gobierno del Estado de Oaxaca, a través de su Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico (STyDE), estableció el marco operativo para la creación y desarrollo de 10 rutas turística económicas las cuales son:

- Ruta Caminos del Mezcal,
- Ruta Sierra Juárez,
- Ruta de la Mixteca,
- Ruta de la Chinantla,
- Ruta de la Costa Oaxaqueña,
- Ruta Mágica de las Artesanías,
- Ruta del Café,
- Ruta de Juquila,
- Ruta del Istmo y,
- Ruta de la Reserva de la Biósfera.

De las cuales, se han impulsado 7 rutas turísticas, mismas que fueron concebidas y diseñadas como rutas turística-económicas, para apoyar no sólo al desarrollo social de las comunidades, sino también para ampliar el beneficio a las regiones, mediante la reactivación de la economía a través de los prestadores de servicios turísticos o de las actividades asociadas, como proveeduría de insumos.

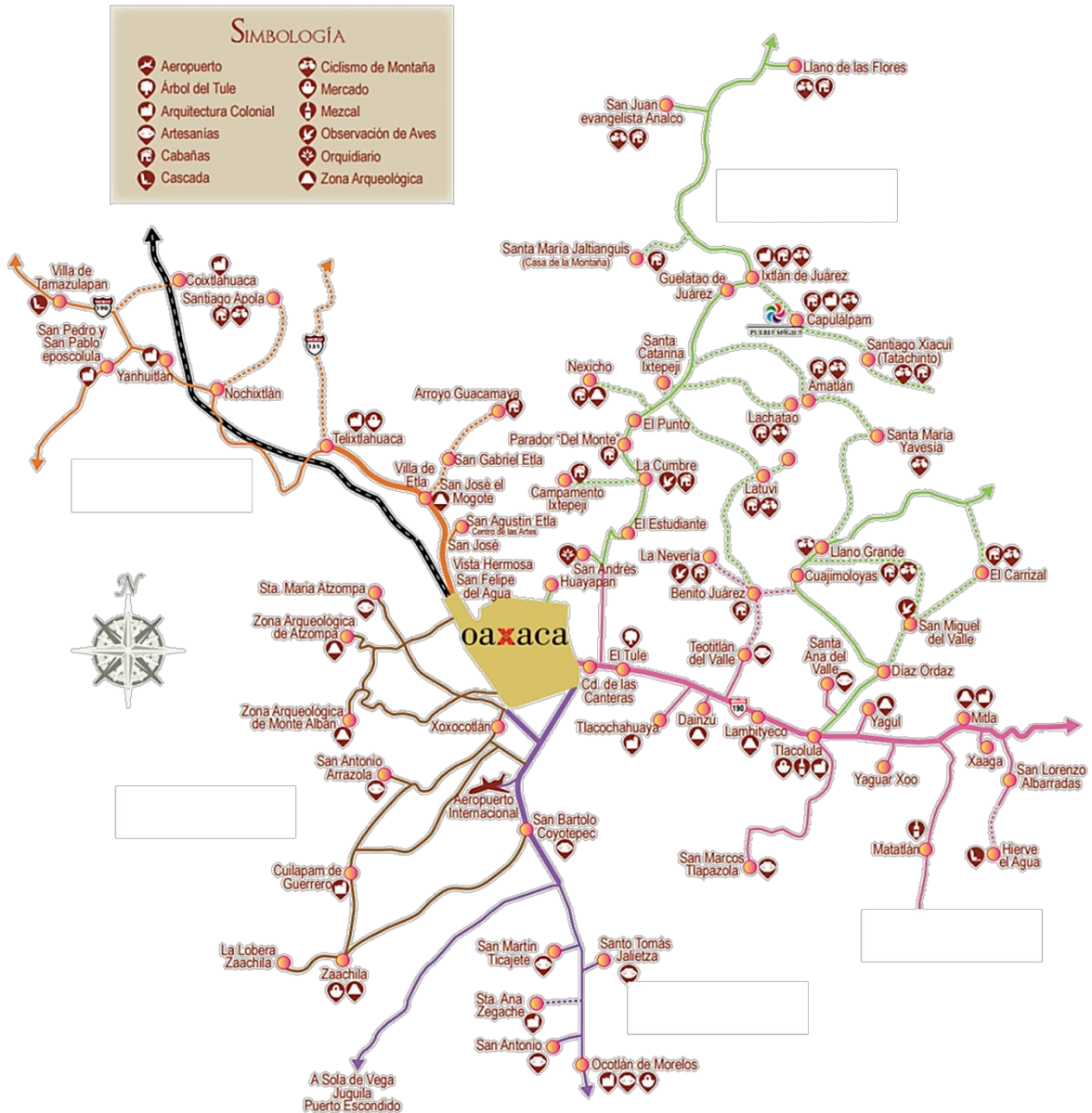


Ilustración 7. Mapa estatal de atractivos turísticos. Fuente: [www.visitmexico.com](http://www.visitmexico.com)

**Ruta caminos del mezcal**

Ésta ruta permite al visitante experimentar el universo que contempla la producción de ésta bebida ancestral, en donde podrá visitar desde los plantíos de agave hasta los lugares destinados para su envase.

La ruta Caminos del Mezcal permite adentrarse en un rico mosaico de culturas, ya que tanto en los valles como en las serranías, el mezcal se destila en comunidades donde las tradiciones marcan los tiempos de la cosecha. Los rituales, la medicina tradicional y los festejos le permiten al visitante tener un acercamiento con los maestros que moldean los magueyes para luego procesarlos y extraer de ellos sus fabulosos aromas y sabores.

**Municipios que integran la Ruta:**

- Santa María del Tule.
- San Jerónimo Tlacoahuaya.
- Teotitlán del Valle.
- Tlacolula de Matamoros.
- San Pablo Villa de Mitla Pueblo Mágico.
- Santiago Matatlán.



Ilustración 8. Ruta caminos del mexcal. Fuente. [www.oaxaca.travel](http://www.oaxaca.travel)

**Ruta mágica de las artesanías**

La Ruta Mágica de las Artesanías invita a conocer parte de los trabajos manuales de este inmenso estado. Pues el tan especial lugar que ocupa Oaxaca en México y el mundo se debe en gran medida a las incontables y magníficas manos de los artesanos que con gran sensibilidad y creatividad plasman minuciosamente sus sueños, ilusiones, aspiraciones y necesidades espirituales en piezas de barro, madera, metal, piedra, hilo seda o algodón.

**Municipios que integran la Ruta:**

- Santa María Atzompa.
- San Bartolo Coyotepec.

- San Martín Tilcajete.
- Santo Tomás Jalieza.
- San Antonino Castillo Velasco.
- Ocotlán de Morelos.

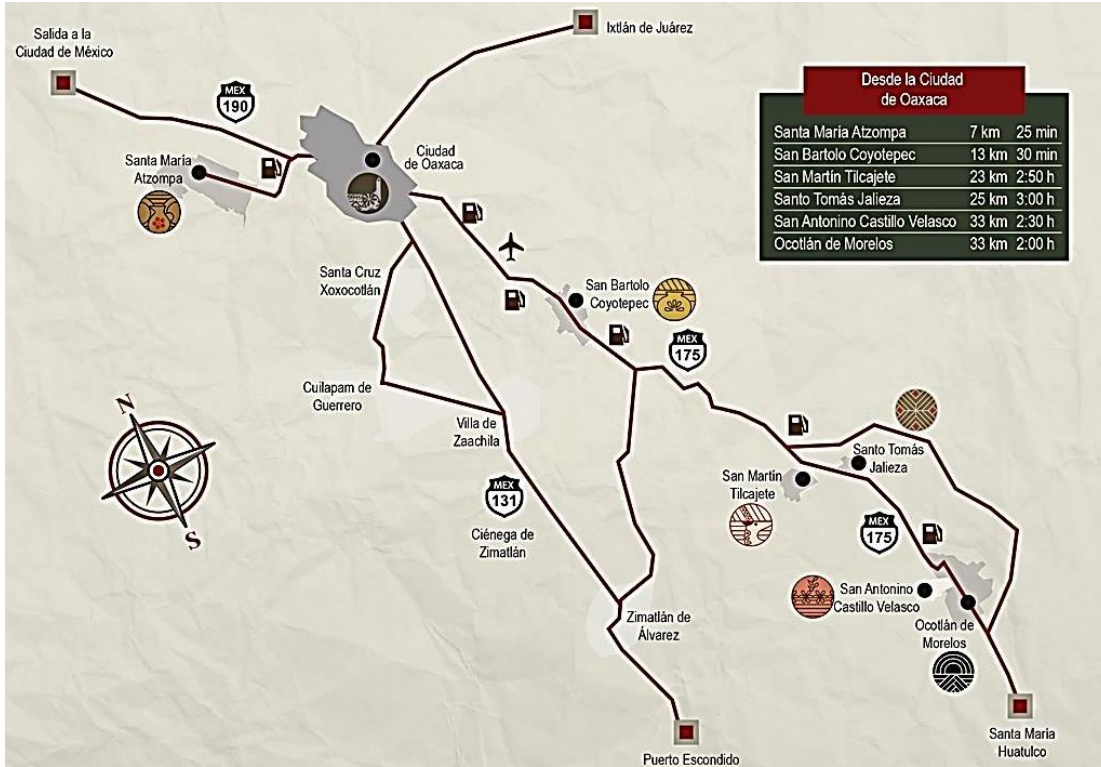


Ilustración 9. Ruta mágica de las artesanías. Fuente. [www.oaxaca.travel](http://www.oaxaca.travel)

### Ruta de la Fe Juquila

Año con año millones de creyentes salen de sus lugares de origen para visitar los diversos santuarios que existen en el país. Entre los sitios de peregrinación, destaca Santa Catarina Juquila, lugar donde se resguarda una Virgen que ha sobrevivido al fuego, entre otros muchos milagros.

Esta Ruta de la Fe Juquila recorre un camino en línea recta que abarca tres regiones del estado de Oaxaca: Valles Centrales, Sierra Sur y Costa.

Municipios que integran la Ruta:

- Zimatlán de Álvarez
- San Pablo Huixtepec
- Ayoquezco de Aldama
- Santa Catarina Juquila
- San Sebastián de las Grutas
- Villa Sola de Vega
- San Pedro Juchatengo

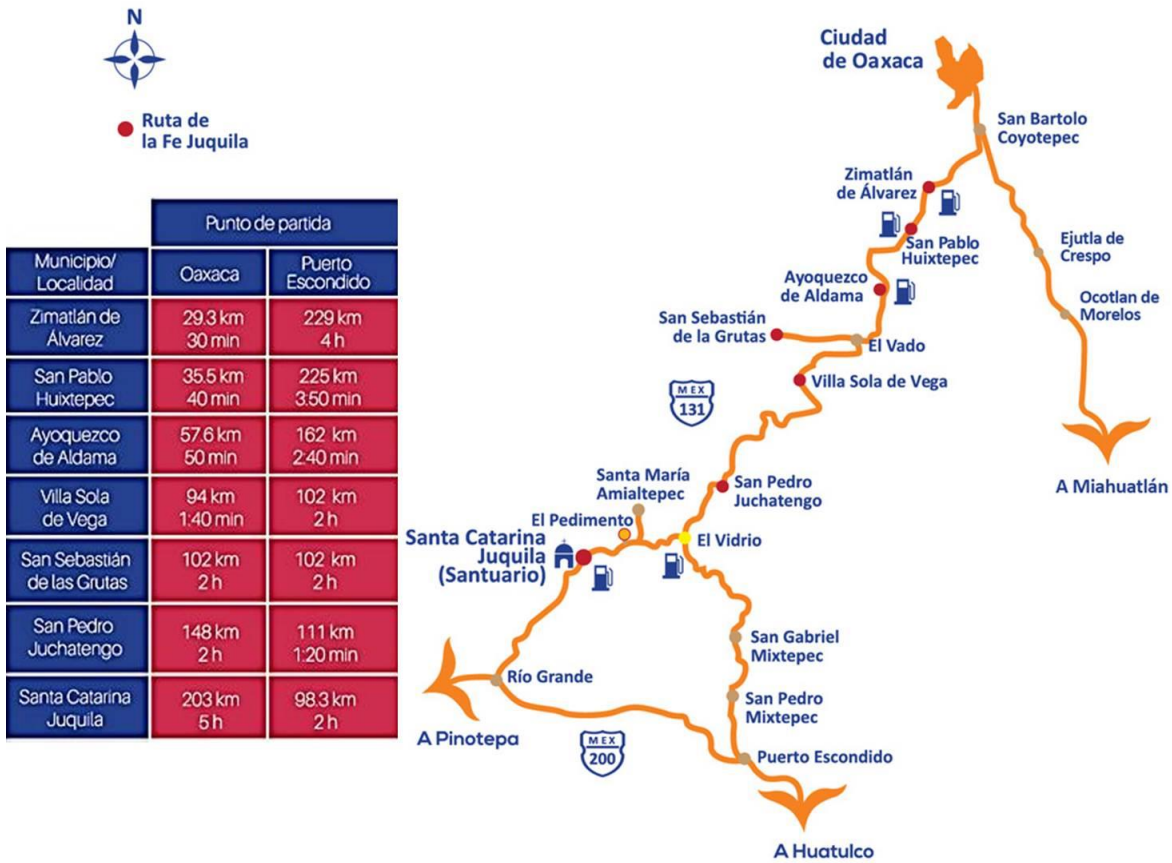


Ilustración 10. Ruta de la Fe Juquila. Fuente. [www.oaxaca.travel](http://www.oaxaca.travel)

### Ruta Chinantla

Ruta Chinantla guarda una gran riqueza natural, cultural y ecoturística. Abarca la cuenca hidrológica más grande del país, en donde se pueden recorrer en 40 kilómetros altitudes desde los 100 hasta los 3,000 metros sobre el nivel del mar, transitando exuberantes selvas y los bosques mesófilos de montaña mejor conservados, hasta llegar a los bosques de pinos enanos.

#### Municipios que integran la Ruta:

- Santiago Comaltepec
- Santa Cruz Tepetotutla
- San Antonio del Barrio
- San Mateo Yetla
- Valle Nacional
- San Juan Bautista Tuxtepec
- San Miguel Soyaltepec

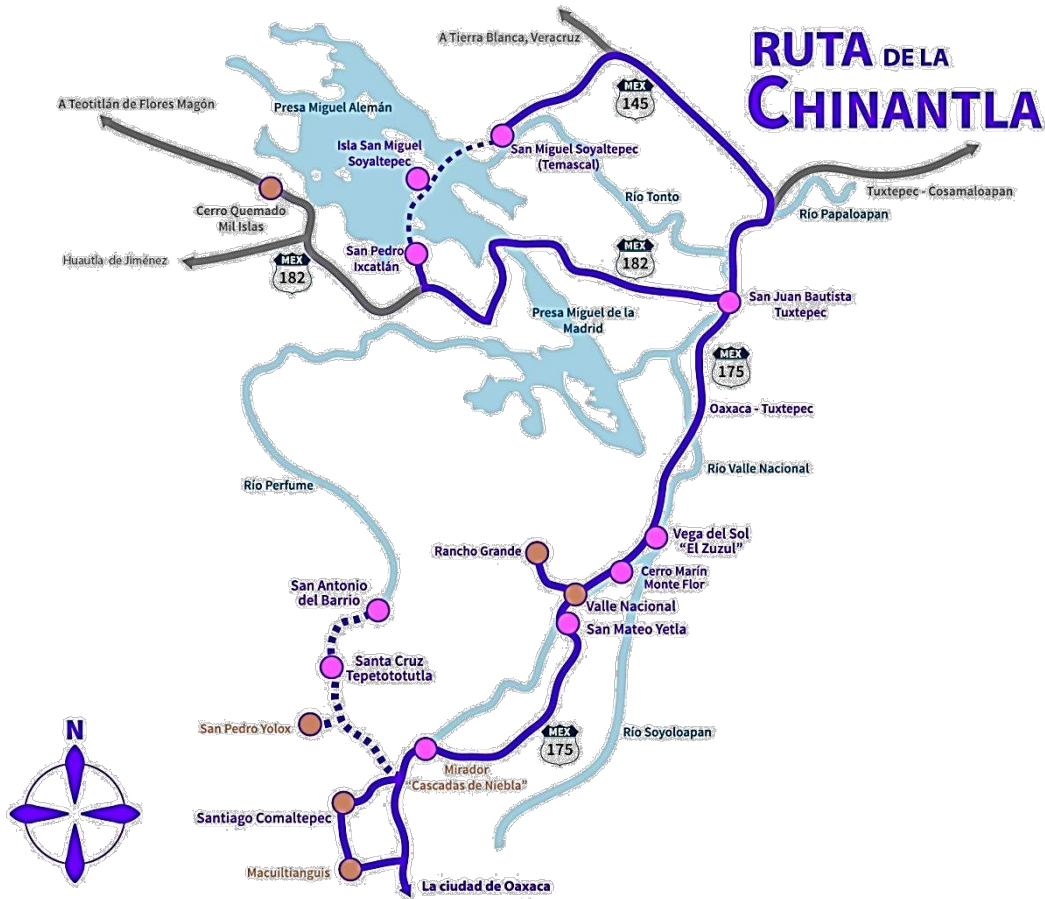


Ilustración 11. Ruta Chinantla. Fuente. [www.oaxaca.travel](http://www.oaxaca.travel)

### Ruta de la Costa Oaxaqueña

La Costa Oaxaqueña con su vasta composición multicultural forma parte de esta riqueza humana y natural, en ella conviven diferentes grupos étnicos, destaca por sus dos ambientes el montañoso y el costero, en el cual se encuentran excepcionales playas color esmeralda que contrastan con arenas doradas, lagunas, manglares y una vegetación abundante que marca el litoral del estado frente al Océano Pacífico conservándolo como un paraíso escondido. Las condiciones geográficas y naturales de la Costa Oaxaqueña son idóneas para el descanso, la recreación y para realizar actividades de ecoturismo, deportivas y de aventura.

