

Áreas naturales protegidas y modelos de negocios sustentables para una economía solidaria. Caso Baja California Sur, México

Natural protected areas and sustainable business models for a solidarity economy. Case: Baja California Sur, Mexico

Claudia Carolina Lacruhy Enríquez; María Guadalupe Beltrán Lizárraga

RESUMEN

El objetivo del estudio de caso fue analizar los componentes de los modelos de negocio sustentables de las áreas protegidas del Parque Marino de Cabo Pulmo y Sierra La Laguna en Baja California Sur, México. La metodología mixta de alcance exploratorio y descriptivo, con un diseño longitudinal; se entrevistó con un guion semiestructuradas a expertos, se aplicó un cuestionario con las dimensiones: perfil de empresa, componentes de modelo de negocio, estrategias y acciones de sustentabilidad, mismo que se validó por tres expertos en turismo con un índice de confiabilidad del 95% en tres empresas originarias de Cabo Pulmo, se realizó una etnografía virtual a tres ranchos de ecoturismo Sierra La Laguna, se observó los componentes y estrategias del modelo de negocio, comentarios de sus clientes en el perfil de Facebook. Los principales resultados mostraron que las dos áreas naturales protegidas poseen un programa de conservación y manejo; por consiguiente los modelos de negocio que operan las comunidades locales en Cabo Pulmo y Sierra La Laguna son sustentables, con un epicentro de innovación basado en la conservación y protección del medio ambiente, la propuesta de valor está enfocada en actividades de ecoturismo, las asociaciones claves se fortalecen por medio de una colaboración pública y privada, sin embargo al ser zonas rurales, tienen necesidades en servicios de infraestructura básica. Se concluye que la vinculación de solidaridad, colaboración, sostenibilidad ambiental y compromiso con el entorno debe brindar un bienestar social, por lo que, presentan avances significativos.

Palabras clave: Conservación ambiental; Conservación de la naturaleza; Desarrollo Sostenible; Ecoturismo; Comunidad rural.

ABSTRACT

The objective of the case study was to analyze the components of the sustainable business models in the protected areas of Cabo Pulmo Marine Park and Biosphere of Sierra La Laguna in Baja California Sur, México. The methodology was mixed with an exploratory and descriptive scope, with a longitudinal design; experts were interviewed based on a semi-structured script, a questionnaire was applied following dimensions: Company profile, business model components, strategies, and sustainability actions, with was validated by three tourism experts with a reliability index of 95% in the three companies from Cabo Pulmo, virtual ethnography was carried out on the three Sierra La Laguna ecotourism ranch, the components and strategies of the business model were observed bases on comments on their Facebook profile. The main results have shown that the two protected natural areas have a conservation and management program; therefore, the business models operated by local communities in Cabo Pulmo and Sierra La Laguna are sustainable, with an epicenter of innovation based on the conservation and protection of the environment, the value propositions focused on eco-tourism activities, the key associations are strengthened through public and private collaboration, however, being rural areas, they have needs in basic infrastructure services. It is concluded that the link of solidary, collaboration, environmental sustainability, and commitment to the environment should provide social welfare, therefore, they present significant progress.

Keywords: Environmental conservation; natural conservation; sustainable development; ecotourism; rural community.



INFORMACIÓN:

<http://doi.org/10.46652/rgn.v7i31.894>
ISSN 2477-9083
Vol. 7 No. 31, 2022. e210894
Quito, Ecuador

Enviado: enero 21, 2022
Aceptado: marzo 16, 2022
Publicado: marzo 25, 2022
Publicación Continua
Sección Dossier | Peer Reviewed



AUTORAS:

-  **Claudia Carolina Lacruhy Enríquez**
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos - México
claudiac.le@loscabos.tecnm.mx
-  **María Guadalupe Beltrán Lizárraga**
Tecnológico Nacional de México Campus Los Cabos - México
mariag.bl@loscabos.tecnm.mx

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento

IMPLAN Los Cabos, FITRUCA.

Nota

El artículo no es parte de un proyecto anterior.

ENTIDAD EDITORA



1. Introducción

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) conforman la agenda global para el desarrollo de sociedades, esto permite que las empresas demuestren cómo sus negocios contribuyen al avance hacia el desarrollo sostenible, ayudando a minimizar los impactos negativos, como maximizando los impactos positivos sobre las personas y el planeta (Red Española del Pacto Mundial, 2016).

Se puede inferir que las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal del negocio, por lo que es pertinente: 1) midan su impacto, 2) establezcan metas y 3) comuniquen de manera transparente los resultados. Por lo que la alineación de estrategias, su medición y gestión, permite un mayor impacto social y ambiental (United Nations Global Pact, 2016).

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2021, sección de desarrollo sostenible, párr. 1) define el turismo sostenible como “el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales, futuras, económicas, sociales y medioambientales que implican satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas”.

Por consiguiente, el sector turístico, tiene un papel preponderante en la consecución de la Agenda 2030, por ello necesita promover la inclusión, con condiciones laborales decentes para todos, la cultura, productos locales y la protección de los recursos naturales, preservado de esta manera los atractivos únicos de cada destino. En este sentido, la Red Española del Pacto Mundial y Organización Mundial del Turismo (2016) sostienen que las empresas desde su operación al momento del establecimiento de un modelo de negocio sustentable transmiten a la comunidad residente que el desarrollo sostenible es una palanca de negocio.

En México, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2018, párr. 1) precisa “el desarrollo sostenible soportable en lo ecológico, viable en lo económico y equitativo en lo social”, por lo tanto, la sostenibilidad en los modelos de negocio, reflejan con estrategias y acciones en las tres aristas del desarrollo sostenible: económico, social y medio ambiente.

Los modelos de negocio Osterwalder y Pigneur (2010) lo definen de la siguiente manera “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14), se divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos, que cubren las cuatro áreas de negocio: 1) clientes, 2) oferta, 3) infraestructura y 4) viabilidad económica.

Ahora, bien, los modelos de negocio de impacto social son organizaciones que tienen por objetivo resolver demandas con problemas sociales, ofreciendo productos o servicios, mediante la inclusión de personas o grupos, a diferencia de un modelo tradicional, radica primero en los productos o servicios ofrecidos, los clientes y la estructura de utilidades (Petrini et al., 2016).

Por su parte, Auletta y Jaén (2015) a partir de Stubbs y Cocklin (2008) identificaron seis componentes de los modelos de negocios sostenibles: dirección estratégica, colaboración, reducción de huella ambiental, enfoque sistemático de las capacidades, indicadores de desempeño, liderazgo y cultura, a partir de ello la

definen como “una empresa sostenible es aquella que opera en armonía con los límites del planeta y se propone desarrollar negocios rentables que contribuyen al mismo tiempo al progreso social y desarrollo sostenible” (p. 14).

La competitividad de una empresa y el bienestar de las comunidades que las rodean están estrechamente relacionadas, considerando que la última, necesita negocios exitosos que proporcionen empleos y opciones para generar riqueza de los ciudadanos.

En este sentido, Porter y Kramer (2019) consideran que la creación de valor compartido, se centra en las conexiones entre el progreso social y económico, tiene poder de desencadenar crecimiento, discurren que muestra conexiones entre las ventajas competitivas y los problemas sociales, ya que existen numerosas formas en las que se puede abordar las preocupaciones de la sociedad que genere beneficios de productividad empresarial. Por ende, la productividad de la compañía se correlaciona en su entorno para aportar en: impacto medio ambiental, acceso y viabilidad de proveedores, habilidades de los colaboradores, seguridad laboral, uso de agua, uso de energía, empleo y salud.