Esta ruta invita a recorrer los más bellos y paradisíacos paisajes de sol y playa, donde la comunión del entorno natural y cultural logra captar la atención de los visitantes. La vida en la Costa Oaxaqueña ha conservado tradiciones y costumbres fuertemente ligadas a las condiciones de su hábitat original, destaca por su tranquilidad y hospitalidad que, aunada a una gran oferta de servicios, aventuras y experiencias únicas, hacen de este un sitio al cual siempre se quiere regresar.

#### Municipios que integran la Ruta:

- Huatulco.
- Puerto Ángel.
- Zipolite.
- Mazunte Pueblo Mágico
- Puerto Escondido.
- Lagunas de Chacahua.



Ilustración 12. Ruta de la Costa. Fuente. [www.oaxaca.travel](http://www.oaxaca.travel)

### Ruta de la Mixteca

Esta ruta está conformada por nueve municipios, todos ubicados en el norte del estado, hacia la frontera con Puebla, recorrerlos es agasajarse con una fantástica sucesión de atractivos naturales y culturales: desde cascadas, cuevas, balnearios, ríos y cañones, hasta zonas arqueológicas, museos comunitarios, iglesias y, sobre todo, costumbres y tradiciones ancestrales.

Porque en esta ruta, el viajero descubre la fusión entre la cultura mixteca y la hispana, particularmente a través de la orden de los dominicos, la cual se demuestra en magníficas construcciones religiosas, en las cuales la delicada labor indígena, bajo la pauta de los frailes, se ve reflejada en extraordinarios templos y conventos virreinales construidos a lo largo del Camino Real de Chiapas, que unía a México con Guatemala y pasaba por Oaxaca, cruzando por la Ruta de la Mixteca.

La gastronomía de la región es particularmente amplia y variada. Sobresale, por ejemplo, el llamado “mole de caderas”, elaborado con carne de chivo. Este platillo es de hecho uno de los más singulares de todo el estado, debido a la cuidadosa crianza de los animales con los cuales se prepara, misma que culmina en la jubilosa y concurrida celebración del muy conocido Festival del Mole de Caderas.

En la Ruta de la Mixteca también sobresale su cultura musical, representada en el tradicional “Jarabe mixteco”, bailable que identifica a la región, al igual que la “Canción mixteca”, famosa en todo el país, y cuyo autor, José López Alavés, ha alcanzado amplio reconocimiento.

#### Municipios que integran la Ruta:

- Asunción Nochixtlán.
- Santo Domingo Yanhuitlán.
- San Pedro Yucunama.
- San Pedro y San Pablo Teposcolula.
- Heroica Ciudad de Tlaxiaco.
- Santiago Apoala.
- San Juan Bautista Coixtlahuaca.
- Villa de Tamazulápam del Progreso.
- Heroica Ciudad de Huajuapam de León.

### Ruta Sierra Juárez

La Sierra Norte de Oaxaca es una de las regiones mejor conservadas del mundo, protegida por cadenas montañosas, en ella se encuentra una gran variedad de flora y fauna, bosque mesófilo, relicto y en peligro de extinción, así como cientos de especies de aves y mariposas. Además, dentro de sus

comunidades habitan diferentes pueblos indígenas, principalmente zapotecas, quienes con su organización comunitaria y sus prácticas ancestrales han conservado su patrimonio natural y cultural.

En la Ruta Sierra Juárez es posible disfrutar de un sinfín de actividades como ciclismo de montaña, caminata, cabalgata y senderismo, en compañía de guías locales, quienes ayudan al visitante a interpretar la flora y la fauna, comparten sus leyendas o lo llevan a deslizarse por la tirolesa más larga de Oaxaca, entre inolvidables paisajes boscosos. Además, una estancia en las comunidades de la sierra es una oportunidad para conocer proyectos productivos agrícolas y de pesca, ser testigo de la conservación de los bosques, y de las prácticas culturales de los pueblos indígenas, como la medicina tradicional zapoteca.

**Municipios que integran la Ruta:**

- La Cumbre, Santa Catarina Ixtepeji.
- Ecoturixtlán Shiaa Rua Via, Ixtlán de Juárez.
- Capulálpam de Méndez, Pueblo Mágico.
- Yagaa-Tzi, San Miguel Amatlán.
- Yaa-Cuetzi, San Antonio Cuajimoloyas.
- San Isidro Llano Grande.
- Yeela Too, Guelatao de Juárez.
- Santa Catarina Lachatao.
- Yaate-Yana, Benito Juárez.
- Santa Martha Latuvi.
- Latzi Belli, La Nevería.
- Llano de las Flores, San Juan Atepec.
- Eco-Shoraa en Santa María Yavesía

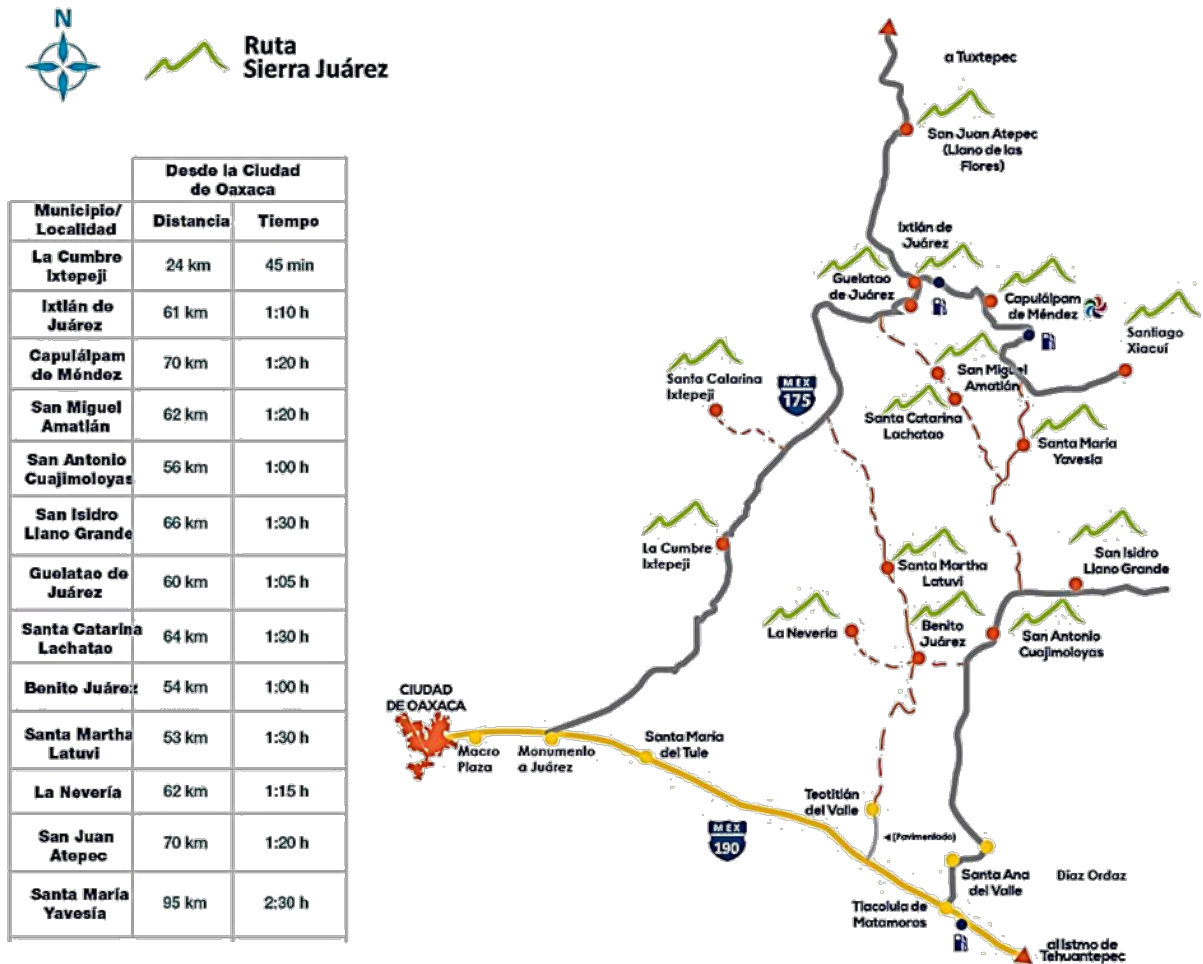


Ilustración 13. Ruta Sierra Juárez. Fuente. [www.oaxaca.travel](http://www.oaxaca.travel)

### 2.1.1 Acciones de mejora de las políticas públicas en la cadena de valor

Es una realidad que hasta antes de los años 80, no se registra información alguna sobre el Turismo de Naturaleza en México, que permita considerarse para efectos estadísticos y de análisis. Esto debido en gran parte a que el segmento del Turismo de Naturaleza no figuraba como tal dentro de la política turística nacional, razón por la cual resulta nueva la implementación de políticas públicas que permitan fortalecer ésta cadena de valor, de manera general se puede observar que con el antecedente Regulaciones de Turismo, no hay coordinación de las regulaciones de turismo entre las entidades federales, estatales, municipales y comunales; por lo que frecuentemente no existe una adecuada administración de los recursos naturales cruciales para el turismo de naturaleza.

La planificación del turismo de naturaleza en Oaxaca es esencial para su desarrollo en los próximos años, en cuya realización se deberá considerar a la preservación del medio ambiente, como la condición fundamental que orientará a las acciones encaminadas a fomentar el desarrollo económico y social de las comunidades en donde se realicen las actividades relacionadas con este segmento de mercado, los retos latentes y las consideraciones para la promoción de éste sector serían:

- Impulsar nuevas actividades económicas que complementen el ingreso de las comunidades lo que les permitirá elevar su nivel de vida y la disponibilidad de servicios necesarios para la prestación de servicios turísticos.

- Crear nuevas formas de relación con el ambiente y fomentar procesos productivos y de consumo sustentable, promoviendo la incorporación de actores locales a través de la comercialización de bienes y la prestación de servicios.
- Impulsar el desarrollo de microempresas y proyectos productivos, todo de acuerdo con el entorno socioeconómico, cultural y ambiental de las comunidades.
- Diversificar el producto turístico, aprovechando el enorme potencial con que cuenta Oaxaca tanto en recursos naturales como culturales.
- Promover la especialización de cada uno de los eslabones que integran la cadena de valor.

### 2.1.2 Inversión pública destinada en el periodo de 2010-2015

Sin duda alguna, el acompañamiento y apoyo de las dependencias para la creación y el desarrollo de los centros de ecoturismo en el estado ha sido fundamental, destacan entre ellas la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos indígenas (CDI) y la Secretaría de Medio Ambiente (Semarnat) a través de la Comisión Nacional Forestal (Conafor) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp).

Dependencia	Programa
SEMARNAT	Programa de Empleo Temporal
Secretaría de Economía	Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME)
Secretaría de la Reforma Agraria	Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor Rural
Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	Programa de Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas	Programas de Desarrollo Regional Sustentable (PROCOCODES)
Comisión Nacional Forestal	Programa Nacional Forestal (Pronafor)
Comisión Nacional para el Uso y Conocimiento de la Biodiversidad (Conabio)	Proyecto Sistemas Productivos Sostenibles y Biodiversidad
Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad	Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad
FINANCIERA RURAL	Financiamiento al Sector Turístico Rural
Secretaría de Turismo	Fondo Nacional de Fomento al Turismo

Tabla 3. Programas de financiamiento vinculados al desarrollo de turismo de naturaleza. Fuente: SECTUR Turismo de Naturaleza

La sierra norte es un referente y pionero en el desarrollo de actividades de ecoturismo, razón por la cual se presenta como referencia la inversión realizada por la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas en ésta región a través del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) en el periodo comprendido entre 2008 y 2013, mismo que tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la población indígena, mediante la ejecución de acciones en materia de turismo

alternativo a través del apoyo a grupos organizados, mediante acciones orientadas a la elaboración y ejecución de proyectos, que preserven, conserven y aprovechen sustentablemente su patrimonio natural y cultural, para ayudar a la mejora de sus ingresos, respetando la organización comunitaria de los pueblos indígenas.

**Resumen de los ejercicios realizados:**

Ejercicio fiscal	No. De proyectos apoyados	Monto de apoyo
2008	5	\$6'357,237.70
2009	12	\$14'549,368.03
2010	7	\$5'852,870.00
2011	11	\$11'596,586.88
2012	14	\$7'377,355.45
2013	21	\$16,468,501.89
Inversión histórica en la Sierra Norte		<b>\$93,903,647.68</b>

Tabla 4. Resumen de ejercicios presupuestales del PTAZI 2008-2013 Fuente: Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Guelatao/ CDI.

A continuación, se presenta la distribución de los montos de apoyo en función de la integración de los centros de ecoturismo, haciendo referencia a las dos redes conformadas: Red Integradora de Ecoturismo Sierra Juárez de Oaxaca y a la Operadora Turística Pueblos Mancomunados (Expediciones Sierra Norte).

Municipio	Inversión CDI	Organización	Estatus
Santa Catarina Lachatao (Localidades)		Red Integradora Sierra Juárez	Consolidado
Santa Catarina Lachatao	\$20,941,310.69		
Benito Juárez Latuvi La Nevería		Operadora Turística Pueblos Mancomunados	Consolidado
San Miguel Amatlán (Localidades)		Operadora Turística Pueblos Mancomunados	Consolidado
San Miguel Amatlán Cuajimuloyas Llano Grande	\$13,423,990.25		
Santiago Xiacui	\$11,471,819.04	Ninguna	Por consolidar
Santa Catarina Ixtepeji	\$8,000,159.05	Red Integradora Sierra Juárez	Consolidado
Capulálpam de Méndez	\$5,677,338.57	Red Integradora Sierra Juárez	Consolidado
San Pablo Macuiltianguis	\$5,425,719.36	Ninguna	Por consolidar
Ixtlán de Juárez	\$4,970,773.34	Red Integradora Sierra Juárez	Consolidado

Municipio	Inversión CDI	Organización	Estatus
Teococuilco de Marcos Pérez	\$4,683,728.82	Ninguna	Por consolidar
San Juan Evangelista Analco	\$4,346,832.11	Red Integradora Sierra Juárez	Por consolidar
Santa María Jaltianguis	\$3,975,970.94	Ninguna	Por consolidar
San Juan Atepec	\$3,924,864.74	Red Integradora Sierra Juárez	Por consolidar
Guelatao de Juárez	\$3,050,000.00	Ninguna	Por consolidar
Santiago Comaltepec	\$1,291,397.36	Ninguna	Por consolidar
San Juan Quiotepec	\$228,150.41	Ninguna	Por consolidar
Santa María Yavesía	\$170,000.00	Red Integradora Sierra Juárez	Por consolidar
<b>Total inversión</b>	<b>\$91,582,054.68</b>		

Tabla 5. Inversión PTAZI por municipio, Fuente: Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena Guelatao/ CDI.

Actualmente el PTAZI ha sido insertado en el Programa para el mejoramiento de la producción y productividad indígena (PROIN).

Por otro lado, se presenta los montos de apoyo a través de financiamiento otorgados a proyectos de Ecoturismo por parte de la Comisión Nacional Forestal del año 2010 al año 2015.

Programa	Año	Beneficiario	Concepto de apoyo	Inversión
COINBIO	2010	Santiago Tenango	Cursos de capacitación operación de un restaurante ecoturístico	26,000.00
COINBIO	2010	San Pablo ETLA	Equipamiento del proyecto de ecoturismo, la nevería de los bienes comunales de San Pablo ETLA	215,000.00
COINBIO	2010	San Miguel El Grande	Estudio para la formulación y evaluación de proyectos de inversión para el proyecto de ecoturismo	100,000.00
COINBIO	2010	Santa María Tonameca	Evaluación de la capacidad de aprovechamiento sustentable para el ecoturismo en el núcleo agrario	107,000.00
COINBIO	2010	Santiago Tepitongo	Financiamiento para el establecimiento de una torre de vigilancia y equipamiento	177,000.00
COINBIO	2010	Santa María Jaltianguis	Manejo de equipo de turismo de aventura para guías comunitarios	20,000.00
COINBIO	2010	Santiago Tenango	Proyecto de ecoturismo comunitario	150,000.00

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR ECOTURISMO EN LAS REGIONES DE OAXACA

Programa	Año	Beneficiario	Concepto de apoyo	Inversión
COINBIO	2010	San Juan Evangelista Analco	Proyecto de inversión para infraestructura y equipamiento ecoturístico	350,000.00
COINBIO	2010	Santiago Quiotepec	Taller de capacitación en mantenimiento de instalaciones de hospedaje y alimentación	27,500.00
LINEAMIENTOS	2010	Operadora Turística Pueblos Mancomunados S. De S.S.	Curso taller fortalecimiento administrativo para operar la operadora turística pueblos mancomunados, s. De s.s.	49,870.00
PROARBOL	2010	Comisariado De Bienes Comunales De Santo Domingo Cacalotepec	A4. Turismo de naturaleza	192,471.00
PROARBOL	2010	Comisariado De Bienes Comunales De San Pedro Nexicho	A4. Turismo de naturaleza	77,848.00
PROCYMAF	2010	Santiago Comaltepec	Subproyecto de inversión para el parque ecoturístico "Cascadas de Niebla"	625,000.00
PROARBOL	2012	San Andrés Ixtlahuaca	Fc1.9.1 Talleres y cursos de capacitación a productores forestales 2012	27,900.00
PROARBOL	2012	Santiago Comaltepec	Fc1.9.1 Talleres y cursos de capacitación a productores forestales 2012	23,250.00
PROARBOL	2012	Santiago Comaltepec	Fc1.9.2 talleres y cursos de capacitación a productores forestales 2012	23,250.00
COINBIO	2013	San Pedro Huamelula	Cursos de capacitación a productores	28,800.00
COINBIO	2013	Ejido La Esmeralda	Cursos de capacitación a productores	28,800.00
COINBIO	2013	Santiago Yosondúa	Ejecución y desarrollo de proyectos productivos con fines de conservación	245,000.00
COINBIO	2013	San Miguel Y San Gabriel	Ejecución y desarrollo de proyectos productivos con fines de conservación	250,000.00
COINBIO	2013	Santa María Tiltepec	Ejecución y desarrollo de proyectos productivos con fines de conservación	250,000.00
COINBIO	2013	Ejido La Esmeralda	Ejecución y desarrollo de proyectos productivos con fines de conservación	245,000.00