Las empresas tienen la oportunidad de contribuir a la sustentabilidad desde una comunidad rural hasta una ciudad en países avanzados, a través la creación de valor compartido. Para lograrlo se deberán involucrar dos componentes fundamentales: la colaboración de los stakeholders (grupos de interés) y la medición de los indicadores de desempeño de en la cadena de valor. De acuerdo con Delgado (2016) la protección y la conservación de los recursos naturales:

Es clave la colaboración y organización asertiva en los ciudadanos y en las organizaciones comunitarias, empresariales y el gobierno de una ética ambiental para lograr prácticas conversacioncitas con el propósito de lograr una relación comprometida y creativa con el entorno natural. (p. 106)

Desde 1990, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020) proporcionó directrices con el estrecho vínculo entre las áreas naturales protegidas y el turismo, con el fin de que contribuya de manera positiva y reducir los impactos negativos. Considerado entonces que el ecoturismo promueve la sustentabilidad ambiental, la utilización eficiente de los recursos, por consecuencia requiere modelos de negocio sustentables con un impacto social a partir de una económica solidara en el tamiz de las zonas rurales y las áreas naturales protegidas. El ecoturismo, aplica a toda forma de turismo con las siguientes características:

1. Motivación de los turistas es la observación y a apreciación del entorno natural.
2. Minimizan los impactos negativos en el entorno natural.
3. Contribuye al mantenimiento de las zonas rurales que constituyen un atractivo ecoturístico en tres aristas.
 - Generación de beneficios económicos en la comunidad receptora.
 - Oportunidades alternativas para la comunidad de empleo e ingresos.
 - Fomento a la conservación de bienes culturales y naturales, en población local y turistas.

Henao (2019) comenta:

La economía solidaria pretende generar un desarrollo no solo económico, sino, también social, a través de la vinculación de la solidaridad, la cooperación, la equidad, el trabajo, la sostenibilidad ambiental, el compromiso con el entorno y el bienestar social, distinto a las formas tradiciones de economía. (p. 144)

Entonces existe una articulación entre el ecoturismo y la economía solidaria, relación que se fundamenta en principios de cooperación, solidaridad y servicio a la comunidad y promoción a la cultura ecológica.

El ecoturismo se basa en el contacto de la naturaleza y privilegia dos vertientes la preservación del medio natural como cultural tanto por turistas como lugareños. La WWF International (2001), reconoce el terminó como:

El viaje responsable a zonas naturales que conserva el ambiente y sustenta el bienestar de la población local. (...) El ecoturismo tiene necesariamente una dimensión social. El término “ecoturismo comunitario” lleva la dimensión social más allá. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de, y participa en, su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad. (p. 2)

Lo anterior coincide con Fernández (2011), quien explica que las actividades de turismo o empresas que involucran a las comunidades locales, se llevan a cabo en sus tierras, con sus bienes y atracciones naturales con las que cuentan. Entonces ese turismo basado en la comunidad se encuentra focalizado hacia viajes a zonas de atractivos naturales y contribuyen a la conservación del medio ambiente, como es el caso de las áreas naturales protegidas., el considera desde su punto de vista que la empresa base comunitaria, es una modalidad organizacional en el ecoturismo.

Por su parte Santana et al., (2019, párr. 10) define: “las empresas comunitarias, que son unidades económicas generadoras de empleo para la comunidad, se encargan de transformar los recursos naturales en recursos económicos, pero siempre cuidando la naturaleza y a las personas”.

En un estudio en Miranda, Brasil; De Oliveira et al., (2013, p. 745) encontraron que los emprendimientos económicos solidarios, representan “un factor importante en la generación y distribución de ingreso; fomenta los procesos de concientización respecto al uso de los recursos naturales locales y por lo tanto contribuye al desarrollo local y escala humana”.

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP, 2006, p. 15) tiene “la misión de conservar el patrimonio natural de México a través de las áreas naturales protegidas y los programas de desarrollo regional en regiones prioritarias para la conservación”. Rodríguez et al., (2019) describen que en Baja California Sur acorde al Programa Estatal de Ordenamiento la principal vocación turística del estado se asocia al turismo de la naturaleza, por lo que se fomenta, considerando que el estado cuenta con 3 256 358 hectáreas de áreas naturales protegidas (ANP), que representan el 42% de la superficie del estado, el patrimonio natural extenso, con un paisaje potencial para aprovechar en esos fines turísticos basados en la conservación y protección en la mayor parte del estudio, por lo que se considera que el turismo de la naturaleza y sus diversas modalidades generan ventajas competitivas a nivel regional e internacional.

El parque marino de Cabo Pulmo y Reserva de la biosfera de Sierra La Laguna poseen un programa de manejo como un instrumento de planeación, programación y gestión ambiental. Como consecuencia los programas buscaban ofrecer oportunidades para las comunidades que habitan la reserva para el desarrollo de un sector productivo que lo conforman como una, alternativas de desarrollo económico, capacitación y organización, para llevar una mejor conservación y manejo de sus recursos (CONANP, 2003).

Las áreas naturales protegidas del estudio de caso se ubican en zonas rurales de Baja California Sur, las empresas que se establecieron por parte de la comunidad residente representan oportunidad de desarrollo regional en el tamiz de una económica solidaria que migra su vocación productiva a ecoturismo.

Es pertinente entonces una revisión sistemática de las empresas comunitarias que operaran en ellas, asimismo la determinación de que el modelo de negocio es sustentable, en ese tenor ¿Cuáles son las principales adecuaciones, características y epicentros de innovación del modelo de negocio sustentable en las áreas naturales protegidas del Parque Marino Nacional de Cabo Pulmo y Reserva de la Biosfera Sierra La Laguna en Baja California Sur?

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación consiste en analizar los componentes de los modelos de negocio sustentables en dos áreas naturales protegidas de Baja California Sur, México.

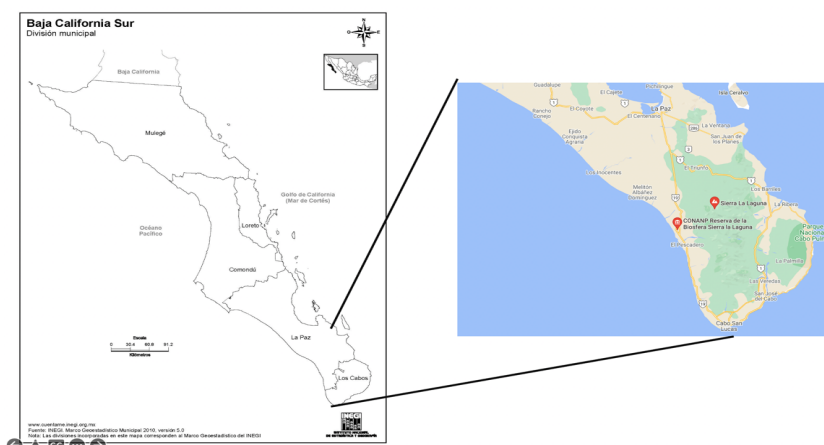
2. Metodología

La metodología mixta se estableció a partir de Hernández y Mendoza (2018) con alcance descriptivo. Se determinó el estudio de caso al delimitar las empresas en áreas naturales protegidas en concreto Cabo Pulmo y Sierra La Laguna en Baja California Sur en México (Creswell, 2013).

2.1 Área de estudio

Baja California Sur se ubica en la región noroeste de la República Mexicana, entre los paralelos 22 52'28 de latitud norte y los meridianos 109 25'28 y 115 52'04 45 de longitud oeste. Representa el 3.8 de territorio y el 22.3% de los litorales a nivel nacional. El 40% de su territorio se encuentra sujeto a un régimen de protección, como áreas naturales protegidas.

Figura 1. Ubicación de áreas naturales protegidas Parque Nacional Cabo Pulmo y Biosfera Sierra La Laguna en Baja California Sur.



Fuente: INEGI (2010) y Google Maps (2022).