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR ECOTURISMO EN LAS REGIONES DE OAXACA

Programa	Año	Beneficiario	Concepto de apoyo	Inversión
COINBIO	2013	Santa María Coatlán	Ejecución y desarrollo de proyectos productivos con fines de conservación	111,443.00
COINBIO	2014	Comité Regional De Recursos Naturales De La Mixteca, Tlaxiaco-Putla A.C.	Asesoría legal para el fortalecimiento de empresas comunitarias (constitución de la red ecoturística de la mixteca.	72,000.00
COINBIO	2014	San Miguel Y San Gabriel Etlá	Asesoría legal para el fortalecimiento operativo y administrativo del proyecto de ecoturismo Cieneguilla, ecoturismo para todos de san miguel y san gabriel etlá.	31,500.00
COINBIO	2014	Santiago Huaucuililla	Cursos de capacitación para el fortalecimiento del ecoturismo, encausado a la conservación de la biodiversidad de Santiago Huaucuililla.	31,320.00
COINBIO	2014	Concepción Pápalo	Cursos taller para definir senderos para recorridos ecoturísticos en la cueva cheve.	31,500.00
COINBIO	2014	Ejido La Esmeralda	Curso-taller: fundamentos técnicos del espeleismo y la topografía de cavernas segunda parte.	31,500.00
COINBIO	2014	Santiago Huaucuililla	Fortalecimiento al desarrollo del proyecto ecoturísticos de Santiago Huaucuililla	249,834.00
PRONAFOR	2014	San José Del Chilar	Dc.2 seminarios de comunidad a comunidad 2014	85,000.00
PRONAFOR	2014	San Miguel Y San Gabriel	Dc.2 seminarios de comunidad a comunidad 2014	80,000.00
PRONAFOR	2014	Teposcolula	Dc.2 seminarios de comunidad a comunidad 2014	85,000.00
PRONAFOR	2014	Santiago Yosondua	Dc.8 talleres y cursos de capacitación 2014	42,000.00
PRONAFOR	2014	Concepcion Papalo	Dc.8 talleres y cursos de capacitación 2014	42,000.00
PRONAFOR	2014	San Miguel El Grande	Dc.8 talleres y cursos de capacitación 2014	42,000.00
PRONAFOR	2014	San Andres Lagunas	Dc.8 talleres y cursos de capacitación 2014	42,000.00

Programa	Año	Beneficiario	Concepto de apoyo	Inversión
<b>Total de inversión Conafor</b>				<b>4,216,786.00</b>

Tabla 6. Inversión Conafor 2010 - 2015 Fuente: Conafor

### 2.1.3 Incentivos para el desarrollo de la cadena de valor

En el contexto actual en el desarrollo de actividades de ecoturismo existe una falta de mecanismos de financiamiento e incentivos nacionales adecuados que fomenten el desarrollo de nuevos productos y destinos, sin embargo es importante mencionar que uno de los principales motivadores para el desarrollo de servicios de ecoturismo es la creciente demanda por los servicios, a lo que las instituciones gubernamentales, educativas y de la sociedad han respondido de una manera favorable, atendiendo con nueva visión a ésta demanda, previendo instrumentos de planeación que les permita al acceso de financiamientos y espacios para promover sus servicios.

Para incentivar el acceso a financiamientos, se ha promovido la formalización de las empresas tanto privadas como comunitarias, así como la conformación de redes que permitan un posicionamiento a través de una mejor y mayor integración de productos y servicios turísticos.

Por otro lado, es importante mencionar el papel que han jugado organizaciones internacionales no gubernamentales como Rain Forest Alliance e instituciones gubernamentales como CDI, Semarnat, Sectur a través de la Secretaria de Turismo y Desarrollo Económico del estado de Oaxaca (STyDE) y otras instituciones que mediante el financiamiento y la asesoría técnica han incentivado la incorporación a programas de certificación tales como: Distintivo H, M, S, Punto Limpio y a la NMX-AA-133-SCFI-2013 que establece los requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo.

### 2.1.4 Análisis de los impactos de la inversión pública

Es importante hacer notar que durante los últimos años la inversión se concentró básicamente en la dotación de infraestructura y equipamiento, principalmente a la construcción de hospedaje tipo cabañas, dando respuesta a la infinidad de solicitudes que diversos actores, principalmente grupos comunitarios, sociales o indígenas que ante su deseo de obtener los beneficios del turismo y altas expectativas de incremento en sus ingresos por esta actividad y ante su falta de conocimiento sobre el sector y las características de este segmento, consideraban suficiente construir cabañas para recibir turistas; considerando que en menor medida se invertía en la capacitación, sobre todo de aquella que dote a los microempresarios comunitarios de los conocimientos y habilidades para mejorar las planeación de su proyecto, la administración de su empresa, así como, la operación y comercialización de sus servicios, identificando además que la mayor inquietud de las comunidades es la de poder crear y operar negocios rentables, que les permitan obtener ese ingreso adicional a las de sus labores productivas del campo, demandando apoyo en la dotación de herramientas técnicas y el acompañamiento para elevar la calidad de sus servicios y la administración de sus empresas.

El Estado de Oaxaca cuenta actualmente con un registro de más de 60 proyectos de turismo de naturaleza quienes apuestan por la prestación de servicios turísticos a partir de la puesta en valor de sus recursos naturales y culturales. Sin embargo, aún no se ha conseguido en muchos de los casos, superar el modelo de proyectos subvencionados, con un esfuerzo de ventas muy limitado y en consecuencia, los proyectos no se consolidan como proyectos de vida.

## 2.2 Organización de los grupos y/o empresas que forman la cadena de valor

Oaxaca, localizado en el sureste de México, es ejemplo de un singular mestizaje que aun en medio de la modernidad no olvida nunca sus orígenes. En su variada geografía, reúne no sólo una vasta biodiversidad, considerada entre las mayores del mundo, sino también riquezas culturales y étnicas insuperables, y los más distintos y bellos escenarios naturales, es por ello que derivado del creciente interés del sector turístico por destinos que ofrezcan actividades relacionadas con el contacto con la naturaleza, se genera una estrategia para el establecimiento de centros de ecoturismo que permitieran desarrollar servicios de hospedaje y alimentación que satisficieran la demanda.

Derivado de éste fenómeno, es que se han organizado diversas estructuras de negocio que tienen como fin ofrecer servicios de turismo de naturaleza.

### 2.2.1 Organizaciones sociales, comunitarias y/o ejidales

De acuerdo a la naturaleza de los proyectos de éste tipo de Turismo, no resulta sorprendente que la mayoría de los emprendimientos se originen en comunidades con formas de organización particulares, por lo general comunidades rurales o indígenas son sus propietarios, razón por la cual existe una diversidad de más de 60 empresas que ofrecen servicios ecoturísticos a lo largo y ancho del estado, la mayoría de ellas iniciativas comunitarias o sociales y en menor proporción privadas.

Para Peredo & McLean (2006) el adjetivo social que se le agrega a la palabra emprendimiento implica unas metas que van más allá de los intereses individuales o privados: el emprendimiento social es ejercido ahí donde una persona o grupo de personas tienen por objetivo, ya sea exclusivamente o de un modo prominente, la creación de algún tipo de valor social (Peredo & McLean, 2006: 63). El valor social que se pretende crear en este tipo de emprendimientos consiste en una serie de beneficios colectivos tanto sociales como culturales, además de los objetivos económicos (en el caso de los emprendimientos sociales integrales).

Es importante mencionar que la mayoría de éstas empresas son de carácter comunitario con una forma de organización basada en usos y costumbres, sistemas normativos internos que caracterizan a muchas de las de las iniciativas en el estado de Oaxaca, lo cual en muchos de los casos propician condiciones de seguridad y de alguna forma representan también uno de los atractivos culturales.

#### Ecoturismo Sierra Norte



Benito Juárez



Campamento del Monte



delCasa de la Montaña Cuajimoloyas



Ecoturixtlan



Lachatao



La Loma Orgánica La Nevería



Latuvi



Llano Grande



La Cumbre Ixtepeji Santa Tepetotutla



CruzLlano de las Flores



Capulalpam de Méndez



Comedor Los Pinos

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR ECOTURISMO EN LAS REGIONES DE OAXACA



Cabañas El Cucurri La



"Banetzi"



Arroyo Guacamaya



Expediciones Sierra Norte



De la Sierra Restaurant Cabañas



San Pablo Macuiltianguis



Cabañas Xhendaa



Parque Ecoturístico DAIN ROO



Ecotur Vetzitíaa



Laatzí Duu Ananco



Cascada de Niebla



San Pablo Rabetzi



Santo Domingo Cacalotepec

**Ecoturismo Valles Centrales**



El Rincón de San Agustín ETLA



San Yagul



San José de Gracia (Salina Blanca)



El Carrizal



Hierve El Agua

**Ecoturismo Mixteca**



Las Huertas



Centro Ecoturístico Yucunuvichi



Santiago Apoala



San Pedro Molinos



Presa de Yosocuta



Santo Domingo Tonalá

**Ecoturismo Sierra Sur**



Finca La Gloria



Ecotel El Refugio



Rancho El Sagrado



Cascadas de Granadillo



de Eco-Proyecto Ecovillananda



Cuevas de Yuviaga



El Mandimbo



Entre Selvas y Veredas



Finca Monte Carlo



San José del Pacífico



Grutas de Sebastián



SanCabañas El Mogote

**Ecoturismo Costa**



Ventanilla Lagarto Real



La Escobilla



Ventanilla



Huatulco Expediciones



Chayotepec



Cabañas El Copal Mazunte



Yimtti



Casa Mermejita



Laguna Manialtepec



de Red de los Humedales



Laguna Zapotengo



de Vainilla



Barra de Navidad



Yuviaga

La realidad también es que en respuesta a la demanda creciente por éste segmento de turismo, día a día surgen nuevas empresas dedicadas a la prestación de éste tipo de servicios.

### 2.2.2 Organizaciones empresariales

La promoción, la difusión y la práctica del turismo de naturaleza impulsan el desarrollo de las localidades y este segmento adquiere mayor relevancia cuando las comunidades se organizan y propician la creación de empresas que les permite poner en valor y administrar su patrimonio natural, siempre con una visión de sustentabilidad y rentabilidad.

En general las iniciativas presentadas anteriormente son organizaciones conformadas legalmente que comparten ciertas características comunitarias sociales que generan conceptos empresariales que deben adecuarse a los contextos habituales de empresas privadas.

Además de estas organizaciones que se caracterizan por representar a una comunidad, existen dos iniciativas que permiten integrar la oferta de éstas iniciativas: Expediciones Sierra Norte y la Red de Ecoturismo de la Sierra Juárez. Impulsados y motivados por la visión de que la integración de servicios permite el posicionamiento y reconocimiento de los destinos de ecoturismo, de reciente creación podemos encontrar a la Red de Ecoturismo de Huatulco, la de la Mixteca y la de la Costa.

### 2.2.3 Conflictos sociales

De acuerdo con el Dr. Agustín Ávila Romero, los proyectos de turismo rural se impulsan de dos maneras: una desarrollada por las propias comunidades rurales como alternativa de sobrevivencia y otra es que la que está a cargo de los inversionistas privados. A pesar de lo atractivo que resulta para los pobladores del campo iniciar y desarrollar productos de turismo rural, la instrumentación de éstos no siembre ha significado beneficios para los grupos sociales rurales, más bien pueden afectar fuertemente su sobrevivencia (Monterroso, 2009); las comunidades indígenas hacen referencia a los siguientes riesgos:

- La compra y privatización de tierra ejidal o comunal
- Los desplazamientos de comunidades indígenas en áreas estratégicas
- La explotación de las costumbres y tradiciones indígenas sólo para entretener a los turistas
- La conversión en negocios a los recursos naturales
- La destrucción del medioambiente: la tala y saqueo de los árboles y la contaminación de agua
- La llegada de drogas y otros vicios a las áreas rurales, antes aisladas

Es así como un proyecto turístico desvinculado con las comunidades podría causar impactos negativos despojando así a los beneficiarios directos de sus territorios y con ello privarlos de los recursos naturales y culturales contenidos en ellos. Estas poblaciones migran a las ciudades; sin embargo, cuando se quedan, pasan a formar parte del personal de servicios de esas empresas y perciben salarios miserables que los mantienen en la pobreza.

Otra situación que suele caracterizar a muchas de las experiencias ecoturísticas comunitarias es la participación de un grupo reducido que utiliza en beneficio propio los recursos colectivos y, por lo tanto, genera tensiones con el resto de la comunidad, esto puede ser superado a través de la articulación de otras actividades productivas y de servicios involucradas en la cadena de valor tales como la elaboración y venta de artesanías, transporte, alimentación, etc. Esto permite distribuir los beneficios y disminuir la tensión.

María José Fernández Aldecua a través del estudio “Empresas sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México, Diagnóstico de la gestión empresarial” presenta el caso específico de Bahías de Huatulco, ubicado en el estado de Oaxaca y quizá buscando captar un nicho de mercado con una creciente demanda y/o para mejorar su imagen institucional las autoridades federales y algunas ONGs locales han pugnado por darle una imagen de "destino sustentable" y atraer la mirada de los ecoturistas.

En ese sentido, Bahías de Huatulco ha sido reconocido a nivel nacional como uno de los "casos de éxito" en la implementación del programa Agenda 21 Local en México y también ha sido distinguido desde 2005 como una de las primeras comunidades turísticas en el continente americano y la tercera en el mundo que alcanza la certificación ambiental Green Globe, programa que impulsa la consecución de la Agenda 21 en el destino (Manuel, 2011). Bahías de Huatulco presentaba en la década de 1990 uno de los ritmos de crecimiento demográfico y turístico más altos de la Riviera Mexicana (Padilla et al., 1997, citado por Sánchez & Propin, 1999). Sin embargo, a pesar de las inversiones y el crecimiento demográfico algunos investigadores señalan que en Bahías de Huatulco es posible observar la conformación de ghettos que impiden una mejora en los niveles de vida de la población local (Toledo, 1994, citado por Sanchez & Propin, 1999) ya que el patrón de polarización socio-económica que caracteriza al país se reprodujo en este desarrollo turístico planificado (Barkin & Pales, 2002: 246). Dicho esquema dificulta el avance del destino hacia la sustentabilidad, pues una sociedad que mantiene y acentúa la exclusión social, tanto en la toma de decisiones como en el reparto de los beneficios materiales de la actividad turística, no cumple con los lineamientos del desarrollo sustentable.

### 3. Análisis de mapa de la cadena de valor

#### 3.1 Volúmenes de producción de cada eslabón

Uno de los vacíos en el seguimiento de los programas que promueven las actividades de ecoturismo es la sistematización de la información relacionada con el fenómeno turístico en sus diferentes manifestaciones e impactos socio-culturales, ambientales y económicos; razón por la cual existe poca información disponible para conocer el desempeño de las empresas relacionadas con la prestación de los bienes y servicios relacionadas con el turismo de naturaleza.

Como referencia, haremos mención a la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía quienes a través de la cuenta Satélite proveen una visión integral sobre la dimensión, evolución y compromiso del sector turístico y fortalece el acervo informativo de este importante sector de la economía.

En el siguiente diagrama se puede observar la participación de los componentes del Valor Agregado Bruto Turístico (VABT), destacando dentro de los servicios los relativos al transporte, a los restaurantes, bares y centros nocturnos y la agregación de "otros servicios".

Como se puede apreciar en el diagrama, más del 80% del VABT corresponde a la oferta de servicios como alojamiento, tiempos compartidos, segundas viviendas, transporte, restaurantes, bares y centros nocturnos, entre otros; y tan sólo el 4.3% a la oferta de bienes como productos de viaje y artesanías.

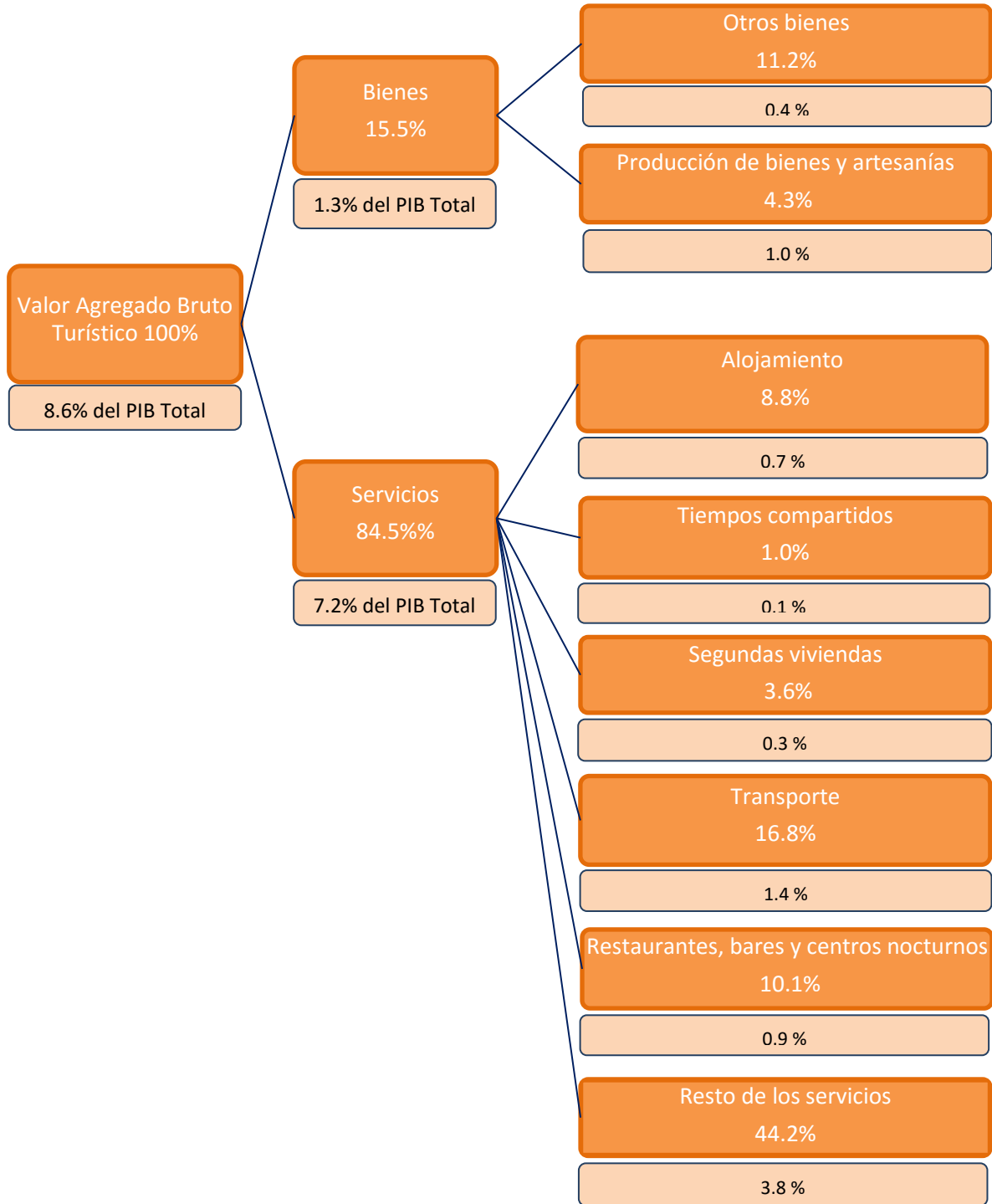


Ilustración 14. Diagrama del Valor Agregado turístico 2014. Fuente: INEGI

De acuerdo a un censo elaborado en el año por el Grupo Consultor Geo Conservación A.C. reflejado en el Sistema de Desarrollo y Comercialización del Turismo Patrimonial comunitario sustentable

amigable con la biodiversidad en la Sierra Juárez de la Red de Ecoturismo de la Sierra Juárez de Oaxaca, se presenta una estimación de los volúmenes de producción de los servicios ofertados en 6 de las empresas de ecoturismo de la sierra norte:

Práctica o proceso productivo (servicios turísticos)	Capacidad y Rendimiento	Lachatao	Capulálpam	Yahuique	Loma Orgánica	Ixtlán	Ixtepeji	Total
Servicios de hospedaje	Capacidad instalada (personas diarias)	48	58	20*	6	73	74	279
	Capacidad aprovechada	1.6	9.4	2.6	0.2	10.8	3.4	28
	<b>Rendimiento</b>	<b>3%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>	<b>10%</b>
Servicios de recorridos y actividades recreativas	Capacidad instalada (de 4 a 8 servicios por actividad diaria)	32	32	11	-	44	35	154
	Capacidad aprovechada	0.5	19	6,5	-	35	21	82
	<b>Rendimiento</b>	<b>2%</b>	<b>59%</b>	<b>50%</b>	<b>-</b>	<b>79%</b>	<b>60%</b>	<b>53%</b>
Servicios de alimentación	Capacidad instalada (Comensales diarios)	102	100	25	60	150	140	577
	Capacidad aprovechada	10	37	3.8	5	25	30	111
	<b>Rendimiento</b>	<b>10%</b>	<b>37%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>
Servicios de intercambio de experiencias	Capacidad instalada (1 intercambio cada 3 días)	-	121	-	-	121	121	363
	Capacidad aprovechada	-	15	-	-	86	11	112
	<b>Rendimiento</b>	<b>-</b>	<b>12%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>71%</b>	<b>9%</b>	<b>30%</b>

Los servicios actuales que se ofrecen son:

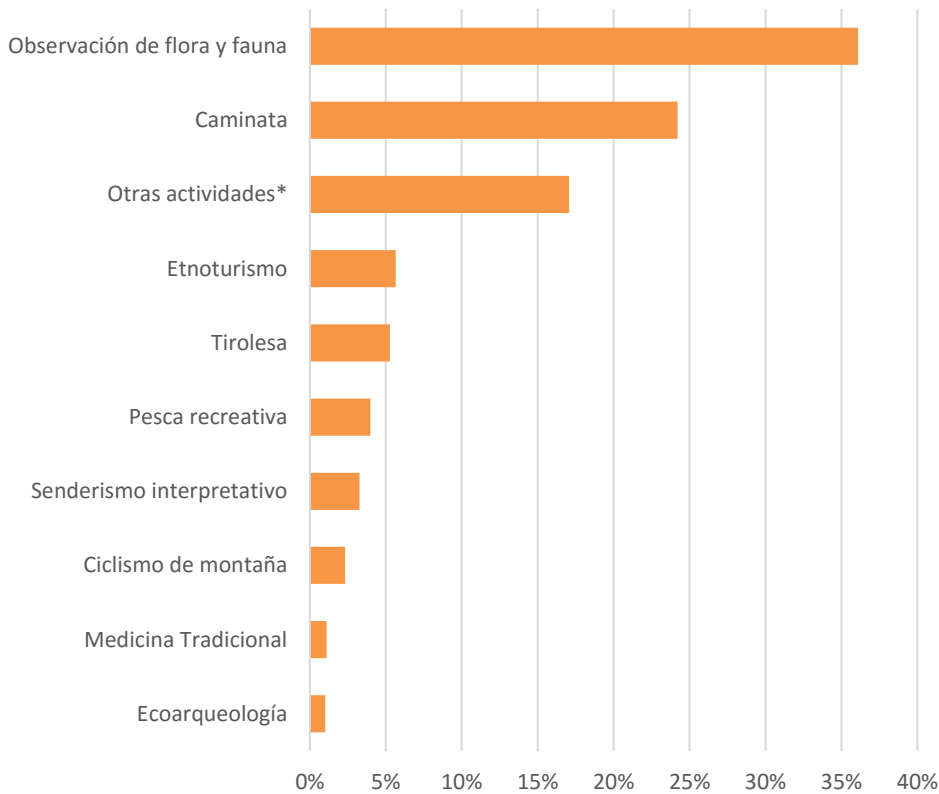
1. Recorridos y actividades recreativas. Los recorridos son basados en la observación de la naturaleza, paisaje, biodiversidad, espeleológicos, culturales e históricos, la capacidad de

atención por día se estima que es alrededor de 154 visitantes.

2. Intercambio de experiencias. Para los intercambios de experiencia se estima una capacidad de atención de aproximadamente 363 seminarios (1 intercambio cada 3 días).
3. Alimentación. Para la alimentación se tiene una capacidad de 577 comensales y en ellos se ofrece comida que va desde convencional, regional, hasta cocina fusión.
4. Hospedaje. La red de ecoturismo tiene una capacidad para 279 personas, en cabañas hechas con una mezcla de materiales industrializados y madera de la región.

Como se puede observar, los rendimientos en los diferentes procesos productivos de la empresa son bajos, esto se puede relacionar con una falta de estrategia de mercado, a la poca diferenciación de los productos y la nula revalorización de las diferentes certificaciones como el “Distintivo M” (se distingue por la calidad en el servicio) y Norma NMX-AA-133-SCFI-2006 (se refiere a norma de cumplimiento voluntario y aplica a los interesados en el desempeño sustentable y buenas prácticas del ecoturismo en el territorio nacional) y la de “Pueblo Mágico” que posee una de las empresas, ya que estas certificaciones hasta el momento no forma parte de la estrategia de comunicación e imagen corporativa de la empresa.

En relación a las actividades recreativas que se realizan en los centros de turismo de naturaleza, el sistema de indicadores básicos preliminares de la actividad de turismo de naturaleza en la Sierra Norte, Valles Centrales, Mixteca, Costa y Papaloapam, nos ofrece la siguiente información relacionada con las preferencias de actividades consideradas como Turismo de Naturaleza:



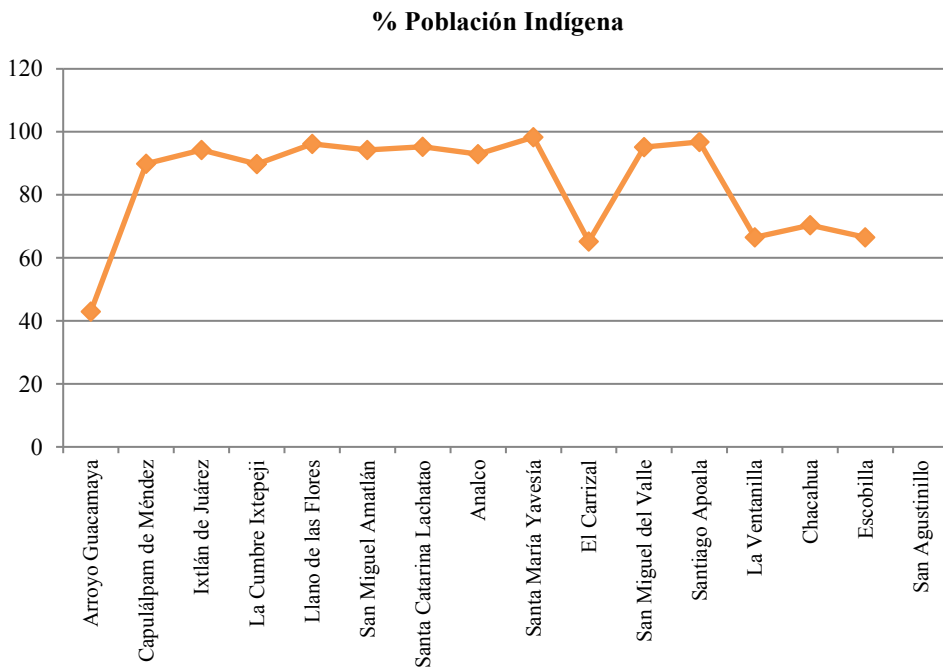
Gráfica 1. Preferencia de actividades que oferta el Turismo de Naturaleza. Fuente: STyDE

Como se puede apreciar, la mayor parte de turistas de naturaleza están interesados en actividades relacionadas con la apreciación de flora y fauna de los destinos. Esto puede reflejar la poca especialización de las actividades y la segmentación del mercado.

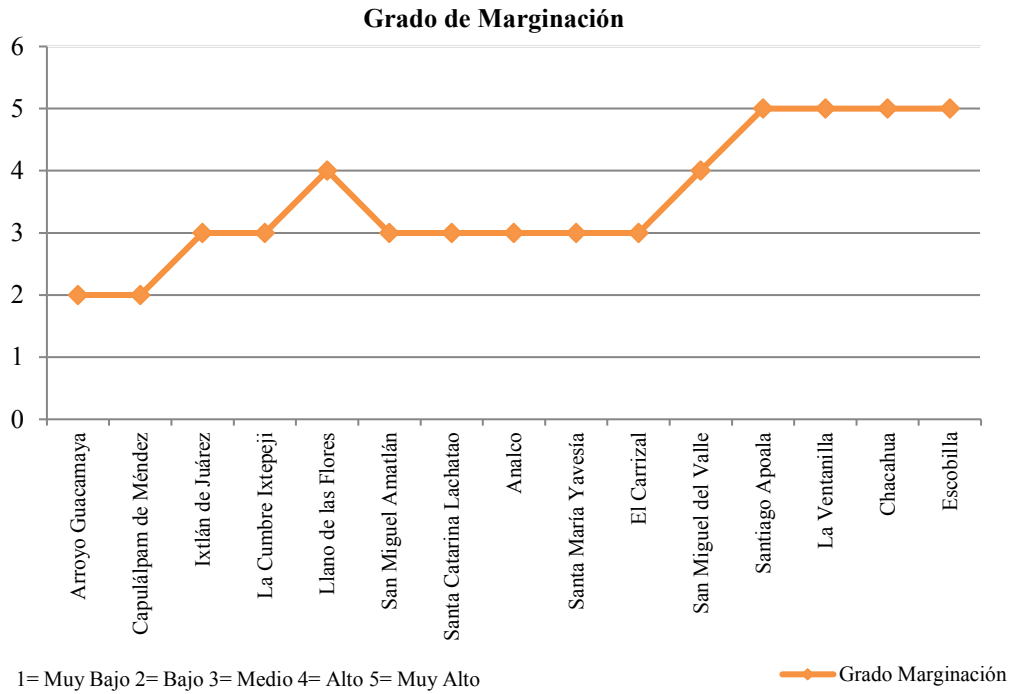
**3.2 Análisis de triple hélice (en caso de que hubiera elementos de análisis o en recomendaciones)**

3.2.1 Identificar y clasificar los elementos que caracterizan el perfil de las personas que participan en la cadena de valor, para ello deberán identificar el perfil de la población (nivel educativo) y las universidades que ofrecen carreras o postgrados relacionados a la cadena de valor.

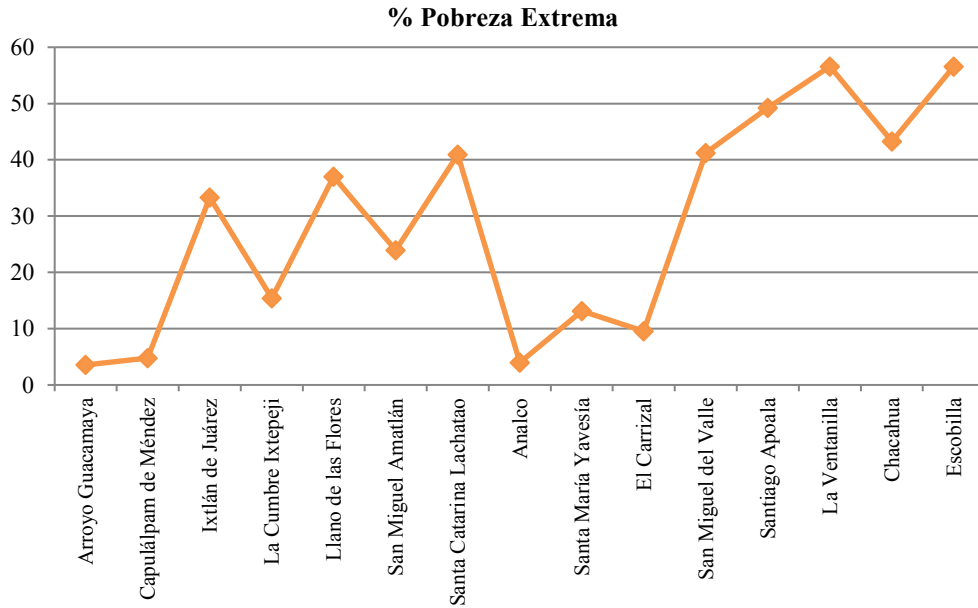
Con base a la información que ya se dispone de los Centros de Turismo de Naturaleza ubicados en la Sierra Norte, Valles Centrales, Mixteca, Costa y Papaloapam se realizó un análisis del perfil de la población involucrada en el desarrollo de estos proyectos con el fin de analizar el contexto social bajo el que se desarrollan los principales proyectos de Turismo de Naturaleza. A continuación, se detallan algunos de los indicadores:



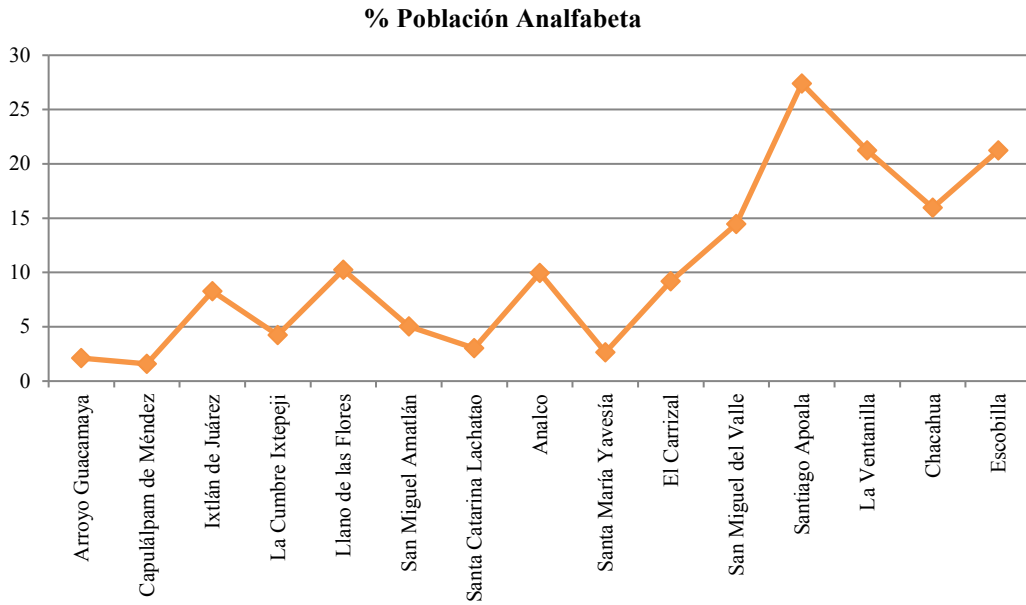
Gráfica 2. Porcentaje de población indígena en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)



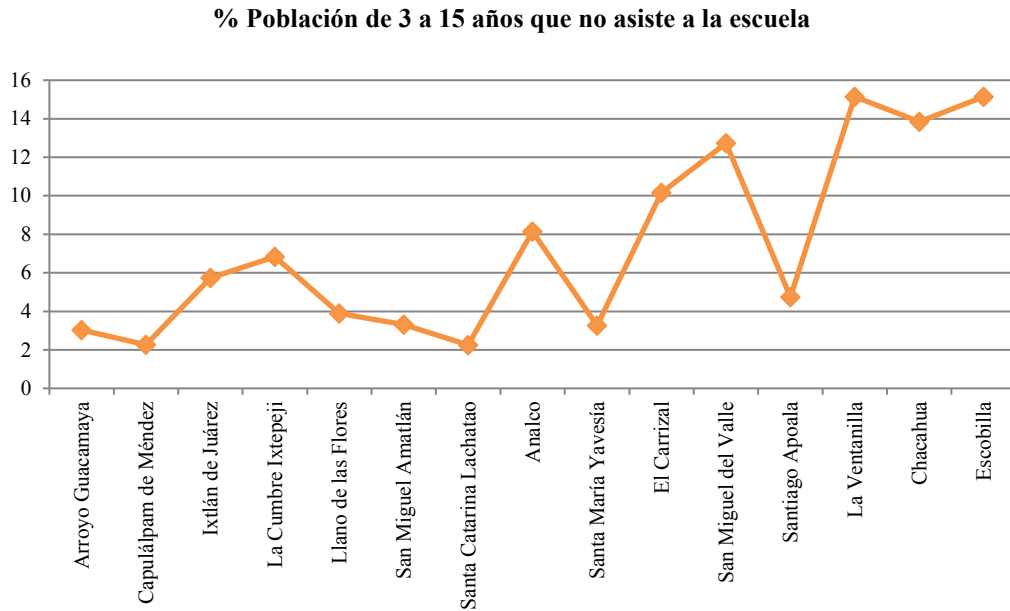
Gráfica 3. Grado de marginación en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)



Gráfica 4. Porcentaje de pobreza extrema en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)



Gráfica 5. Porcentaje de población analfabeta en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)



Gráfica 6. Porcentaje de población de 3 a 15 años que no asiste a la escuela en municipios en donde se ubican proyectos relacionados con Turismo de Naturaleza, Fuente: (CONEVAL)

Con base a la información presentada se puede apreciar que las condiciones en donde ubican los proyectos de turismo de naturaleza en los Valles Centrales y la Sierra Norte presentan menores índices de rezago social y analfabetismo y mejores de personas que asisten a la escuela, esto es un buen punto de partida para la proyección del capital humano y social con el que se cuenta para desarrollar una

oferta especializada que logre ofrecer servicios con personal especializado y las condiciones adecuadas.