2.2 Procedimiento

La investigación se llevó a cabo en cinco etapas, la primera, entrevistas a expertos, la segunda se llevó a cabo en Cabo Pulmo por medio de encuesta y la tercera en Sierra de la Laguna a través de etnografía virtual y la cuarta para la elaboración de reflexiones finales.

Etapa 1. Revisión de literatura con las variables de áreas naturales protegidas en Baja California Sur, sustentabilidad y modelos de negocios en repositorios de Organismos nacionales e internacionales, así como base de datos: Dialnet, Redalyc, Elsevier, Emerald, Scopus y Scielo.

Etapa 2. Entrevistas a expertos: las entrevistas se realizaron por medio de videollamada en Zoom y llamada telefónica a cinco expertos, derivado de las restricciones por la pandemia de COVID-19; en un periodo comprendido de mayo 2020 a diciembre del 2021, con autorización de los entrevistados se procedió a grabar cada una de ellas, al finalizar, se analizó de manera cualitativa, por medio de una matriz de categorización de variables (Tabla 1).

Tabla 1. Características de los entrevistados

Id del participante	Sector	Perfil	Actor clave en toma decisiones.	Experiencia en Áreas naturales protegidas	Experiencia en conservación y protección del medio ambiente
01	Público	Consultor Experto en aviturismo	No	Si	Si
02	Público	Profesor experto en educación ambiental	No	Si	Si
03	Privado	Directivo de Fideicomiso de Turismo	Si	Si	No
04	Privado	Consultora en Áreas naturales protegidas	No	Si	Si
05	Público	Directivo de Instituto de Planeación Municipal de Los Cabos	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas basadas en un guion de corte exploratorio enfocado a los modelos de negocio sustentables y las dimensiones descritas en la (Tabla 2).

Tabla 2. Variables y dimensiones del guion exploratorio

Variable	Dimensión
Modelo de negocios sustentable	Áreas naturales protegidas de Baja California Sur
	Modelo de negocios sustentable
	Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas

Fuente: elaboración propia.

Etapa 3: Cabo Pulmo, Baja California Sur

Por medio de observación no participante, se aplicó una encuesta a las tres empresas registradas que forman parte del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (DENUE, 2021).

La muestra fue por conveniencia acorde los siguientes factores: 1) Empresas en DENUE 2) Localizadas en Cabo Pulmo 3) Interés en participar en el estudio.

El cuestionario se elaboró con 20 reactivos, considerando las dimensiones: perfil de empresa, componentes de modelo de negocio, estrategias y acciones de sustentabilidad, mismo que se validó por tres expertos en turismo con un índice de confiabilidad del 95% (Tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones y número de preguntas

Dimisiones	Número de preguntas
Perfil de empresa	5
Componentes de modelo de negocio	10
Estrategias y acciones de sustentabilidad	5

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario se aplicó de manera virtual durante abril del 2021 por medio de Google Formulario. Una vez recopilada la información cuantitativa se procesó en Excel con estadística descriptiva y los datos cualitativos en una matriz de categorización de variables, basado en los resultados de la instigación, se diseñó una propuesta del modelo de negocio con el software de Strategyzer (2022) que permitió identificar el epicentro de innovación.

Etapa 4: Sierra de la Laguna

La investigación se llevó a cabo por medio de una etnografía virtual derivado de las condiciones de pandemia y la limitación de acceso en el área natural protegida, la metodología es a partir de Rodríguez y Valldeoriola (2009) que se desarrolló en 6 fases que se describen a continuación:

1. Fase de planificación: se determinó que el escenario de observación virtual se enfocaría en páginas web corporativas, Fan Page de Facebook de los ranchos de ecoturismo mencionados por los expertos como caso de éxito; misma que se efectuó en diciembre del 2021. En el motor de búsqueda de Google.

2. Fase de entrada en el escenario (inicio del estudio): se seleccionó las muestras de investigación.

- Muestra no probabilística intencional a tres empresas de ecoturismo.
- El tipo de muestreo no probabilístico fue en cadena a tres ranchos con modelos de negocio sustentable basado en turismo alternativo con los siguientes criterios: 1. Mencionados por los expertos como caso de éxito, 2. Posen un Perfil de Facebook y/o página web corporativa y 3. Ubicados en áreas naturales protegidas de Baja California Sur.

3. Fase de recogida y análisis de información: se diseñó un instrumento de recolección.

Observación no participante en la comunidad virtual de Facebook, en las páginas web corporativas de los tres ranchos mencionados previamente.

Para la observación en los ranchos primero se identificaron los nueve módulos del modelo de negocio, las estrategias y perfil empresarial de cada uno de ellos (Tabla 4).

Tabla 4. Categorización de las observaciones

Categorías observadas	Modelo de negocio sustentable
Modelo de negocio Ecoturismo	Segmento de mercado Propuesta de valor Canales Relaciones Fuentes de ingreso Recursos clave Actividades clave Asociaciones clave Estructura de costes Actividades Estrategias

Fuente: elaboración propia adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

Fase 5. Análisis de datos: el proceso de análisis de datos se completó con el contraste inter-métodos, a través de la triangulación de información obtenida por los instrumentos mencionados anteriormente; primero con la matriz de categorización de variables de observación en el perfil empresarial de Facebook, la información que se procesó y por último se acompañaron con fragmentos de las transcripciones de entrevistas y observaciones.

Fase 6. Se elaboraron las conclusiones, se establecieron las reflexiones finales de las autoras.

3. Resultados

3.1. Modelos de negocio sustentable en Cabo Pulmo, Baja California Sur

El Parque Nacional de Cabo Pulmo en 1995 se decretó como un área natural protegida (ANP) que abarca 7111 ha de zona marina. Es reconocida como Patrimonio Mundial Natural por la Organización de Las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO), uno de sus logros más importante es la conservación de los océanos, existen siete de especies de tortuga marina en peligro de extinción, así como diversos tiburones toro, tigre, martillo, puntas negras y tiburón blanco.

Asimismo, el Fideicomiso de Turismo de Los Cabos (FITURCA, 2022, párr. 4), lo define como “Eco-destino remoto y virgen, para los que buscan aventuras fuera de serie”. Existe el único arrecife coralino en el Golfo de California (Urciaga, 2012), presenta terrazas marinas fósiles como parte importante de la diversidad biológica, por lo tanto, es uno de los principales atractivos submarinos del Mar de Cortés (Gobierno de Baja California Sur, SETUES, 2021).

La Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (2019) describe que los fenómenos naturales que se observan son: a) presencia de tiburones y rayas en el parque, b) agregaciones de peces (jaureles) y c) en temporada de reproducción de ballenas jorobada y presencia de madres y crías en invierno.

Con relación al modelo de sustentabilidad de la región Ibáñez (2015), realizó un análisis del mismo a partir de dos metodologías 1) Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza y 2) Asociación de Estados del Caribe, los resultados ubicaron en un nivel de sustentabilidad bueno, con los siguientes componentes: componente ambiental =.81 (alto), componente social =.64 (medio), por lo que recomendó mejorar los indicadores de bienestar social e implementar estrategias de competitividad empresarial turística con apoyo a actividades de conservación.

El destino turístico tiene un avance significativo en sustentabilidad, las empresas precisan estrategias en su modelo de negocio sustentable, para que la cadena de valor permita la competitividad a partir de la conservación del ecosistema y el bienestar social de la comunidad de Cabo Pulmo.

El sistema empresarial se compone por tres establecimientos económicos en Cabo Pulmo, el 66% son microempresas (6 a 10 personas) y el 33% pequeña empresa (11 a 30 personas). La clase de actividad registrada es transporte turístico por agua, sin embargo, desarrollan diversas actividades de turismo sostenible como son: buceo autónomo, snorkel, avistamiento de ballenas, kayak y hospedaje por medio de bungalows y cabañas ecológicas; cabe mencionar que su ubicación es estratégica ya que cuentan con acceso a la playa del Parque Marino (DENUE, 2021).