En éste sentido, y de acuerdo a la Secretaría de Turismo los centros universitarios que tienen una oferta de carreras especializadas con temas relacionados con turismo son:

Programa	Institución	Dirección	Página web/contacto
Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas	Instituto de Estudios Superiores del Golfo de México, Campus Oaxaca	Av. 19 de Enero No. 115, Col. Del Maestro, C.P. 68010 Oaxaca, Oaxaca	www.ugm.edu.mx Teléfono: 01 951 549 00 17 549 05 10
Licenciatura en Administración con Especialidad en Turismo	Instituto Tecnológico de Oaxaca	Av. Ing. "Víctor Bravo Ahuja" No. 125 esq. Calzada. Tecnológico, Col. Centro, C.P. 68030 Oaxaca, Oaxaca	www.itoaxaca.edu.mx Teléfono: 01 951 516 16 65 516 17 22
Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas	Universidad Anáhuac de Oaxaca	Bld. Guadalupe Hinojosa de Morat No. 1100, C.P. 71248 San Raymundo Jalpan, Oaxaca	www.anahuacoaxaca.edu.mx Teléfono: 01 951 501 62 50
Licenciatura en Administración Turística			
Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas	Universidad del Mar, Campus Huatulco	Cd. Universitaria s/n sobre carretera federal, Col. Santa María Huatulco Oaxaca, C.P. 70989 Bahías de Huatulco, Oaxaca	www.umar.mx Teléfono: 01 958 587 25 61 587 25 59 587 25 60
Licenciatura en Administración Turística	Universidad Mesoamericana Siglo XXI	García Vigil No. 202, Col. Centro Histórico, C.P. 68000 Oaxaca, Oaxaca	www.universidadmesoamericana.edu.mx Teléfono: 01 951 514 13 83 514 12 44 516 12 33

Tabla 7. Oferta en Oaxaca de programas universitarios relacionados con el sector turístico, Fuente: Secretaría de Turismo

### 3.2.2 Identificar y clasificar las investigaciones, conocimientos o productos generados localmente que han permitido la mejora en los diferentes procesos de la cadena de valor.

Dentro de las investigaciones realizadas por las universidades del estado de Oaxaca, existen varios estudios relacionados con la costa y la sierra norte de Oaxaca principalmente abordando el tema del impacto social de ésta actividad y de las políticas públicas implementadas, tales como:

*Ecoturismo sustentable como estrategia de desarrollo. In: Los terrenos de la política ambiental en México (2011) desarrollado por la Universidad Nacional Autónoma de México de los autores: López Pardo, Gustavo y Palomino Villavicencio, Bertha (2001): El*

*El capital social en las empresas indígenas de Turismo. Su análisis y dinamización en la Red Expediciones Sierra Norte (2014), México, Universitat de Girona, López Guevara, Víctor Manuel.*

*Ecoturismo como sustituto problemático de las Responsabilidades Redistributivas del Estado (2010), Escuela Nacional de Antropología e Historia, México D.F del autor: Héau Lambert Catherine.*

*Empresas Sociales y Ecoturismo en Bahías de Huatulco, México, Diagnóstico de la gestión empresarial, Universidad del Mar, Huatulco, Oaxaca, México, de los autores: Fernández Aldecua María José, Castillejos López Berenice y Ramírez Luna Jorge Alfonso.*

*Evaluación del potencial en Áreas Naturales Protegidas del Municipio de Santa María Huatulco, México, Universidad Nacional Autónoma de México, de los autores: Huerta García Marco Antonio y Sánchez Crispín.*

*La Gestión Comunitaria de Recursos Naturales y Ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca (2010), UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: Academia Mexicana de Investigación Turística, de los autores: Gasca Zamora José, López Pardo Gustavo, Palomino Villavicencio Bertha y Mathus Alonso Martín.*

*La política Pública del Turismo Alternativo en México: El caso del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) de Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indios (2014), Universidad Intercultural de Chiapas del autor Ávila Romero Agustín.*

*Registro de Carpodacus Cossini y Anas Platyrhynchos Diazzi en Oaxaca, México, Hiutzil Revista de Ornitología Mexicana año/vol 3, número 001, Consejo Internacional para la Preservación de las Aves, Xalapa Veracruz, México de los autores: Grosselet Manuel y Forcey John M*

*Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo, Universidad Autónoma de Baja California Sur, de los autores: Ibañez Reyna y Rodríguez Villalobos Ismael.*

Varios de estos trabajos recopilan las experiencias de los proyectos de turismo de naturaleza que considera desde los antecedentes de la creación de las empresas sociales hasta una reflexión del impacto de su implementación en las comunidades.

### 3.2.3 Acciones de articulación entre las instituciones educativas y las empresas participantes en la cadena de valor.

De acuerdo a la investigación realizada, parecería ser que existe una desvinculación entre las instituciones de educación del estado en relación a los espacios de Turismo de Naturaleza. Esto no resulta una sorpresa cuando se considera que los servicios especializados que se ofertan son muy pocos, por lo que existe una gran oportunidad de realizar convenios con las universidades para la formación de profesionistas que puedan agregar valor a éste sistema productivo tan particular, así como servir de aliado para la elaboración de programas de planeación que permitan un mejor destino de éstas iniciativas.

## 5. Análisis del mercado

La información que se presenta continuación, se extrajo del Proyecto denominado: Sistema de desarrollo y comercialización del turismo patrimonial comunitario sustentable amigable con la biodiversidad en la Sierra Juárez desarrollado por la firma consultora: GeoConservación A.C.

En Oaxaca existen 49 operadoras de servicios de turismo alternativo y más de 28 localidades que cuentan con alguna de las actividades ecoturísticas distribuidas en las ocho regiones del Estado.

A través de estas operadoras, se practican 26 de las 40 actividades de turismo alternativo oficialmente reconocidas: aventura 49%, ecoturismo 27% y turismo rural 19%. Esta vertiente del turismo tiene una tasa de crecimiento del mercado alta y su perspectiva va en aumento.

Actualmente los desarrollos empresariales de este giro se encuentran en proceso de consolidación y madurez, sin embargo, continúan basando su oferta en la provisión de los factores básicos singulares aportados por la naturaleza y no han incursionado a un nivel superior de desarrollo empresarial en donde se agregue valor a los servicios actuales.

La rentabilidad de la industria es alta, pero en el caso de algunas empresas comunitarias analizadas, el manejo empresarial no ha sido eficiente y no ha derivado en esquemas efectivos de manejo y control de costos, lo que ha provocado rendimientos bajos.

### 4.1 Costos de producción-ingresos por eslabón

De manera general, no existe información disponible de la mayoría de los destinos de Turismo de Naturaleza, por lo que a manera de análisis se presenta el resumen de los registros históricos del comportamiento contable – financiero de algunas empresas de la Sierra Norte:

<b>Concepto</b>	<b>Histórico 2013</b>	
<b>Ingresos</b>	<b>8,402,659</b>	<b>100.0%</b>
Alimentación	3,390,720	40.4%
Hospedaje	2,347,200	27.9%
Recorridos y actividades de aventura	1,954,813	23.3%
Intercambios de experiencias	709,927	8.4%

<b>Costo de los Ingresos</b>	<b>2,846,444</b>	<b>33.9%</b>
Alimentación	1,524,320	45.0%
Hospedaje	503,266	21.4%
Recorridos y actividades de aventura	315,019	16.1%
Intercambios de experiencias	503,839	17.5%

<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,556,215</b>	<b>66.1%</b>
-----------------------	------------------	--------------

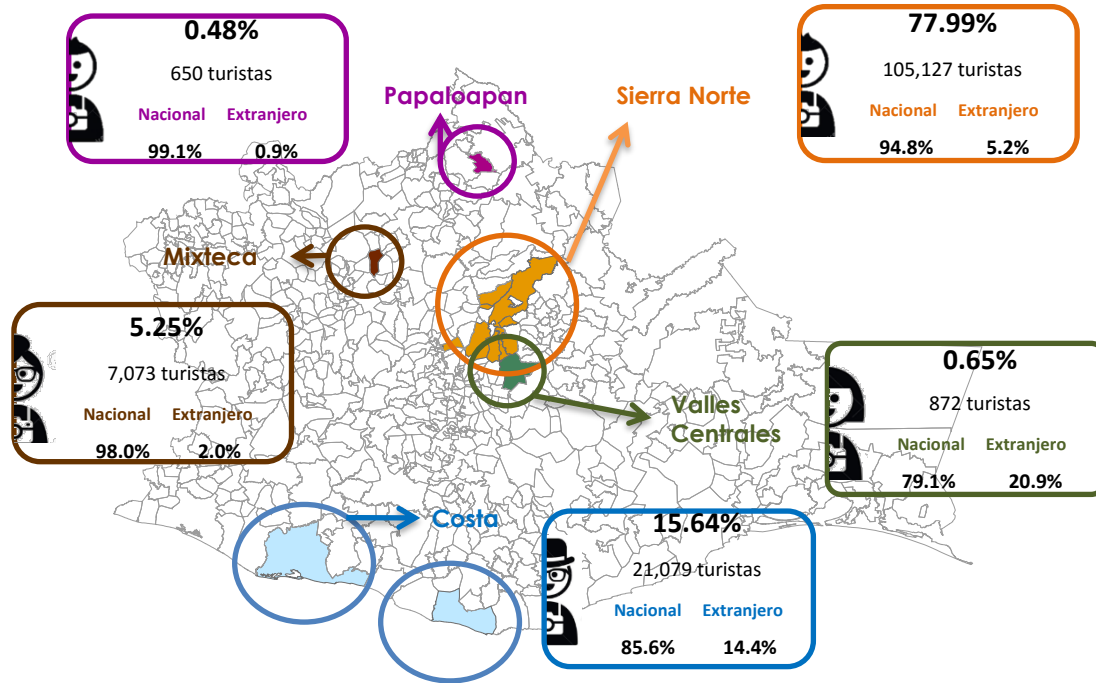
<b>Gastos Operativos</b>	<b>4,704,677</b>	<b>56.0%</b>
Gastos de Administración	4,655,448	55.4%
Gastos de Venta	28,458	0.3%
Depreciación	20,771	0.2%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>851,538</b>	<b>10.1%</b>
<b>Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>72,032</b>	<b>0.9%</b>
Otros Ingresos	(289,358)	
Otros Gastos	361,389	
<b>Gastos y Productos Fijos</b>	<b>6,836</b>	<b>0.1%</b>
Gastos Financieros	10,598	
Productos Financieros	(3,763)	
<b>Impuestos por pagar</b>	<b>176,541</b>	<b>2.1%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>596,129</b>	<b>7.1%</b>

Tabla 8. Ingreso - Costos de servicios Sierra Norte, Fuente: GeoConservación A.C.

Como podemos ver, existe una utilidad del 7.1% de los servicios que se ofertan en el Turismo de Naturaleza, y que la mayor parte de los ingresos son invertidos en gastos operativos, lo que nos indica que la mayor parte de los ingresos van destinado a mano de obra, empleo y mantenimiento de los centros.

#### 4.2 Destino de los volúmenes de producción

Con base a la información reportada por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico del estado de Oaxaca, el 80% de los consumidores de servicios y productos relacionados con el Turismo de Naturaleza se concentran en la región sierra norte del estado, el 15.64% en la costa y una minoría se reparte entre la Mixteca, los Valles Centrales y el Papaloapan.



Total de turistas registrados en 2015: **134,801**

Ilustración 15. Destinos de los volúmenes de producción. Fuente: STyDE.

**Procedencia de los visitantes**

**Nacionales**

1. Oaxaca
2. Estado de México
3. Ciudad de México
4. Puebla
5. Veracruz
6. Chiapas
7. Hidalgo
8. Nuevo León
9. Guerrero
10. Tlaxcala



**Internacionales**



1. USA
2. Alemania
3. Canadá
4. Francia
5. España
6. Italia
7. Inglaterra
8. Australia
9. Bélgica
10. Holanda

Ilustración 16. Procedencia de los visitantes de turismo de naturaleza en Oaxaca, Fuente: STyDE

**4.3 Relaciones de oferta-demanda**

En este contexto se presenta un análisis regional de las actividades y servicios que ofrecen los proyectos de ecoturismo rural e indígena:

**Región de la Costa:**

Actividades ecoturísticas Región de la Costa						
Campamentos	Recorridos de naturaleza o culturales	Rappel	Tirolesa	Cabalgata	Cursos o talleres	
2	8	1	1	1	2	

Tabla 9. Actividades ecoturísticas de la región de la Costa, Fuente: GeoConservación A.C.

Servicios Región de la Costa							
Hospedaje en Cabañas	Áreas para acampar	Restaurante /Comedor	Guías comunitarios	Recorridos en la laguna por lancha	Renta equipo acampar	de	Estacionamiento
3	4	4	4	1	3		1

Tabla 10. Servicios ecoturísticos de la región de la Costa, Fuente: GeoConservación A.C.

**Región de la Mixteca:**

Actividades Región de la Mixteca						
Recorridos de naturaleza o culturales	Rappel	Tirolesa	Cabalgata	Gotcha		
3	1	2	1	1		

Tabla 11. Actividades ecoturísticas de la región Mixteca, Fuente: GeoConservación A.C.

Servicios Región de la Mixteca										
Hospedaje en Cabañas	Área para acampar	Alimentación	Albergas o Chapoteadero	Guías comunitarios	Renta equipo acampar	de	Estacionamiento	Vestidores	Palapas	Billar
2	2	3	1	1	2		2	1	1	1

Tabla 12. Servicios ecoturísticos de la región Mixteca, Fuente: GeoConservación A.C.

**Región Valles Centrales**

Actividades Región de los Valles Centrales					
Campamentos	Recorridos de naturaleza o culturales	Ciclismo de montaña	Pesca	Cursos o talleres	
1	2	1	1	1	

Tabla 13. Actividades ecoturísticas de la región Valles Centrales, Fuente: GeoConservación A.C.

**Servicios Región de los Valles Centrales**

Hospedaje en Cabañas	en Restaurante	Eventos sociales	Renta de equipo	de Internet	Servicio de traducciones inglés-español
2	2	1	1	1	1

Tabla 14. Servicios ecoturísticos de la región Valles Centrales, Fuente: GeoConservación A.C.

**Región Sierra Norte**

Actividades ecoturísticas Región Sierra Norte											
Campamentos	Recorridos de naturaleza o culturales	Recorridos por senderos interpretativos	Grutas o Cuevas	Rappiel	Tirolesa	Cabalgata	Ciclismo de montaña	Pescar	Acampar	Visita al museo	Temazcal tradicional
2	17	6	2	1	5	4	5	2	8	2	1

Tabla 15. Actividades ecoturísticas de la región Sierra Norte, Fuente: GeoConservación A.C.

Servicios Región de la Sierra Norte											
Hospedaje en Cabañas	Hotel comunitario	Áreas de acampar	Comedor particular	Comedores comunitarios	Salón de eventos	Medicina tradicional	Guías comunitarios	Renta de equipo acampar	Renta de equipo	Venta de productos orgánicos	
13	2	10	4	8	3	2	7	2	8	2	

Tabla 16. Servicios ecoturísticos de la región Sierra Norte, Fuente: GeoConservación A.C.

**Región Sierra Sur**

Actividades ecoturísticas Región Sierra Sur							
Recorridos de naturaleza o culturales	Senderos interpretativos	Grutas Cuevas	Ciclismo	Acampar	Mariposario	Proceso del café	
9	2	1	2	2	1	4	

Tabla 17. Actividades ecoturísticas de la región Sierra Sur, Fuente: GeoConservación A.C.

Servicios Región Sierra Sur									
Hospedaje en Cabañas	Áreas de acampar	Restaurante /Comedor	Salón de eventos	Albercas o Chapotadero	Medicina tradicional	Guía ecoturística	Renta de equipo de acampar	Renta de vehículos	Renta de equipo
7	1	7	1	1	1	3	1	2	1

Tabla 18. Servicios ecoturísticos de la región Sierra Sur, Fuente: GeoConservación A.C.

**Región del Istmo**

**Actividades Región del Istmo**

Recorridos de naturaleza o culturales

5

Tabla 19. Actividades ecoturísticas de la región del Istmo, Fuente: GeoConservación A.C.

**Servicios Región Istmo**

Hoteles	Restaurante	Albergas o Chapoteadero
1	1	1

Tabla 20. Servicios ecoturísticos de la región del Istmo, Fuente: GeoConservación A.C.

**Región de la Cañada**

**Actividades Región de la Cañada**

Recorridos por áreas naturales	Cuevas/Grutas	Ciclismo	Actividades acuáticas
4	1	1	1

Tabla 21. Actividades ecoturísticas de la región de la Cañada, Fuente: GeoConservación A.C.

**Servicios Región del Papaloapan**

Cabañas	Restaurante	Alberca	Guías comunitarios
2	2	1	2

Tabla 22. Servicios ecoturísticos de la región de la Cañada, Fuente: GeoConservación A.C.