Los encuestados mencionaron que las principales características son: 1. Empresas familiares, 2. Tienen una propuesta de valor sostenible basado en turismo alternativo 3. Cuentan con un plan estratégico de cuidado al medio ambiente enfocado a la conservación y monitoreo; solamente el 33% posee una certificación ambiental. El 100% de las empresas en su modelo de negocio presentan acciones y estrategias que contribuyen al ámbito económico, social y medio ambiental (Tabla 5).

Tabla 5. Estrategias de modelos de negocio sustentables en Áreas Naturales Protegidas

Social	Económico	Medio ambiental
Promover la responsabilidad social en visitantes y comunidad Talleres de educación ambiental Campañas de donaciones a comunidad residente	Contratación de personal de la localidad Contribución al desarrollo económico de la región Inversión en protección y cuidado del medio ambiente	Programas de manejo y conservación de flora y fauna de la región Política de protección al medio ambiente Gestión de manejo de residuos. Política de plásticos de un solo uso Paneles solares Capacitación sobre el cuidado del medio ambiente en el ANP

Fuente: elaboración propia basados en los resultados de la investigación.

A partir de la metodología de generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), por medio de observación y la información recopilada en las empresas, se diseñó el patrón de modelo de negocio, donde se identificó el epicentro de innovación, a continuación, se describen cada uno de los nueve módulos (Figura 2).

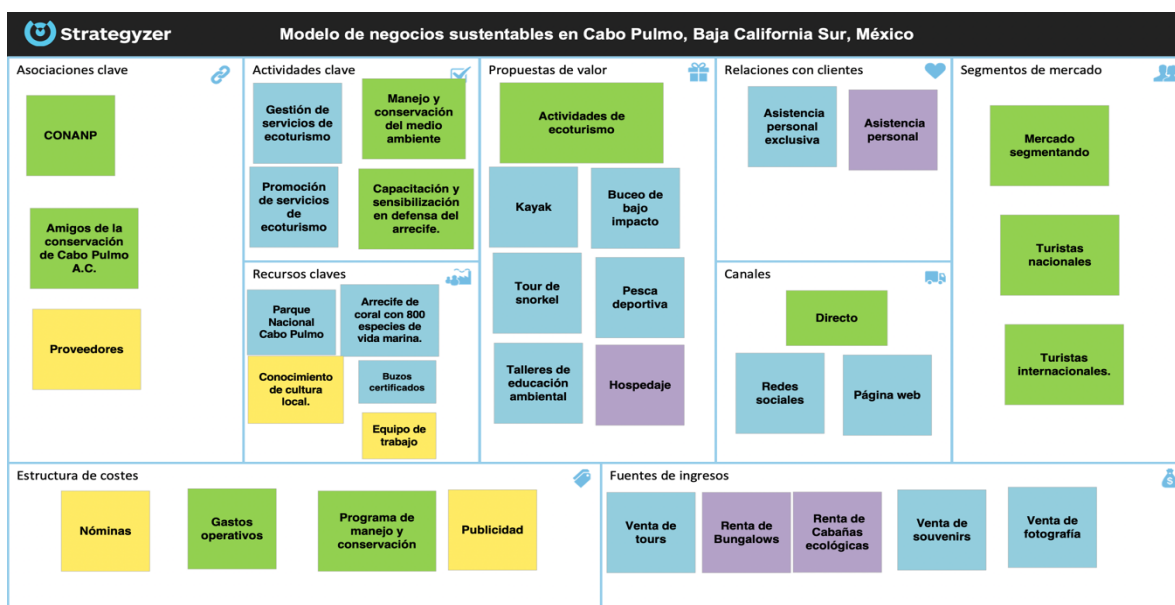
Los segmentos de mercado (SM), se categorizó como segmentado en turistas nacionales e internacionales con interés en disfrutar experiencias en la naturaleza. Considerando que la principal propuesta de valor (PV) son actividades de ecoturismo y hospedaje basados en el manejo y conservación del medio ambiente. Los canales (C) de distribución son directos en los establecimientos, con una estrategia de inclusión de redes sociales y página web.

Las relaciones con clientes (RCI), se determinó mediante asistencia personal exclusiva para las excursiones y el servicio de hospedaje para asistencia personal. Las fuentes de ingreso (FI) se efectúan por venta de excursiones, suvenires, fotografías, bungalós y cabañas ecológicas, mismas que son de bajo impacto ambiental.

Los recursos clave (RC) son: 1. La ubicación en el Parque Nacional de Cabo Pulmo con el arrecife coralino con más de 800 especies, 2. Las empresas cuentan con buzos certificados, 3. Un equipo de trabajo capacitado en manejo y protección de medio ambiente 4. El conocimiento de la cultura local. Las actividades claves (AC) primordiales es el manejo y conservación del medio ambiente, gestión y promoción de servicios de ecoturismo, capacitación y sensibilización en defensa del arrecife.

Las asociaciones claves (AC) se establecen en beneficio de la comunidad con los tres niveles de gobierno, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales. Por último, la estructura de costes (EC) está basada en un modelo de negocio de valor, en tres ámbitos: a) gastos operativos, b) gastos del programa de manejo y conservación del medio ambiente y c) gastos de publicidad.

Figura 2. Modelo de negocio sustentable en Cabo Pulmo, Baja California Sur, México.



Fuente: elaboración propia.

Por consecuencia, los modelos de negocio de Cabo Pulmo tienen un diseño de varios epicentros de innovación “las innovaciones tienen su origen en varios epicentros pueden tener un impacto significativo en varios módulos” (Osterwlarlder y Pigneur, 2010, p.139). En este sentido, la conservación y protección del medio ambiente como propuesta de valor, impacta en los diversos módulos de modelo de negocio, basado en la sustentabilidad. Las tres empresas aportan como mencionan Porter y Kramer (2019) a la creación de valor compartido en la región.

El participante 03 explicó, que el destino de Los Cabos promueve el turismo sustentable por medio de un programa de experiencias, considera que “el viajero moderno, pide saber si las experiencias, son

sustentables, cada día buscan cosas únicas, por ejemplo, cuando describen la historia de Cabo Pulmo, los tipos de especies, el manejo y la capacidad de carga; el viajero dice, “tengo que ir a los Cabos, para estar en Cabo Pulmo”.

Desde punto de vista del experto 02 entre las fortalezas y áreas de oportunidad detectadas se encuentran que “Cabo Pulmo esta manejado por las personas que ahí viven, hacen todas sus actividades, y controlan el acceso acorde la capacidad de carga, sin embargo platicando con algunos habitantes, la población en general no vive cómoda, no hay agua, no hay luz eléctrica, no hay carreteras, consideran que entre más infraestructura exista, más personas van a querer ir, lo que no quieren que se contamine. Es un lugar caro, pero la población, en algún momento dado, buscara mejorar su calidad de vida”.

3.2 Modelo de negocio sustentable en el área Natural protegida Sierra La Laguna

Sierra La Laguna, se encuentra ubicada en los municipios de La Paz y Los Cabos, con una extensión territorial de 112,437-07-25 hectáreas localizadas en la parte sur del estado, con una extensión aproximada de 48 kilómetros de largo y un promedio de 20 kilómetros de ancho. Decretada como área natural protegida el 6 de junio de 1994 (CONANP, 2006).

Los modelos de negocio del estudio están basados en actividades de ecoturismo, en concreto se detectaron en operación el rancho “San Francisco”; rancho de ecoturismo “El Refugio” y el P01 describió que debido al potencial de aviturismo en San Antonio de La Sierra, está en proceso de formación de una empresa comunitaria en el “Rancho San José”. A continuación, se describen cada uno de ellos.