<b>Actividades Ecoturísticas de las Regiones de Oaxaca</b>									
Actividades	Costa	Mixteca	Valles Centrales	Sierra Norte	Sierra Sur	Istmo	Cañada	Papaloapan	Total
Campamentos	2		1	2					5
Recorridos de naturaleza o culturales	8	3	2	17	9	1		1	41
Recorridos por senderos interpretativos				6	2				8
Rappel	1	1		1					3
Tirolesa	1	2		5				1	9
Cabalgata	1	1		4					6

DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR ECOTURISMO EN LAS REGIONES DE OAXACA

Cursos talleres	0	1	1						2
Ciclismo montaña	de		1	5	1		1		8
Grutas Cuevas	o			2	1		1		4
Acampar				8	2				10
Gotcha		1							1
Pesca			1	2					3
Visita al museo				2					2
Medicina tradicional				1					1
Mariposario					1				1
Proceso del café	del				4				4
Actividades acuáticas							1		1

Tabla 23. Actividades de ecoturismo en el estado de Oaxaca, Fuente: GeoConservación A.C.

Servicios por Región									
Servicios	Costa	Mixteca	Valles Centrales	Sierra Norte	Sierra Sur	Istmo	Cañada	Papaloapan	Total
Hospedaje en Cabañas	3	2	2	13	7			2	29
Hoteles						1			1
Hotel comunitario				2					2
Áreas para acampar	4	2		10	1				17
Restaurante/Comedor	4				7	1		2	14
Restaurante			2						2
Comedor particular				4					4
Comedores comunitarios				8					8
Alimentación		3							3
Medicina tradicional				1	1				2
Eventos sociales			1						1
Salón de eventos				3	1				4
Guía ecoturística					3				3
Guías comunitarios	4	1		7				1	13
Recorridos en la laguna por lancha	1								1
Renta de equipo			1	8	1				10
Renta de vehículos					2				2

Servicios por Región					
Renta de equipo de acampar	3	2	2	1	8
Albercas Chapoteadero	0	1		1	1
Vestidores		1			1
Palapas		1			1
Billar		1			1
Venta de productos orgánicos			2		2
Servicio de traducciones inglés-español			1		1
Internet			1		1
Estacionamiento	1	2			3

Tabla 24. Servicios de ecoturismo en el estado de Oaxaca, Fuente: GeoConservación A.C.

#### 4.4.1 Características de la demanda

El mercado para el turismo alternativo (en el cual se engloban las actividades de la empresa) es el ecoturista y el turista de aventura. En este sentido, resulta importante diferenciar claramente al ecoturista del turista de aventura por lo que se remarcan sus principales características a fin de establecer criterios estratégicos en torno a esta clasificación.

Los turistas de aventura tienden a ser personas jóvenes, que viajan principalmente en pareja (48%), el 67% de ellos tienen entre 25-45 años, su nivel socioeconómico es diverso, sin embargo, es considerado mayoritariamente medio. En general son más los turistas de aventura del género masculino que femenino, y para este ramo del turismo, los turistas internacionales son los que muestran mayor interés.

El turista de aventura le interesa contar con una amplia gama de servicios únicos de aventura y tener seguridad para realizarlos.

Los ecoturistas son más dispersos en la edad, pero con igual participación en el rango de 25-45 años (42%), aunque también hay un segmento significativo entre los 46-60 años (26%), viajan en parejas (39%), grupos (37%) y familias (23%). Para los ecoturistas los lugares más atractivos para practicar las actividades suelen ser las áreas naturales protegidas.

Este ramo del turismo tiene mayor demanda por parte de los turistas nacionales. Para el ecoturismo, las actividades con mayor potencial de crecimiento son: Observación de ecosistemas, buceo, descenso en ríos, caminata y ciclismo de montaña.

Los principales estados demandantes de la actividad ecoturistas son el Distrito Federal y Jalisco, y para el turismo internacional en orden de importancia para México los principales países solicitantes son Estados Unidos y Canadá.

Un porcentaje elevado del ecoturista es de clase socioeconómica media alta y muestran interés por la conservación del medio ambiente, les gusta el contacto directo con la naturaleza y participar en recorridos con grupos pequeños. El ecoturista le interesa aprender, estar en contacto con la naturaleza, recibir atención de calidad

En relación a la procedencia de los visitantes, de acuerdo a información proporcionada por algunas de las empresas de la sierra norte, podemos ver que en su mayoría los visitantes provienen del interior de la república y que sus motivadores principales son la apreciación de la naturaleza y las actividades de aventura.

Perfil del visitante	2010			2013		
	% de visitantes que llega por actividades ligadas a la apreciación de naturaleza	% de visitantes que llega por actividades ligadas a actividades de aventura	Otros fueron por comer	% de visitantes que llega por actividades ligadas a la apreciación de la naturaleza	% de visitantes que llega por actividades ligadas a actividades de aventura	Otros fueron por comer
<b>Origen</b>						
Nacionales	45%	40%	15%	50%	45%	5%
Internacionales	30%	40%	10%	35%	45%	5%
<b>Género</b>						
Masculino	45%	50%	6%	50%	53%	8%
Femenino	50%	35%	8%	53%	44%	8%
<b>Edad</b>						
<18	8%	2%	2%	12%	6%	9%
19-24	14%	15%	4%	17%	18%	10%
25-45	40%	45%	6%	44%	50%	12%
46-60	26%	8%	8%	35%	52%	10%
>60	8%	2%	6%	17%	6%	17%

Tabla 25. Perfil de los visitantes de ecoturismo, Fuente: STyDE

#### 4.4.1.1 Productos tradicionales

Como ya se mencionó anteriormente, los productos y servicios que se ofertan en el estado carecen de una propuesta de valor diferenciada entre los productos tradicionales y la innovación y diferenciación.

Se puede considerar que la mayoría de los servicios se catalogan como tradicionales siendo estos: hospedaje la mayoría en cabañas, restaurantes tradicionales y recorridos generalmente basados en la apreciación de la flora y la fauna.

#### 4.4.1.2 Productos con especificaciones especiales (orgánicos, certificados y otros)

El turismo de naturaleza cuenta con diversos programas que les permiten a los proveedores ofertar ciertos servicios con especificaciones especiales tales como:

1. Distintivo M
2. Punto Limpio
3. NMX-AA-133-SCFI-2006
4. Calidad Ambiental Turística
5. Programa de Pueblos Mágicos
6. Programa Paraísos Indígenas

### Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)

#### Paraísos Indígenas



Paraísos Indígenas es una certificación social y de desarrollo, respaldada por el trabajo interinstitucional del Gobierno mexicano, el cual busca que la población indígena ofrezca servicios y actividades turísticas de calidad, aprovechando de manera sustentable los atractivos naturales y culturales de sus comunidades.

Es un distintivo positivo que permite a los turistas identificar con facilidad destinos turísticos que operan los pueblos y comunidades indígenas de nuestro país.

## Secretaría de Turismo

### Distintivo Pueblo Mágico



El Programa Pueblos Mágicos contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros.

Un Pueblo Mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, en fin, magia que te emanan en cada una de sus manifestaciones socio-culturales, y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico.

Por otra parte, los programas de Calidad de la Secretaría de Turismo (SECTUR) se han creado con el objetivo de dotar a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de las técnicas y herramientas necesarias para insertar a las empresas en los estándares de calidad y competitividad mundiales, enfocándose en diferentes áreas de gestión, tales como la administrativa, mercadotecnia, factor humano e higiene y salud.

### Punto Limpio



El Sello de Calidad "Punto Limpio", es un reconocimiento que otorga la Secretaría de Turismo, a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Turístico por haber implementado la metodología desarrollada por SECTUR y aplicada por consultores especializados, registrados ante la Secretaría a efecto de obtener el Sello de Calidad.

El programa tiene el objetivo de propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las MIPYMES Turísticas, a fin de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores y de las comunidades receptoras.

Las empresas y negocios que participan en los programas organizados por esta Secretaría son los primeros que se consideran para participar en otros programas y para recibir apoyos.

### Proceso de Certificación:

Se encuentra diseñado en 4 módulos con una duración de 5 horas que consta de:

- 3 sesiones de asesoría en el campo de trabajo
- 1 Reunión de validación del proceso implantado.
- Obtener un Sello que la acredita en Calidad Higiénica.

### Distintivo H



Con el propósito fundamental de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria, desde 1990, se implementó en el país, un programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo "H", para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

El Distintivo "H", es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes de hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

El programa "H" es 100% PREVENTIVO, lo que asegura la advertencia de una contaminación que pudiera causar alguna enfermedad transmitida por alimentos; este programa contempla un programa de capacitación al 80% del personal operativo y al 100% del personal de mandos medios y altos, esta capacitación es orientada por un consultor registrado con perfil en el área químico-médico-biológica, y los conocimientos que se imparten están estructurados bajo lineamientos dictados por un grupo de expertos en la materia.

### Programa Moderniza



El distintivo "M", es el máximo reconocimiento que otorga la secretaría de turismo a las empresas que implementen exitosamente moderniza, distintivo que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo.

Es un sistema de gestión para el mejoramiento de la calidad, a través del cual, las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes.

Con el programa moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

### Proceso de certificación

Tiene una duración de cuatro meses, periodo en el cual las empresas, logran resolver gran parte de la problemática que enfrentan, y consta de:

- 6 sesiones plenarias de 8 horas en que participan el director/dueño y el responsable de calidad en un grupo que reúne a todas las empresas del destino.
- Manuales, guías y programa de implantación, familia de formatos prediseñados, etc., del sistema de gestión.
- 4 visitas de asesoría por un consultor especializado en el sistema en cada una de las empresas.
- Evaluación para entrega de distintivos.
- Entrega de distintivos a las empresas que acrediten el programa.
- Promoción de las empresas que hayan obtenido el distintivo "M"

Moderniza establece en su metodología que las empresas que implementen exitosamente el programa y que alcancen al menos 80 puntos de un total de 120, recibirán el distintivo “M” de “empresa moderna”, que es entregado por la Secretaría de Turismo.

El distintivo “M” tiene una vigencia de un año.

Los consultores “M” son los únicos facultados para la implementación de moderniza en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en nuestro país, es por ello que los consultores acreditados cuentan con un registro ante la SECTUR.

### **Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales**

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) a través de la Procuraduría Federal de Procuraduría Federal de Protección Am Ambiente (PROFEPA) promueve el Programa Nacional de Auditoría Ambiental con el fin de impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve el patrimonio cultural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo”.

La PROFEPA implementado los Reconocimientos de “Ciudad Limpia” y “Destino Turístico Limpio”, con el objetivo de distinguir a las Ciudades que demuestran un compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Ambos Reconocimientos se dirigen a aquellas Ciudades que buscan distinguirse por su compromiso con el medio ambiente a través de actividades con un enfoque integral.

Para obtener los Reconocimientos es necesario certificarse en 4 materias: Residuos, Agua, Recursos Naturales e Infraestructura Urbana.

### **Certificado Calidad Ambiental Turística**



El Certificado de Calidad Ambiental Turística, un mecanismo de participación voluntaria forma parte del Programa Nacional de Auditoría Ambiental, consiste en una evaluación sistemática, documentada y objetiva de la efectividad de las acciones realizadas para cumplir con la legislación ambiental y lograr un desempeño superior al exigido por la misma, debe ser independiente y capaz de identificar los problemas presentes y futuros.

El certificado se obtiene a través de un examen metodológico de 4 de los procesos del destino:

1. Certificación en Manejo Integral de Residuos
2. Certificación en Manejo Integral del Agua
3. Certificación en Recursos Naturales

### **NMX-AA-133-SCFI-2013**

La certificación de ecoturismo es un esquema nuevo en nuestro país que se evalúa mediante la Norma Mexicana: NMX-AA-133-SCFI-2006, NMX-AA-133-SCFI-2013 "Requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo". El certificado tiene una duración de 4 años.

Busca Fomentar que los centros ecoturísticos, redes Comunitarias, comunidades ejidales y toda persona física o moral interesadas, incorporen medidas de desempeño sustentable del ecoturismo; el fortalecimiento de capacidades locales y de inversión en equipamiento para obtener beneficios ambientales en el destino en pro de los recursos naturales.

## 5. Análisis de puntos críticos y estrategia para competitividad de la cadena de valor

### 5.1 Matriz multicriterio para la asociación de los aspectos críticos (sociales, económicos y competitivos)

Los métodos multicriterio se fundamentan a partir del proceso decisorio que requiere de la aplicación de métodos de comparación para apoyar al tomador decisiones de tal manera que sus decisiones sean plenamente consistente con algún marco de racionalidad adoptado. Así, la descripción de los métodos multicriterio presentados en este trabajo se inicia con la explicación sobre el proceso de decisión.

Mediante éste proceso se pretende realizar la priorización de los proyectos de inversión pública, de acuerdo a la evaluación de los 10 pilares de competitividad del Mercado de turismo de Aventura, principios que guían el desarrollo sustentable de turismo de aventura.

Éstos 10 pilares son también la base del Índice de Desarrollo de Turismo de Aventura, una iniciativa de la Asociación Mundial de Turismo de Aventura y la Universidad de George Washington, la cual clasifica a los países alrededor del mundo por su competitividad en turismo de aventura.

Los 10 Pilares de Competitividad del Mercado de Turismo de Aventura son:

- a. Políticas gubernamentales que apoyen el desarrollo sustentable
- b. Seguridad
- c. Infraestructura turística
- d. Recursos naturales
- e. Recursos culturales
- f. Recursos de actividades de aventura
- g. Pequeña y mediana empresa
- h. Desarrollo humano
- i. Servicios de Salud
- j. Imagen.

El siguiente análisis fue efectuado por Xola, Adventure Industry Consultans, quien a través del Reporte Diagnóstico sobre el potencial de los recursos de Turismo de Naturaleza en México realizó un diagnóstico de la posición de Oaxaca en relación a los 10 ejes antes mencionados, usando la metodología de “bulls eye” o diagrama de Diana. En principio, los diez indicadores deberían estar dentro del círculo azul del diagrama de Diana; los indicadores que caen fuera de esta zona necesitan mejorarse.

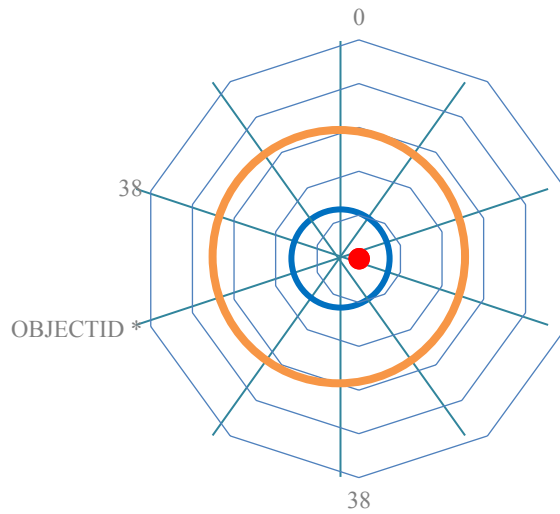


Ilustración 17. 10 Pilares de la Competitividad en Oaxaca, Fuente: Xola Consulting

Como podemos ver en la gráfica, Oaxaca ocupa una excelente posición con respecto a sus recursos naturales, culturales y de actividades de aventura: todos se encuentran dentro del círculo azul. La infraestructura e Imagen se encuentran también en un rango aceptable. Sin embargo, otros factores como: Seguridad, Políticas de Desarrollo Sustentable, Servicios Médicos, Recursos Humanitarios y Mediana y Pequeña Empresa, necesitan mejorarse para lograr que el mercado de turismo de aventura, competitivo y sustentable, eche raíz en Oaxaca.

### 1) Políticas Gubernamentales que Apoyan el Desarrollo de Turismo Sustentable

Comunidades locales e indígenas juegan un papel muy importante en el desarrollo de destinos de turismo de aventura de alto potencial.

- Falta un esfuerzo integral para desarrollar el turismo de aventura o de la naturaleza, aunque el CDI y la CONAFOR (Comisión Nacional Forestal) han hecho inversiones importantes de forma independiente para el desarrollo de comunidades. Esto ha dado como resultado que una serie de comunidades cuenten con hospedaje, señalización y cierto nivel de entrenamiento turístico, pero sin capacitación empresarial y habilidades de mercadeo. Al mismo tiempo, estas comunidades no han podido combinar sus usos y costumbres con los conocimientos básicos necesarios para desarrollar un turismo sustentable a largo plazo.
- Durante las reuniones que se sostuvieron con representantes de las autoridades gubernamentales locales, éstos manifestaron su frustración al expresar que —las comunidades simplemente nunca podrán trabajar como empresas. Aun se requiere de mucho esfuerzo para reconciliar las diferencias entre las políticas de los gobiernos locales y las prácticas rurales tradicionales. Al respecto, consideramos que se requiere de una nueva manera de trabajar con las comunidades, en lugar de tratar de hacerlas encajar dentro del sistema establecido. Sobre todo, si aproximadamente el 80% del territorio nacional está bajo el control de este tipo de comunidades, es imperativo que se encuentren esquemas de trabajo con estas estructuras sociales.

- Se requieren también de políticas rurales para mantener o reponer los recursos naturales del estado. Faltan políticas de conservación para sitios sin la designación de parque nacional. Los que se han conservado en mejor estado, como los Pueblos Mancomunados, son el resultado de esfuerzos de organizaciones sin lucro y de comunidades indígenas y no de políticas gubernamentales exitosas.
- Otro asunto importante en Puerto Escondido es el desarrollo ilegal y sin reglamentación de la zona de playas federales. Hay también que determinar quién tiene la jurisdicción sobre Puerto Escondido ya que dos diferentes municipios se adjudican dicha autoridad.
- Hay una gran posibilidad de trabajar a favor de la conservación utilizando los —pagos por servicios ambientales en las comunidades, lo cual es consistente con la propuesta del Presidente Felipe Calderón para crear un —fondo verde internacional por medio del cual los países industrializados podrían contribuir a conservar áreas silvestres. En sitios como la Sierra Norte, un proyecto piloto podría comprobar que fuentes adicionales de recursos están disponibles para todas aquellas comunidades que estén comprometidas con la conservación.