El rancho ecológico El Refugio, se encuentra ubicado en San Dioniso, Santiago en Baja California Sur, la propuesta de valor se basa en ofrecer tours guiados en la Sierra La Laguna, pinturas rupestres, recorridos interpretativos por los huertos de hortalizas, lechuga, tomate, cilantro, calabaza, chícharo, ejote, frijol cacahuete, habanero, mismos que se utilizan para consumo propio y visitantes. Es sede de congresos como Tercer Congreso rural de arte, cultura, aventura y liderazgo REBIOLSA 2021. Ofrecen intercambios de experiencias con estudiantes universitarios como Colorado State, ITES Los Cabos, UABCS Los Cabos, CeCyT 03 Plantel Santiago entre otros.

Acorde a Olmos (2015) se identificó como una empresa familiar, donde la madre de familia se encarga de elaborar comida regional para sus visitantes y su hijo quién cuenta con una licenciatura se dedica a guiar a los visitantes en los senderos para visitar las pinturas rupestres y las pozas.

En su perfil de Facebook, cuentan con 4.9 mil seguidores y una percepción de valoración de 5 (5); algunas opiniones son “Excelente lugar, en contacto con la naturaleza, los anfitriones de los mejor, súper amigables, concedores del hábitat y cuidadores del medio ambiente, pronto estaré de vuelta”, “Step back into another time and revisit life with this beautiful family”, “Beautiful setting, excellent meal prepared by Doña Luz, interesting to learn about leather work” y “Sendero tranquilo con vistas hermosas y aprendes de la flora local y del huerto del rancho. un chapuzón en la posa del arroyo y un lunch muy sabroso a base de productos locales”. “Excelente atención de la familia del rancho”. “Muy recomendable” (Rancho ecológico el Refugio, s.f.).

Por lo anterior, es un modelo de negocio sustentable, consolidado, que recibe visitantes nacionales e internacionales y tiene definidas las experiencias basadas en ecoturismo.

El Rancho San Francisco, acorde al DENUÉ (2021), está ubicado en Boca de la Sierra, con la actividad económica llamada otros servicios recreativos proporcionados por el sector privado y se incorporó en el 2016.

Es una empresa familiar, donde la propuesta de valor se basa en “brindar espacios de paz, con una infraestructura segura, rodeado de un espectacular ambiente natural cohabitado por especies silvestres de flora y fauna” (Rancho San Francisco, s.f.). Las actividades clave que promueven son senderismo, cabalgata, campamentos, tienen guía de turista para recorrer la Boca de la Sierra. Los principales clientes son universidades, escuelas de educación media superior, turistas locales de La Paz y Los Cabos en Baja California Sur, en algunas ocasiones turistas nacionales y extranjeros.

Con relación a su perfil de Facebook, cuenta con 4450 personas con una evaluación de 4.9 (5). Con las siguientes opiniones “Me encanta este lugar, Voy muy seguido, Las personas son muy amables y es muy seguro. Puedes acampar, hacer fogata, cabalgar o simplemente estar sentado pasando un buen rato con la familia”. Es un modelo de negocio sustentable en proceso de consolidación, basado en ecoturismo. Sus visitantes generalmente son de la región de Baja California Sur.

El Rancho San José, ubicado en San Antonio de la Sierra, tiene un modelo de negocio con un epicentro de innovación basado en preservación y conservación del medio ambiente. Se conformó como una empresa comunitaria con las familias de los ranchos sudcalifornianos ubicados dentro del área natural protegida de Sierra La Laguna. La propuesta de valor está enfocada al aviturismo; debido a que cuenta con más de 180 aves, 4 endémicas y 14 subendémicas las cuales son factibles observar en una ruta de seis horas.

El experto de aviturismo entrevistado afirmó que el proyecto beneficia a la sustentabilidad, considerando que “el principal recurso del aviturismo, son las aves, para tener un destino aviturismo, el destino debe ser saludable, los ecosistemas saludables basados en conservación. En los preceptos del turismo sostenible, de tal forma que la derrama económica; no solo es para los hoteles, si no abarca todos los niveles y todos los sectores, incluyendo las comunidades rurales que se encuentran desarrollándose; en especial a San Antonio de la Sierra, en el área natural protegida de Sierra de La Laguna, que es la zona más importante con potencial de aviturismo en Baja California Sur”. (P01). Acorde al entrevistado el proyecto se encuentra en proceso de consolidación, sumando esfuerzos de vinculación entre la Comisión Nacional de Áreas Protegidas, la Universidad Autónoma de Baja California Sur y la comunidad de residente.

No cuentan con un perfil de Facebook, es un modelo de negocio sustentable en fase formalización que realiza actividades de ecoturismo con los turistas que llegan directamente al rancho, por contactos previo y recomendaciones.

En los tres modelos de negocio, independiente de su etapa, su propuesta de valor se basa en ecoturismo, conocimiento de la cultura local, recursos naturales, manejo y conservación del medio ambiente. A continuación, se describen los nueve módulos de modelo de negocio identificados mediante la etnografía virtual aplicada en su perfil de Facebook y entrevistas a expertos (Figura 3).

Los segmentos de mercado (SM), se categorizó como segmentado familias, universidades, escuelas de educación básica, medio superior y universidades de la región, Universidades Nacionales y Extranjeras, turistas estatales, nacionales e internacionales.

La propuesta (PV) son actividades de ecoturismo y turismo de aventura, hospedajes basados en el manejo y conservación del medio ambiente, venta de productos regionales en la Biosfera de la Sierra La Laguna.

Los canales (C) de distribución son directos en los ranchos sudcalifornianos, con una estrategia de promoción en Facebook.

Las relaciones con clientes (RCI) se determinó son asistencia personal exclusiva para las excursiones.

Las fuentes de ingreso (FI) se efectúan por medio de actividades de ecoturismo como son: campamentos, excursiones, senderismo, venta de alimentos regionales, donaciones, aviturismo y cosechas orgánicas.

Los recursos clave (RC) son: 1. La ubicación en la Biosfera de La Sierra La Laguna, 2. Empresas familiares 3. Un equipo de trabajo capacitado en manejo y protección de medio ambiente; 4. El conocimiento del medio y patrimonio cultural regional.

Las actividades claves (AC) primordiales es el manejo y conservación del medio ambiente, gestión, promoción de servicios de ecoturismo y educación ambiental.

Las asociaciones claves (AC) de manera similar con Cabo Pulmo, se establecen en beneficio de la comunidad con los tres niveles de gobierno, sociedad civil y Organizaciones no gubernamentales.

Por último, la estructura de costes (EC) está basada en un modelo de negocio de valor, en tres ámbitos: a) gastos operativos, b) gastos del programa de manejo y conservación del medio ambiente y c) gastos de operación de tours y guías, d) operación de campamentos y costos de producción de productos orgánicos.

Figura 3. Modelo de negocio sustentable en Sierra La Laguna, Baja California Sur, México.



Fuente: elaboración propia.

Entre las áreas de oportunidad, existen más ranchos en el ANP, que no tienen una formación como empresa ni empresa comunitaria, realizan venta de productos regionales o actividades de senderismo, solamente con personas que llegan ahí, sin una capacitación de gestión de negocios o experiencia como guía de turista. La experta (04) explicaba que no hay mercadeo, otro factor son las empresas de actividades que llegan al ANP, y no generan un beneficio para la comunidad residente, conforme a lo anterior explico un experto que “las empresas que van desde otros puntos de la región a hacer actividades, no dejan derrama en la comunidad. En el aspecto ambiental hace como dos meses fui a las pozas, y exactamente en el letrero de Área Natural Protegida, no están en condiciones óptimas, y eso que no dejan entrar gente por la pandemia, la dueña del rancho autorizó para que entraran. Abajo está el campamento de una empresa de actividades turísticas, esas no dejan las mejores condiciones ambientales, ni derrama económica en la región” (Po2).