## 2) Seguridad

En general, dada la lejanía y falta de desarrollo de los destinos con alto potencial para el turismo de aventura en el estado, raramente existe el personal y los procedimientos de evacuación de emergencia necesarios. Algunas comunidades, como la Sierra Norte, están mejor organizadas y tienen comunicación por radio con las autoridades locales, pero la falta de transportación y de capacitación de las guías locales, hace difícil lidiar con emergencias médicas. Parámetros internacionales sobre cómo manejar emergencias en zonas remotas, así como el 80 Hour Wilderness First Responder (curso y certificación) aumentarían considerablemente la seguridad durante la operación en estas zonas.

## 3) Infraestructura “Suave” y “Dura”

Según el Anuario de Infraestructura publicado en 2007 por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México (SCT), Oaxaca tiene el quinto lugar en infraestructura de carreteras en México de los 32 estados y el quinto lugar en infraestructura aeroportuaria. El estado también pertenece al tercer nivel (de cinco) en cuanto a la densidad de carreteras (longitud por kilómetro cuadrado) en México.

- La Ciudad de Oaxaca cuenta con la infraestructura y servicios para todo segmento de mercado, particularmente dentro y cerca de la Ciudad de Oaxaca y el destino de playa de Huatulco, los cuales se pueden aprovechar para desarrollar destinos cercanos de turismo de aventura.
- En la actualidad existe gran infraestructura destinada para la prestación de los servicios de ecoturismo, esto considerando la inversión pública destinada para éstos fines, mismo que se puede verificar con el buen equipamiento con el que cuentan los centros de ecoturismo para la prestación de servicios de alimentación y hospedaje.
- Las costumbres locales han sido un reto para las autoridades gubernamentales locales (en cuanto a organización social), sin embargo, esto a su vez representa uno de los aspectos culturales más interesantes de la región, que se debe aprovechar.

## 4) Recursos Naturales

Oaxaca tiene una abundancia de recursos naturales, así como una gran diversidad – desde los bosques de niebla de la Sierra Norte hasta los desiertos del Valle Central o las playas de la Costa del Pacífico de Oaxaca.

- El estado de conservación de ciertas regiones se presta a oportunidades para el turismo de aventura únicas como el excursionismo interpretativo (de plantas medicinales tradicionales,) senderismo, así como avistamiento de aves en la Sierra Norte, el Istmo y los valles centrales.
- En la costa, la navegación por los manglares de Manialtepec y las Lagunas de Chacahua ofrecen buenas oportunidades para la observación de aves y reptiles.
- En la cañada es posible ir hacer avistamiento de guacamaya verde
- Escobilla y Puerto Ángel en la costa de Oaxaca son de las playas más proliferas en el mundo en cuanto al desove de tortuga marina. En otros lugares del mundo en donde la tortuga es reconocida, protegida y promovida como un recurso turístico, los resultados han sido excelentes. Por ejemplo, en Tortuguero, Costa Rica, el turismo incremento un 16% cada año entre 1988 y 2002. En Turtle Islands Park, el turismo incremento 13% cada año en Sabah durante este mismo periodo. En Oman, el número de visitantes incremento un 20% entre 1991 y 1996. En Rantau Abang el turismo nacional creció en un 15% y el turismo internacional en un 9% desde 1989 y 1994.4

### **5) Recursos Culturales**

Oaxaca se destaca por su gran variedad de recursos culturales, desde la Ciudad Colonial de Oaxaca con su historia dominicana, antecedida por su historia pre-hispánica Zapoteca y Mixteca y sus sitios arqueológicos mundialmente reconocidos, todo esto entremezclados con galerías de arte moderno, escultura y fotografía.

- La coexistencia con las culturas Zapotecas y Mixtecas modernas hace de Oaxaca un lugar cultural y antropológico único.
- Un hecho poco conocido es que Oaxaca tiene, por las Lagunas de Chacahua y Pinotepa Nacional, una de las pocas poblaciones negras en México. La cultura y los grupos étnicos en Oaxaca son muy importantes. Es necesario incluirlos en los itinerarios de turismo de aventura.

### **6) Recursos para Actividades de Aventura**

Oaxaca ofrece una gran variedad de oportunidades para el turismo de aventura. Sin embargo, existen pocos operadores locales enfocados en actividades de aventura.

- El caso de éxito en el estado son los proyectos de la sierra norte quienes han desarrollado organizaciones comunitarias para la prestación de actividades como bicicleta de montaña, senderismo, excursionismo, cabalgatas y oportunidades de interpretación básicas para el avistamiento de aves, y la apreciación de la flora y la fauna local.
- En el Valle Central y las regiones mixtecas de Oaxaca, el turismo agrícola tiene gran potencial.
- Jesús León Santos (quien recibió el prestigiado premio Goldman Award for Ecology) es un indígena mixteco quien ha estado desarrollando nuevas prácticas agrícolas en la región.
- Pablo Ruiz Lavallo también ha desarrollado un proyecto particular que se llama "Tierra del Sol" donde la —permacultura, proyectos de agricultura apoyados por la comunidad (Community Supported Agriculture - CSA) y otras técnicas orgánicas de bajo impacto son la atracción turística principal.
- Con base a una entrevista con Manuel Grosslett, uno de los guías de avistamiento de aves más importantes de México (basado en la Ciudad de México,), Oaxaca es uno de los estados más interesantes para la observación de aves, dada la diversidad de especies endémicas y

migratorias que aquí se encuentran. Sin embargo, casi no hay guías locales y casi no hay promoción de esta actividad. Información suplementaria sobre el mercado del avistamiento de aves internacional se proporciona a continuación:

- Como indicación del tamaño del mercado del avistamiento de aves y su valor como parte de la industria de la naturaleza y de ecoturismo se sabe que gente de los Estados Unidos de Norteamérica realizan unos 3 millones de viajes internacionales y unos 20 millones de viajes domésticos por año para observar aves. Típicamente el avistamiento de aves se combina con otro tipo de actividades turísticas, no siendo el motivo principal del viaje. Esto indica que en México la integración innovadora de paquetes turísticos debe de incluir más que el avistamiento de aves. En cuanto a gastos, visitantes norteamericanos gastaron \$2.5 billones de dólares en viajes para observar aves el año pasado. Personas de Inglaterra gastaron \$500 millones en viajes de observación de pájaros.
- Asimismo, cabe notar que la Sociedad Real para la Protección de Aves en el Reino Unido tiene más de un millón de socios<sup>5</sup> con el siguiente perfil demográfico:
  - Principalmente de los EE.UU., Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Francia y Australia.
  - Entre 40-49 años en los EE.UU y Australia y mayores en otras regiones.
  - Viajan principalmente a México, Colombia, Costa Rica
  - Alto nivel de escolaridad (75% tienen nivel de licenciatura o más alto)
  - Alto nivel económico
  - Les interesa la fauna y flora
  - Tanto hombres como mujeres
  - Casi exclusivamente de raza blanca

Puerto Escondido es el destino por excelencia para practicar el surfing. La forma de su bahía y las propiedades únicas de su suelo marino, hacen de Puerto Escondido un destino ideal para la práctica de este deporte. Entre los que practican este deporte, Puerto Escondido ya goza de una sólida reputación. Cerca de Puerto Escondido existe la posibilidad para practicar actividades en la naturaleza magníficas, como el avistamiento de aves, observación de flora y fauna en el parque nacional Lagunas de Chacahua, la Laguna de Manantialtepec con su alga bioluminiscente y las playas en donde la tortuga marina desova año con año cerca de Escobilla y Puerto Ángel.

## 7. Pequeña y Mediana Industria

Existen muy pocos empresarios y negocios en Oaxaca que pertenezcan a la industria del turismo de aventura en Oaxaca.

- Mexico Sagaz/AMTAVE reunió recientemente a un gran grupo de emprendedores con ganas de aprovechar el potencial del estado, sin embargo, carecen de recursos y vínculos con mercados más grandes que puedan apoyarlos.
- La mayoría de las iniciativas gubernamentales parecen haberse concentrado en desarrollar comunidades indígenas rurales, pero no necesariamente su habilidad de adaptar los principios básicos empresariales a sus costumbres locales. Esto es un reto para el desarrollo de la industria ya que las comunidades indígenas carecen de educación y habilidades que se necesitan para competir con prestadores de servicios exitosos, aunado a que compañías privadas con potencial no están siendo promovidas o incluidas en la estrategia de desarrollo actual que encabezan el gobierno local y o las organizaciones satelitales como el CDI.
- Entrevistas adicionales con los operadores locales reflejaron preocupación y descontento por los complejos procedimientos burocráticos. Se responsabilizó a la burocracia por la promoción de operaciones informales y corrupción.

### 8. Disponibilidad de Servicios Básicos Humanitarios

Por lo general, los centros que ofertan servicios ecoturísticos en Oaxaca tienen disponibilidad de agua, electricidad y servicios sanitarios.

Sin embargo, los servicios de emergencia son escasos, difíciles de encontrar, desorganizados y centralizados (Protección Civil en la Ciudad de Oaxaca). Si una emergencia ocurriera en la Sierra Norte o Puerto Escondido por ejemplo, los servicios de emergencia y evacuación serían lentos y mal equipados.

### 10) Imagen

Basado en sitios web y entrevistas con operadores de turismo, la imagen del turismo de aventura en Oaxaca es positiva. Las huelgas de los maestros en la Ciudad de Oaxaca en 2007 convirtieron a ésta ciudad y por ende a todo el estado en el blanco de una cobertura mediática negativa. Desde entonces la vida capitalina se ha normalizado, aunque la gente se queja abiertamente de su gobierno estatal actual. Dejando a un lado la política, el estado de Oaxaca tiene una imagen de ser una experiencia grata y de aventura, especialmente entre los turistas europeos que quieren visitar la Ciudad de Oaxaca y los sitios arqueológicos de Monte Albán y Mitla. Sin embargo, el comercio ilegal en las calles y las manifestaciones callejeras e improvisadas empobrecen la calidad y disfrute de la experiencia.

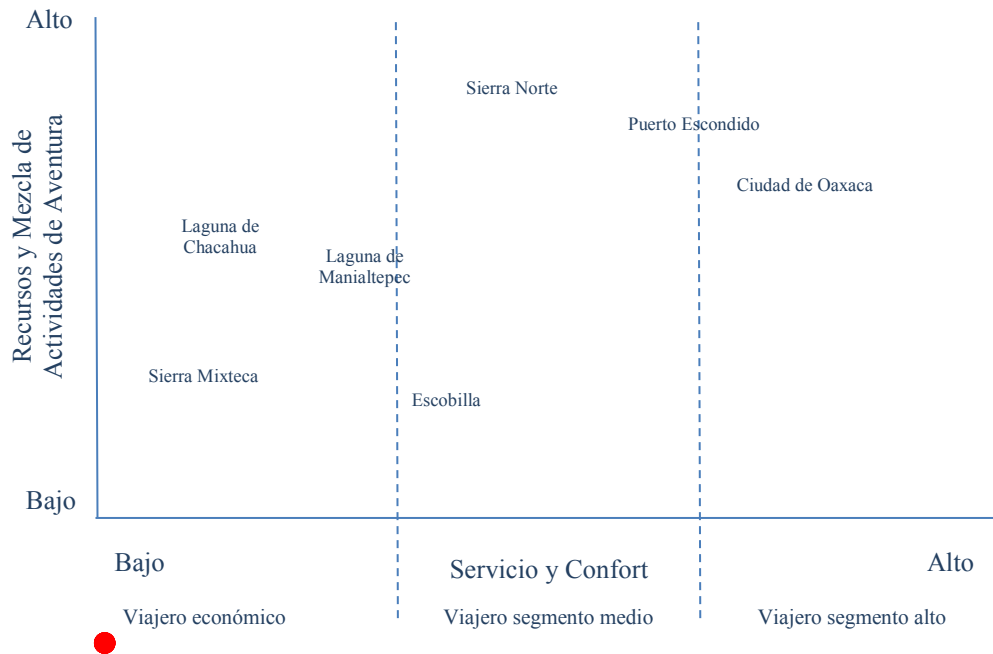


Ilustración 18. Actividades y servicios vs servicio y confort. *Xola Consulting*

Ésta ilustración refleja cómo funciona el turismo de aventura en la actualidad en pueblos oaxaqueños que tienen los recursos adecuados. El indicador de calidad de la mezcla/actividad de los recursos de aventura en la gráfica, indica la calidad de dichos recursos, más no la disponibilidad inmediata de los productos (ej. viajes completos a la venta.) El eje de calidad y confort de servicios indica el nivel de servicios de hospitalidad turística y/o servicios disponibles por medio de operadores turísticos.

### 5.2 Buenas prácticas

Existen diversos manuales que establecen las especificaciones para la implementación de buenas prácticas relacionadas con la prestación de servicios de ecoturismo; a continuación, se hará mención de proyectos que han logrado el posicionamiento de sus servicios a partir de éstas buenas prácticas:

### **Expediciones Sierra Norte**

**Contacto: M. Bravo No. 210-A Plaza San Cristóbal, Col. Centro, Oaxaca, México.**

**sierranorte@oaxaca.com - sierra\_norte@terra.com.mx**

Ejemplo de articulación exitosa de comunidades rurales indígenas con la sociedad urbana industrial moderna. Mediante una estrategia de desarrollo integral y diversificación productiva, seis pueblos (Benito Juárez, Amatlán, Latuvi, La Nevería, Cuajimoloyas y Llano Grande) lograron una articulación múltiple con los mercados hasta superar la tradicional relación sectorial que los mantenía en una situación de dependencia y subordinación.

A partir de su experiencia de manejo sustentable de los bosques, avanzaron en el desarrollo de otros proyectos productivos, como la embotelladora de agua, la empresa de cantera, las minas de oro y plata y el ecoturismo. Con ello no sólo modificaron su articulación con el mercado, sino que alcanzaron una mayor participación de sus propios habitantes, pudieron disponer de sus propios gestores y, por tanto, lograron que los beneficios económicos y sociales de sus proyectos se quedaran en las comunidades y se repartieran de manera más equitativa.

Las características del funcionamiento de las comunidades de la Sierra Norte les han impreso un sello distintivo a los proyectos productivos de esa zona. La propiedad comunal de la tierra determinó la creación de organizaciones que garantizan el aprovechamiento comunitario de los recursos y sus beneficios. De ahí que la comunidad sea siempre la máxima autoridad en todos y cada uno de los aspectos relacionados con los bienes comunales. Esto no ha constituido obstáculos para la producción, pues a diferencia de otras experiencias, la comunidad está acostumbrada a crear empresas o grupos que manejen los proyectos con la autonomía necesaria, manteniendo la dirección general de la comunidad en los aspectos más relevantes. Puesto en marcha en 1997, el proyecto ecoturístico ofrece hospedaje y alimentación en cabañas y comedores comunitarios. En cerca de 29 mil hectáreas de bosques de niebla de pino-encino, destacados entre los más ricos del mundo, se desarrollan actividades de observación de flora y fauna, recorridos por senderos interpretativos para caminantes y ciclistas de montaña. La experiencia se completa con el acercamiento a costumbres y tradiciones de los pueblos indígenas de la sierra.

La conservación de los bosques y la cultura han encontrado en el ecoturismo un excelente aliado. La construcción de la infraestructura turística, no obstante, el uso de tecnologías amigables y de bajo impacto (captación de agua de lluvia y reutilización de aguas grises, calentadores solares, composta y manejo de basura, etc.), se ajustó a materiales de la zona y a la capacidad técnica de la población local. Esto evitó copiar modelos externos que requiriesen la contratación de mano de obra especializada. Uno de los resultados más importantes fue la convicción y confianza de las comunidades para impulsar proyectos con base en sus propios recursos técnicos, sociales, culturales e históricos. Como resultado de este proceso se creó una empresa social para comercializar directamente los servicios y actividades ecoturísticas que ofrecen los Pueblos Mancomunados. Así, “Expediciones Sierra Norte, Sociedad de Solidaridad Social”, estableció sus oficinas en la ciudad de Oaxaca y desde ahí difunde y comercializa los diferentes servicios y rutas con que cuentan, coordinando el trabajo y operación de los comités de ecoturismo de cada uno de sus pueblos y el trabajo de los guías locales.

Actualmente, los Pueblos Mancomunados cuentan con diversas opciones de hospedaje que van desde cabañas hasta sitios de campamento con baños en parajes boscosos; ofrecen servicio de alimentación en restaurantes y comedores familiares; también, recorridos con guías locales por senderos interpretativos, paseos en bicicleta, caminata en las montañas y práctica del rapel. Vale la pena señalar que sus rutas y senderos para el conocimiento de la naturaleza se caracterizan por un alto contenido

educativo, pues fueron diseñados para servir como escuela extramuros tanto para la población local como para los visitantes.

También, los Pueblos Mancomunados han desarrollado un servicio turístico integral que incluye transporte desde Oaxaca, alojamiento, comidas, servicios de guías, equipo y apoyo logístico. El hecho de que sean guías oriundos de las propias comunidades garantiza que conozcan a la perfección los reglamentos internos en materia de protección de la vida silvestre, así como los usos y costumbres concernientes al cuidado del territorio y los recursos. Al igual que otros proyectos exitosos, los Pueblos Mancomunados han recibido apoyo financiero y técnico del gobierno federal, autoridades estatales y ONG. El proyecto fue concebido como instrumento para apoyar el desarrollo de programas comunitarios de educación, producción y empleo, dentro de una estrategia de desarrollo regional que promueve la conservación de los recursos naturales e integra los conocimientos y tradiciones comunitarias con alternativas de producción y desarrollo modernos.



Ilustración 19. Benito Juárez, Pueblos Mancomunados, Oaxaca.

### **Red de Ecoturismo Sierra Juárez de Oaxaca**

**Contacto: Calle Revolución S/N, Ixtlán de Juárez, Oaxaca**

**(951) 55 36075**

Además de compartir muchas de las características ya citadas en el caso de Pueblos Mancomunados, relevante es el papel que han desarrollado comunidades como Capulálpam de Méndez, Ixtlán de Juárez, Santa Catarina Ixtepeji, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yahuique; quienes se aliaron para generar una propuesta diferenciada que les permita generar productos turísticos haciendo uso de la cultura y los recursos naturales que en sus territorios resguardan bajo un esquema de amigables con la biodiversidad.