Los resultados mostraron que los modelos de negocio de este estudio poseen varias características económico- solidarias, aunque no suficientes para ser clasificados como tales.

4. Discusión

Los modelos de negocios que se observaron se encuentran en tres fases, una de planeación, en proceso de consolidación y consolidado.

Primero, en México la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT, 2017) explica que Cabo Pulmo es un ejemplo para entender la sustentabilidad social y los subsectores que lo complementan:

El área natural protegida se expuso a una fuerte presión del sector privado para crear proyectos de turismo masivo. No obstante, la población conformada por 70 personas decidió cambiar de actividad productiva, haciendo de lado la pesca de especies marinas para ofrecer servicios de ecoturismo. (p. 11)

Dicho cambio de giro de actividad empresarial fue provechoso, ya que diversos actores claves se involucraron en la protección de conservación, logró nuevas formas de generar fuentes de empleo, proteger los recursos naturales, detener un proyecto de turismo masivo, y demostró que en Cabo Pulmo, el turismo sostenible es posible con en el sector rural, considerándolo un caso de éxito, aún cuando tienen áreas de oportunidad.

Acorde a Cariño et., al (2008, p. 92) “el cambio de actividad de los habitantes de Cabo Pulmo, de la pesca tradicional a los servicios turísticos desarrollados por ellos mismos, les ha proporcionado otro tipo de beneficios más redituables y de mínimo impacto ecológico”.

Segundo, la Biosfera Sierra La Laguna, por su diversidad es viable para un desarrollo regional sustentable, como señala el H. XIII Ayuntamiento de Los Cabos en el Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021 (2019), fue prioridad crear cinco rutas de turismo alternativo de bajo impacto para preservar el medio ambiente y apoyar las zonas rurales.

Cabe señalar, que en Sierra La Laguna, el área de San Antonio de la Sierra, por medio de la vinculación de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas y Universidad Autónoma de Baja California Sur han desarrollado un proyecto de aviturismo con apoyo económico para impulsar el aprovechamiento sustentable por medio del Programa para la Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), aunado a la colaboración con la inciativa privada, el entrevistado Po3 explicó “Las experiencias que están usando una línea de sustentabilidad, en el que se puedan hacer experiencias integrales considerando la sustentabilidad más allá del reciclaje. Por ejemplo, en colaboración con la UABCS en un proyecto de aviturismo, que en todos sus elementos debe ser sustentable, número de grupos, señalizaciones, en el trazo senderos, esto eleva el nivel de competitividad y permitirá atraer a un nicho de viajero que busca ese producto y que cuenta con la capacidad adquisitiva para pagar más, por vivir esa experiencia, y esa es la contribución directa en el desarrollo de producto sustentable en el destino de Los Cabos”.

Conforme lo anterior, el epicentro de innovación está basado en la conservación del medio ambiente, aun cuando el contexto natural es diferente, Cabo Pulmo está ubicado a nivel del mar y Sierra de Biosfera la Laguna, se encuentra a 2,080 Kilómetros sobre el nivel del mar; ambos en una zona de afluencia de aproximadamente de 2.5 horas desde Cabo San Lucas, principal destino turístico del estado y el segundo más visitado de México en la era post Covid-19 acorde al Observatorio de Turismo de Los Cabos (FITURCA, 2021).

En ambos casos, la colaboración la comunidad residente, investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California Sur, ONG, CONANP, iniciativa privada y diversos organismos, son clave para la consolidación de sistemas empresariales en zonas rurales basados en sustentabilidad, esto concuerda con Bobadilla et al., (2017) en el caso de Cabo Pulmo. Asimismo, coincide con un estudio de Durán et al., (2015) quienes explican qué en la experiencia del proyecto de desarrollo regional sustentable basado en la agroindustria rural de mezcal, identificaron que el requisito principal es la participación social en forma de organización de productores, así como las participaciones de instituciones de educativas y grupos profesionales de proceso en el diseño e instrumentación de proyectos de desarrollo sustentable.

Un ejemplo del caso colombiano expuesto Pineda y Pardo, explicaron que las empresas comunitarias tienen un papel protagónico, son tangibles, realistas y con antecedentes de mitigación de la pobreza; reconocen “la intelectualidad y las instituciones educativas, deben ser impulsores y los guías, de esta población, que ha sido marginada y excluida del sistema social y económico, por lo que deben llevar un papel protagónico en el impulso de las empresas comunitarias” (2019, p. 54).

A diferencia del Área Natural Protegida de Sierra Fría, Aguascalientes, acorde a Sosa et al., (2014) comprende una biodiversidad biológica importante, sus ecosistemas se ven amenazados por la falta de un programa de conservación y manejo que coordine y ordene las acciones de los diferentes actores de la región, los problemas de cacería ilegal y fortuita, introducción de especies exóticas, falta de colaboración, entre otros, consideraron que muestran anarquía y desorganización por la carencia del programa de manejo consensuado y respetuoso por autoridades y pobladores; en este sentido las áreas naturales protegidas del estudio, presentan avances significativos considerando que cuentan con programa de conservación y manejo, hay evidencias de colaboración pública y privada, lo que ha permitido que las empresas de la comunidad estén bajo un modelo de negocio sustentable con epicentro de innovación basado en preservación y conservación del medio ambiente aun cuando se tengan áreas de oportunidad.

Osorio y Domínguez (2019) en un estudio de experiencias comunitarias en el área natural protegida del Nevado de Toluca, explicaron que “la construcción de un producto turístico de cada ejido obedece no solo a su potencialidad y su capital social, sino las nociones y prácticas de sus actores y la sinergia con su espacio regional” (p. 1).

Sobre las principales fortalezas de los modelos de negocios antes expuestos se identifican que son empresas familiares, propietarios de ranchos en las áreas naturales protegidas, están capacitados en actividades de ecoturismo, conocimiento de la cultura regional y recursos. Además de la estrecha relación de vinculación con CONANP y UABCS, han desarrollado actividades de turismo inclusivo para personas con discapacidad, capacitación en aviturismo y buscan ser guías certificados de la Secretaría de Turismo, por lo que muestran una apropiación del entorno para los servicios que ofrecen en su ANP y conocimiento del territorio para el aprovechamiento a largo plazo.

Con relación al territorio en el Plan de Manejo de Sierra La Laguna, la tenencia de la tierra, la reserva se encuentra incorporada dentro del registro público de la propiedad y del comercio de los municipios de La Paz y Los Cabos, en el primero, bajo el registro número 40, foja 117, volumen 2, sección 1 con fecha 21 de septiembre de 1996. En el municipio de Los Cabos, bajo el registro número 28, foja 118, volumen 2 sección 5, con fecha 21 de septiembre de 1997, cabe señalar que de acuerdo con la Subdelegación de Asuntos Agrarios de la Secretaría de la Reforma Agraria, Delegación Baja California Sur, el área comprendida por la Reserva está constituida por terrenos ejidales, de propiedad privada y nacionales CONANP (2003).

Sobre Cabo Pulmo, según la CONANP (2006):

Al ser decretado como Parque Nacional con áreas exclusivamente federales, no existen propiedades privadas. Por lo tanto, no hay conflictos sobre la tenencia de la tierra. Cabe mencionar que existen concesiones de zona federal marítimo terrestre, otorgadas por la SEMARNAT con categoría de protección, en el polígono del Parque Nacional; así mismo, se prevé la regularización de los predios afectados por el proceso de erosión de la costa a los que podrá otorgarse una concesión de uso general por los terrenos incluidos dentro de la zona federal marítimo terrestre. (p. 37)

En este sentido, los modelos de negocio al estar ubicadas en un ANP, que posee un programa de protección y manejo de recursos, tienen como fin una planificación y programación de acciones para el aprovechamiento sustentable de recursos naturales realizado por la comunidad, lo cual coincide con una característica de la economía solidaria donde es clave la defensa del territorio para el desarrollo local sustentable de la comunidad.

En las debilidades requiere mayor capacitación, políticas de calidad en la elaboración de productos regionales. En Particular en Boca de la Sierra, existen más ranchos que no operan formalmente, por lo tanto, no tienen un mercado y solo venden sus productos a los turistas que llegan solos al sitio.

En el aspecto externo, las oportunidades se basan en interés del turista nacional e internacional por el ecoturismo y el turismo de la naturaleza, desde la observación de aves, pinturas rupestres, flora y fauna de la región, cuenta con vinculación con empresas nacionales e internacionales y la resiliencia turística de Los Cabos ante la pandemia por Covid-19.

Las amenazas radican en que los operadores de servicios turísticos externos no efectúen un aprovechamiento adecuado, que los visitantes no contaminen el entorno o introduzcan flora o fauna exótica.

Para Barbosa et al., (2020) la economía solidaria permite pensar y actuar en métodos alternativos a la generación de actividades productivas, para la generación de empleo y mejora de la calidad de vida de la población. En este sentido, los modelos de negocio sustentables en las áreas naturales protegidas del estudio de caso, han mejorado la calidad de vida, generado un autoempleo, no obstante aun presentan áreas de oportunidad en servicios públicos básicos, acorde los expertos entrevistados y observación no participante, las principales debilidades son la reducción de apoyo a emprendedores por el Gobierno Federal, el mantenimiento de los caminos rurales, carencia de servicios básicos y la llegada de empresas internacionales con mayor infraestructura para el desarrollo de ecoturismo en la zona, sin dejar un beneficio a la comunidad rural, como mencionó el experto Po2.

Los programas de conservación y manejo beneficiaron para que las empresas que tienen su familia de ahí tengan un enfoque de economía solidaria, la experta Po4 mencionó “Considero que sí, porque son participes del diseño del programa, al hacerlo pueden ver la oportunidad de insertar dentro de ese programa de manejo, pequeñas líneas de acción que vayan dirigidas a que las personas, habitantes, locales, puedan hacer un uso sustentable de su recursos, encaminado a ofrecer productos, si no hubiera incidencia y se dejara solo a los prestadores de servicios turísticos, hacen un aprovechamiento, pero es diferente a solo aprovechar el escenario y los productos que ellos mismos están produciendo en su ANP”.

Baja California Sur, tiene diez áreas naturales protegidas, su vocación turística es pertinente al desarrollo de empresas turísticas con modelos de negocios sustentables, que contribuyan a mejorar la calidad de vida, en las zonas rurales y fomente un turismo responsable con el medio ambiente y basado en su conservación.

En este sentido la experta Po4 explicó que, “Espíritu Santo, está inscrito en la lista de Blue Parks, son estrellas y galardonas que están adquiriendo cada área protegida del mundo, que evalúan el manejo que hay dentro de la ANP, entorno a la seguridad de recibir el turista, de las mismas personas locales, aunque en Espíritu Santo es una isla, y no hay personas ahí, para los habitantes de La Paz, es parte de su entorno, y otra ANP relevante es Vizcaíno, dentro del mismo territorio tan amplio, hay otros sectores productivos, inclusive mineros, que favorecen la actividad de conservación, hablando del espacio del estado, ese contexto ha motivado, como ejemplos de éxito que denotan y que se motiven los demás habitantes de las ANP”.

5. Conclusión

Baja California Sur puede considerarse un caso de éxito en el manejo de sus ANP, como las comunidades residentes han desarrollado modelos de negocios sustentables que contribuyen a la conservación de su entorno natural y generan ingresos para su comunidad rural, aun con las áreas de oportunidad, diversos autores y los entrevistados coinciden que el interés de la comunidad, la colaboración pública y privada, son fundamentales para su progreso.

Por su parte, el Parque Nacional Marino de Cabo Pulmo cuenta con reconocimiento internacional como modelo de conservación y colaboración pública y privada. El microsistema empresarial favorece

que utilicen un esquema de modelo de negocio sustentable. Las comunidades organizadas que habitan en Cabo Pulmo y que prestan sus servicios de ecoturismo a los visitantes, han logrado mantener estas actividades en un ambiente de cuidado, mínimo impacto para un aprovechamiento óptimo, evitando el deterioro ambiental del parque.

Sin embargo, la comunidad residente aun continua con limitaciones de servicios básicos al ser una zona rural por lo que es un reto mejorar para el sistema empresarial local, contribuir a mejorar la calidad de vida de los residentes de la zona.

En concordancia, las empresas que operan formalmente en Biosfera de Sierra La Laguna son conscientes de las oportunidades y responsabilidades, por lo que buscan que sus acciones dejen una huella positiva en el ANP que permita asegurar su entorno. Esta visión de modelo de negocio permitió a las partes interesadas no solo tomar importancia a la cuestión de rentabilidad, si no que fue más una búsqueda representada de la oportunidad para mantener a la población activa ocupada, el cuidado del medio ambiente con atención a los recursos naturales de la zona y orientar al tipo de turismo idóneo para la región.

La limitación del estudio se basa en que refleja el contexto de Parque Marino de Cabo Pulmo, que se considera un caso de éxito donde el turismo sostenible es posible en una zona rural por SEMARNAT (2017), en el caso de Sierra de La Laguna, describe la experiencia de ranchos desde las actividades de ecoturismo y uno en proceso de formación de empresa comunitaria, por lo que son ejemplos de casos aislados; empresas estudiadas, no reflejan todos los ranchos de la Biosfera de Sierra La Laguna que operan sin una constitución legal como empresa y no tienen un modelo de negocio.

Cabe señalar que debido a las restricciones detonadas a partir de la contingencia Covid-19, las entrevistas, observaciones y encuestas se realizaron a través de medios electrónicos, esto no comprometió el análisis, ni el alcance del objetivo establecido.

La información recopilada, contribuye a futuros trabajos para profundizar en la gestión de modelos de negocios sustentables con el epicentro de protección y conservación del medio ambiente en áreas naturales desde un contexto regional, nacional e internacional.

Como futuras líneas de investigación se proponen primero, un estudio diagnóstico sobre economía solidaria en las comunidades rurales de Baja California Sur, segundo un diagnóstico de socioeconómico de la comunidad residente en las áreas naturales protegidas y los beneficios del turismo acorde el Objetivo Desarrollo Sustentable 11 ciudades y comunidades sostenibles, tercero un estudio de los sistemas empresariales en las áreas naturales protegidas para determinación de acciones y estrategias que contribuyen al desarrollo regional por medio de la conservación y protección del medio ambiente.

Un modelo de negocio con un epicentro de innovación basado en conservación y protección del medio ambiente aporta al desarrollo sustentable de su comunidad, por lo tanto, es factible la vinculación a la economía solidaria. Considerando que, en ambos casos, la colaboración, sostenibilidad ambiental y compromiso con el entorno, buscan brindar el bienestar social; es por ello que presentan avances significativos las empresas del caso de estudio.

La propuesta de valor del modelo de negocio se basa en la protección y cuidado del medio ambiente para el desarrollo de actividades de ecoturismo, para ello se requiere asociaciones clave en los tres niveles

de gobierno y en sus actividades claves: la educación ambiental, el cuidado con el medio ambiente y el conocimiento de la cultura local que son elementales para preservar sus principales recursos el natural y cultural.

En concordancia con algunas de las características de la economía solidaria, acorde al artículo tercero de la Ley de Economía Social y Solidaria (2019) el cual funciona como sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes.

Por lo anterior, se propone el modelo de negocio sustentable, como herramienta de gestión empresarial que guíe la organización en las empresas ecoturísticas en comunidades en áreas naturales protegidas.

Cabe mencionar que dicho modelo podría contribuir en el marco de la economía solidaria para la búsqueda de la colaboración, sostenibilidad ambiental y compromiso con el entorno.