El proyecto busca que la productividad crezca en beneficio de los comuneros de la región, al mismo tiempo que se impulse un esquema de producción de manera sostenible, es decir impulsar un crecimiento económico que utilice con mayor eficiencia los recursos naturales de los cuales dependemos, garantizando su permanencia y basado en desarrollo organizacional.

En particular, la zona del subproyecto se encuentra en la Región Zona Norte del Corredor Biológico Mesoamericano y predominan los Bosques de Coníferas, Bosques de Encinos y Bosques Mesófilos de Montaña. Los registros presentados por la AP mencionan la presencia de 20 especies de animales amenazadas de acuerdo a la NOM-059-SEMARNAT- 2010 y una especie de *Abies* en peligro de extinción. Esto nos habla de una zona con una gran importancia en términos de la biodiversidad que alberga y también de lo necesaria que es su conservación por lo frágil de la sobrevivencia de algunas de las especies que habitan ahí. Esta gran biodiversidad la ha posicionado como un importante destino de ecoturismo en el país.

La Red tiene 10 años de experiencia en el mercado del turismo alternativo, brindando servicios de alojamiento en cabañas, alimentos y bebidas, transportación, renta de equipo especializado, recorridos a caballo, organización de recorridos guiados, sala de eventos y foros al aire libre. Sin embargo, el plan de negocios plantea que es necesaria la consolidación de estas empresas y dar valor agregado a los servicios que hasta ahora se han prestado. No se especifica qué servicios se prestan en cada comunidad.

A pesar de esto, 3 de las empresas que forman parte de la AP: Capulálpam de Méndez, Ixtlán de Juárez y Santa Catarina Lachatao, ya cuentan con la certificación en la Norma NMX-AA-133-SCFI-Requisitos y Especificaciones de Sustentabilidad del Ecoturismo, el Distintivo M que reconoce los estándares de calidad en el servicio y es otorgado por la Secretaría de Turismo y Capulálpam de Méndez cuenta también con el Distintivo de Pueblo Mágico. Desgraciadamente, estos reconocimientos no han sido parte de la estrategia comercial de las empresas que forman la AP y la eficiencia de ocupación y servicios es muy baja a lo largo del año.

Su diferenciación se basa en fortalecer la imagen corporativa comunitaria, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a) La gobernanza comunitaria.
- b) El gobierno de los bienes comunes (colectividad).
- c) La conservación comunitaria de los recursos naturales.
- d) Productos naturales de la región.
- e) La conservación de la biodiversidad, su funcionalidad ecológica y los servicios ambientales ecosistémicos.
- f) La cultura e historia de las comunidades.

Una de las prácticas que hay que reconocer es la iniciativa de generar modelos de monitoreo comunitario que les permita verificar el estado de conservación o alteración de sus recursos tanto culturales como naturales.

### 5.3 Propuesta de estrategia de competitividad para la cadena de valor

Derivado del análisis de la información generada por el presente diagnóstico se puede concluir que el Turismo de Naturaleza en el estado de Oaxaca ha sido fuertemente promovido por dependencias de gobierno dirigidas a los pueblos indígenas y a los recursos naturales como lo son la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; y que la mayoría de los proyectos consisten en iniciativas de comunidades que se han formalizado a través de empresas sociales que actualmente ofertan servicios poco diferenciados pero

con muchos proyectos ya consolidados con infraestructura y equipamiento bastante competitivas para poder ser impulsados.

Ha habido varias iniciativas acertadas en todo este proceso tales como el Convenio de Colaboración Interinstitucional firmado en año 2004 así como la creación de rutas turísticas que han permitido incorporar a nuevas iniciativas privadas y comunitarias dentro de la oferta turística.

Entendiendo la importancia del sector turístico como detonador de desarrollo regional y estatal, es necesario replantear la estrategia del Turismo de Naturaleza para fortalecer la oferta disponible, promover el desarrollo de nuevos productos y destinos e incursionar y crear mercados especializados en éste segmento.

Ésta se definirá como una estrategia incluyente que considere los tiempos y formas de organizaciones comunitarias que permita dar pie a procesos empresariales formales. La propuesta de estrategia para fortalecer la cadena de valor se basa en las siguientes líneas estratégicas:

1. Fortalecimiento de las capacidades locales y procesos organizativos empresariales
2. Fortalecimiento a la infraestructura e incorporación de ecotecnias
3. Difusión y comercialización
4. Consolidación y desarrollo de destinos y productos turísticos con identidad
5. Interconectividad estratégica
6. Consolidación de Alianzas Estratégicas con instituciones académicas, el sector público y operadores turísticos especializados.
7. Incorporación de Tecnologías de la información

Línea de acción	Mecanismo de operación	Problemática a atender	Plazo	Inversión estimada
<p><b>1. Fortalecimiento de las capacidades locales y procesos organizativos empresariales</b></p>	<p>Programa de emprendedores sociales</p> <p>Proyecto piloto para el diseño e implementación de sistemas de control interno (administrativo y ambiental)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de una estructura de organización</li> <li>Ausencia de Planeación estratégica</li> <li>Presencia de economía informal</li> <li>Limitada capacidad de negociación</li> <li>Reducida capacidad para la administración</li> <li>Resistencia al cambio y a la expansión</li> <li>Limitada capacidad para el manejo de solución de conflictos.</li> <li>Ausencia de criterios de productividad y rentabilidad</li> <li>Producción discontinua y costos elevados de producción</li> <li>Carencia de sistemas y equipos de control de calidad.</li> <li>Bajos índices de ocupación</li> <li>Desconocimiento de integración y estimación de costos reales.</li> <li>Falta de cuantificación de impactos sociales y ambientales de la actividad turística, así como de los límites de cambio aceptable para los proyectos.</li> <li>Promover la incorporación de programas de certificación a las diferentes actividades de turismo de naturaleza</li> <li>Prever que la incorporación a sistemas de calidad generen valor en la comercialización de los servicios.</li> </ul>	<p>Corto</p> <p>Mediano</p>	<p>\$2,500,000.00</p> <p>\$700,000.00</p> <p>\$7,5000,000.00</p>
<p><b>2. Fortalecimiento a la infraestructura e incorporación de ecotecnias</b></p>	<p>Promoción e incentivo a la incorporación de ecotecnias y buenas prácticas de turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario incorporar criterios de sostenibilidad a los procesos de la cadena de valor</li> <li>Falta de visión de incorporación de tecnologías limpias ya que se visualizan como costosas o ineficientes.</li> </ul>	<p>Corto</p>	<p>\$8,000,000.00</p>

Línea de acción	Mecanismo de operación	Problemática a atender	Plazo	Inversión estimada
3. Difusión y Comercialización	Programa de conciencia turística que permita comunicar el valor del turismo de naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conciencia ambiental en los consumidores locales de servicios de Turismo de Naturaleza</li> <li>No existe una segmentación para los servicios de Turismo de Naturaleza, es necesario identificar y crear los mercados meta.</li> <li>Es conveniente brindar información al consumidor que incremente su capacidad de elección.</li> </ul>	Corto y Mediano	\$4,500,000.00
3. Difusión y Comercialización	Promoción diferenciada del Turismo de Naturaleza dentro de la promoción Turística del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario capitalizar el valor agregado que brinda la oferta de productos amigables con la biodiversidad y la sociedad.</li> </ul>	Corto	\$3,500,000.00
4. Consolidación y desarrollo de destinos y productos turísticos con identidad	Desarrollo de nuevos productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso la creación de nuevos productos auténticos y con identidad en las diferentes regiones del estado procurando integrar a las diferentes cadenas productivas característica de Oaxaca (miel, café, silvicultura, mezcal etc.)</li> <li>Dar acompañamiento al crecimiento de las empresas consideradas como consolidadas promoviendo la reinversión.</li> <li>Se requiere adecuación de los apoyos a la etapa de madurez de los proyectos.</li> <li>Documentar, difundir y replicar los principios de experiencias exitosas de turismo de naturaleza en el estado con el fin de transmitir los conocimientos y fortalecer procesos emergentes.</li> <li>Existe una falta de acompañamiento a los proyectos considerados como listos para comercializar e inclusive exportar.</li> </ul>	Corto y mediano	\$8,000,000.00
4. Consolidación y desarrollo de destinos y productos turísticos con identidad	Plan de transmisión de proyectos de subsidio a proyectos de autogestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere adecuación de los apoyos a la etapa de madurez de los proyectos.</li> <li>Documentar, difundir y replicar los principios de experiencias exitosas de turismo de naturaleza en el estado con el fin de transmitir los conocimientos y fortalecer procesos emergentes.</li> <li>Existe una falta de acompañamiento a los proyectos considerados como listos para comercializar e inclusive exportar.</li> </ul>	Mediano	\$100,000.00
4. Consolidación y desarrollo de destinos y productos turísticos con identidad	Cartera de proyectos diferenciada para empresas emergentes, en desarrollo y las consolidadas listas para el mercadeo y la exportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentar, difundir y replicar los principios de experiencias exitosas de turismo de naturaleza en el estado con el fin de transmitir los conocimientos y fortalecer procesos emergentes.</li> <li>Existe una falta de acompañamiento a los proyectos considerados como listos para comercializar e inclusive exportar.</li> </ul>	Corto	\$750,000.00
5. Interconectividad estratégica	Promover la mejora de las vías de comunicación que unen a los destinos de turismo de naturaleza. (Carreteras y caminos rurales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con accesos carreteros a destinos de Turismo de Naturaleza en malas condiciones, lo que representa uno de los impedimentos para hacer uso de la oferta.</li> </ul>	Mediano y largo	N/D

Línea de acción	Mecanismo de operación	Problemática a atender	Plazo	Inversión estimada
<p>6. Consolidación de Alianzas Estratégicas con instituciones académicas, el sector público y operadores turísticos especializados.</p>	<p>Seguimiento y análisis de políticas públicas implementadas</p> <p>Concertación de convenios interinstitucionales que promuevan la innovación empresarial y tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay muy mala interconectividad entre los proyectos, lo que impide integrar productos turísticos</li> <li>El acceso a internet es muy malo en la mayoría de los destinos de Turismo de Naturaleza</li> <li>No existe información ni evidencia del seguimiento al Convenio de Colaboración Interinstitucional, es necesario evaluar su impacto a nivel estatal y en su caso definir su continuidad.</li> <li>Desvinculación de las iniciativas locales, académicas y públicas en el desarrollo del Turismo de Naturaleza</li> </ul>	<p>Corto</p> <p>Mediano</p>	<p>\$1,500,000.00</p> <p>\$3,500,000.00</p>
<p>7. Incorporación de Tecnologías de la información</p>	<p>Desarrollo e integración de Sistema de Sistema de Información estadística y Geográfica de Turismo de Naturaleza</p> <p>Promoción de tecnologías de la información en los procesos comercialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de información relacionada con la infraestructura disponible, inversión pública, nivel de visitación, tipología del visitante, actividades turísticas que se realizan, prestadores de servicios y proyectos turísticos.</li> <li>Desaprovechamiento de un turismo científico interesado en información relacionada con el medio físico y natural del estado de Oaxaca.</li> <li>Desarrollo de plataforma que permita promocionar la oferta de turismo de naturaleza en otros espacios de una manera diferenciada y efectiva.</li> </ul>	<p>Mediano plazo</p> <p>Mediano</p>	<p>\$4,500,000.00</p> <p>\$2,500,000.00</p>
<b>Monto estimado de inversión</b>				<b>\$115,050,000.00</b>

Ésta inversión debe estar alineada e impulsada por los diferentes programas que actualmente existen para la promoción de ésta actividad en el sector público tales como:

Programa / Proyecto	Descripción del programa o proyecto	Dependencia promovente
Paraísos Indígenas	Distintivo que agrupará a los sitios turísticos con alto valor natural, cultural e histórico bajo el resguardo de comunidades cuyo esquema de organización, basado en usos y costumbres, les ha permitido conservar, transmitir y compartir su herencia y conocimiento ancestral.	CDI
Manos indígenas	Distintivo de la población indígena que se dedica a la elaboración de artesanías y a la producción y transformación de bienes en beneficio del núcleo familiar indígena.	CDI
Sistemas Productivos Sostenibles y Biodiversidad	Conservar y proteger la biodiversidad de México de importancia nacional y global mediante la mejora de prácticas de manejo sostenible en espacios productivos de corredores biológicos prioritarios.	CONABIO (Semarnat)
Rutas turísticas económicas	Diversificar la oferta turística y generar fuentes de empleo para las y los oaxaqueños, contribuyendo de este modo al desarrollo económico y al fortalecimiento turístico de las ocho regiones de la entidad.	SECTUR
Integra	Apoyar integralmente la ejecución de proyectos productivos nuevos, el desarrollo y consolidación de proyectos en operación y, la vinculación de proyectos productivos en redes o cadenas de valor	INAES (Secretaría de Turismo)

## 6. Referencias Bibliográficas

### 6.1 Documentos institucionales

SECTUR (2000), *Estudio de Gran Visión de turismo en México, Perspectiva 2020*, Centro de Estudios Superiores en Turismo, Secretaría de Turismo, México D.F.

SECTUR (2006), *El turismo de Naturaleza: Retos y Oportunidades*, Dirección de Desarrollo de Turismo Alternativo, Secretaría de Turismo, México D.F.

SEMARNAT (2006), *Introducción al ecoturismo comunitario*, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México D.F.

CDI (2009), *Evaluación de Procesos 2009 del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI)*, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

IMNC (2010), *Guía de certificación de Centros Ecoturísticos NMX-AA-133-SCFI-2006*, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., México D.F.

CDI (2014), *Diagnóstico del Programa para Mejoramiento de la Productividad Indígena*, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, México D.F.

SEMARNAT (2014), *Estrategia Nacional Negocios Sustentables 2014-2018*, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México D.F.

OMT (2015), *Panorama OMT del turismo internacional*, Organización Mundial del Turismo.

CONANP, *Estrategia Nacional para un Desarrollo Sustentable del Turismo y la Recreación en las Áreas Protegidas de México*, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, México D.F.

### 6.2 Investigación de Universidades

López Pardo, Gustavo y Palomino Villavicencio, Bertha (2001): *El turismo sustentable como estrategia de desarrollo*. In: *Los terrenos de la política ambiental en México*. Colección Jesús Silva Herzog. Universidad Nacional Autónoma de México / Miguel Angel Porrúa, Mexico, pp. 263-297. ISBN 970-701-121-1

López Guevara, Víctor Manuel (2014): *El capital social en las empresas indígenas de Turismo. Su análisis y dinamización en la Red Expediciones Sierra Norte*, México, Universitat de Girona.

Héau Lambert Catherine (2008 – 2010): *El Ecoturismo como sustituto problemático de las Responsabilidades Redistributivas del Estado*, Escuela Nacional de Antropología e Historia, México D.F.

Fernández Aldecua María José, Castillejos López Berenice y Ramírez Luna Jorge Alfonso: *Empresas Sociales y Ecoturismo en Bahías de Huatulco*, México, *Diagnóstico de la gestión empresarial*, Universidad del Mar, Huatulco, Oaxaca, México.

Huerta García Marco Antonio y Sánchez Crispín: *Evaluación del potencial en Áreas Naturales Protegidas del Municipio de Santa María Huatulco*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, *Cuadernos de Turismo*, No 27 (2011); pp. 541 – 560. ISSN: 1139 – 7861

Gasca Zamora José, López Pardo Gustavo, Palomino Villavicencio Bertha y Mathus Alonso Martín: *La Gestión Comunitaria de Recursos Naturales y Ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca*, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: *Academia Mexicana de Investigación Turística*, (2010), p.119-125 ISBN 978-607-02-1721-0.

Ávila Romero Agustín (2014): *La política Pública del Turismo Alternativo en México: El caso del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) de Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indios, Universidad Intercultural de Chiapas.*

Grosselet Manual y Forcey John M.: *Registro de Carpodacus Cssini y Anas Platyrhynchos Diazi en Oaxaca, México, Hiutzil Revista de Orntología Mexicana año/vol 3, número 001, Consejo Internacional para la Preservación de las Aves, Xalapa Veracruz, México pp. 11-13, ISSN: 1870 – 7459.*

Ibañez Reyna y Rodríguez Villalobos Ismael: *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo, Universidad Autónoma de Baja California sur*

### 6.3 Consultas web

Omar López Ramos y María de Lourdes Vázquez Arango (2015): “Construcción de un índice de satisfacción del turismo en Capulálpam “Pueblo Mágico””, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 19 (diciembre 2015). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/19/satisfaccion.html>

María Elena Mesta Gernández: “Hacia el desarrollo de políticas que promuevan el desarrollo sustentable del Turismo de Naturaleza”, *Centro de Estudios Jurídicos y Ambientales A.C.* En línea: [http://www.ceja.org.mx/articulo.php?id\\_article=1878](http://www.ceja.org.mx/articulo.php?id_article=1878)

David Alejandro Correa Holguín: “Las redes y la consolidación de los proyectos comunitarios de ecoturismo en la sierra norte de Oaxaca”, *Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional.* En línea: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36455285/David\\_Correa\\_2012\\_TESIS\\_FINAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467405708&Signature=hXMYc8SIEJoXMEgDkTEAHywZeyY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas\\_redes\\_y\\_la\\_consolidacion\\_de\\_los\\_proy.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36455285/David_Correa_2012_TESIS_FINAL.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467405708&Signature=hXMYc8SIEJoXMEgDkTEAHywZeyY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas_redes_y_la_consolidacion_de_los_proy.pdf)

### 6.4 Información estadística

Xola (2009), *Adventure Travel Assessment Report, Reporte del Diagnóstico sobre el potencial de los recursos de turismo de naturaleza de México, Adventure Industry Consultants.*

INEGI (2014), *Cuenta Satélite del Turismo de México, 2014, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México D.F. Boletín de Prensa Núm. 516/15*

INEGI (2015), *Anuario estadístico y geográfico de Oaxaca 2015, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México D.F. 1421 p. ISBN 978-607-739-697-0*