Referencias

- Auletta, N., & Jaén, M. (2015). Una ruta hacia los negocios sostenibles. *Debates IESA*, XX (2) 11-14
- Barbosa, E. M., Vargas, H., & Gómez, D. T. (2020). Breve estudio bibliométrico sobre economía solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 28(118), 1-20. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2020.03.05>
- Bobadilla, M., Luna, B., Lagunas, M., Álvarez, S., González, J., Valle, E., Gódinez, C., & Ortega, A. (2017). Percepción de prestadores turísticos dentro de las Áreas Naturales Protegidas sobre eficacia de las políticas ambientales ahí implementadas y su impacto sobre el bienestar de la comunidad. Caso: Cabo Pulmo, B.C.S. México. *Periplo Sustentable*. 33. 760-797. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/9036>
- Cariño, M., Valle, E., Monteforte, M, Arípez, O., & Aceves, J.S. (2008). La creación del área natural protegida: actores, procesos y retos en A, Gámez, (Ed.), *Turismo y sustentabilidad en Cabo Pulmo*. (pp. 75-98). San Diego State University. Universidad Autónoma de Baja California Sur y Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Formas e imágenes.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. (2003). Programa de manejo Reserva de la Biosfera Sierra La Laguna.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. (2006). Programa de Conservación y Manejo del Parque Nacional Cabo Pulmo.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. (2019, 04 de diciembre). Parque Nacional Cabo Pulmo. <https://cutt.ly/BOjNqjx>
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. Sange.
- Delgado, J. (2016). Un modelo referencial para el desarrollo de ciudades sustentables. Cayapa. *Revista Venezolana de Económica Social*, 16(31), 95-110.
- De Oliveira, D., Pasquotto, M.A, Batista Bitencourt, M., Schmidt, V., & Texeira, D. (2013). La relación entre la economía y el desarrollo local. Un estudio de caso volcado a los emprendimientos solidarios del turismo brasileño. *Estudios y perspectivas de Turismo*, 22(4), 745-762.
- Developet Alternatives Inc. México y Amigos para la conservación de Cabo Pulmo. (2012). *Plan Estratégico para el desarrollo Turístico en Cabo Pulmo*. DAI México.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2021). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/default.aspx>
- Durán, P., Durán, G., & Robles, D. (2015). Empresas rurales sustentables en la Sierra Sur del estado de Oaxaca. Un estudio de caso. *Revista mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 127-131.

- Fernández, M. J. (2011). Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? (Ensayo). *El Periplo Sustentable*, (20), 31-74. <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/5020>
- Fideicomiso de Turismo de Los Cabos. (2022). Visit Los Cabos: Cabo Pulmo. <https://www.visitaloscabos.travel/lugares-para-visitar/cabo-pulmo/>
- Fideicomiso de Turismo de Los Cabos. (2021). Observatorio turístico de Los Cabos <http://fiturca.com/difusion/estadisticas/>
- Google. (2022). Google Maps. <https://www.google.com/maps>
- H. XIII Ayuntamiento de Los Cabos. (2019). *Plan de desarrollo municipal 2018-2021*. <https://cutt.ly/OSaLqTW>
- Henao, M.C. (2019). El Ecoturismo visto desde una perspectiva solidaria. *JSR Funlam Journal of Students Research (histórico)*, (4). <https://doi.org/10.21501/25007858.3211>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Ibáñez, R.M. (2015). Medición de la sustentabilidad Turística en un Área Natural Protegida del Noroeste de México. *Áreas naturales protegidas. Scripta*. 1(1), 9-34. <http://dx.doi.org/10.18242/anpscripta.2015.01.01.01.0001>
- Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentada del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la Economía, 12 de abril del 2019. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_120419.pdf
- Olmos, J.M. (2015, 09 de septiembre). *San Dionicio, un viaje de Turismo Alternativo en Los Cabos*. TENDENCIA' EL ARTE DE VIAJAR. <https://cutt.ly/FSBh1aV>
- Osorio, M., & Domínguez, J.F. (2019). Experiencias de turismo comunitario en el Área Natural Protegida del Nevado de Toluca, México: hacia la construcción de productos turísticos patrimoniales alternativos. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 16(83). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr16-83.etc>
- Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken.
- Organización Mundial de Turismo. (2020). Ecoturismo y áreas naturales protegidas. <https://cutt.ly/IOjMgpQ>
- Organización Mundial de Turismo. (2021) Desarrollo sostenible. <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- Pineda, J. y Pardo, R. (2019). Las empresas comunitarias como una solución a la pobreza multidimensional en Colombia. *Territorio y Desarrollo*, 3(2) 43-56.
- Petrini, M., Scherer, P., & Back, L. (2016). Modelo de negocios com impacto social. *RAE Revista de Administração de empresas*. 56 (2) 209-225. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160207>
- Porter M.E., Kramer M.R. (2019) Creating Shared Value. In G. Lenssen & N. Smith (eds) *Managing Sustainable Business*. (pp. 323-346). Springer https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Rodríguez, I., Montaña, A., González, R., & Pérez, J.C. (2020). Modelo de desarrollo local sustentable basado en la naturaleza: una alternativa para el destino turístico de Loreto, Baja California Sur. *Revista Novedades en Población*, 15(30). 75-85. <http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob/article/view/415>
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Universidad Oberta de Cataluña.
- Rancho San Francisco. (n.d.). Información [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado marzo 15, 2022, de <https://web.facebook.com/search/top?q=rancho%20san%20francisco>
- Racho ecológico El Refugio (n.d.). Detalles [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado marzo 15, 2022, de <https://web.facebook.com/ranchoelrefugiobcs>
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Organización Mundial de Turismo. (2016). *El sector turístico y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Turismo Responsable, un compromiso de todos*. Edamel.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. Edamel.
- Strategyzer. (2022). *Build and invincible Company*. <https://www.strategyzer.com/>

- Santana, A., Cruz, B. C., Castillo, M., & Toledo, A. (2019). Modelo de organización comunitaria y desarrollo sostenible en Ixtlán de Juárez, Oaxaca. *SIGNOS-Investigación En Sistemas De gestión*, 11(2), 155-169. <https://doi.org/10.15332/24631140.5087>
- Secretaría de Turismo, Economía y Sustentabilidad. (2020). *Los Cabos Información Estratégica*. Dirección de Informática y Estadística. Gobierno del Estado de Baja California Sur.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sostenible, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad de Occidente. (2017). *Turismo sustentable en México. Cuadernos de divulgación ambiental*.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2018, 24 de junio). *Diferencia entre sustentable y sostenible*. <https://cutt.ly/kOjNu3w>
- Sosa, J., Breceda, C., Jiménez, C.L. Íñiguez, L.I., & Ortega, A. (2014). Manejo del área natural protegida Sierra Fría, Aguascalientes: situación y desafíos. *Investigación y Ciencia*. 22(60) 71-77.
- Strategyzer. (2022). *Build and invincible Company*. <https://www.strategyzer.com/>
- Tripadvisor. (2021). *Cabo Pulmo Marine Preserve*. <https://cutt.ly/OOjNfRs>
- United Nations Global Pact. (2016). *SGD Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. <https://www.sdgcompass.org>.
- Urciaga, J.I. (2012). La interacción del turismo con los ecosistemas costeros y marinos en Baja California Sur. A.E. Gámez, A. Ivanova, & A. Montaña [Coords.], *Turismo, Sustentabilidad y desarrollo regional en subcalifornia*. (pp. 423-447). Cuadernos Universitarios Universidad Autónoma de Baja California Sur.
- WWF International. (2001, 17 de junio). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. <https://cutt.ly/JSsBNKw>

AUTORES

- Claudia Carolina Lacruhy Enríquez**. Dra. en Ciencias Administrativas por el Instituto Universitario Veracruzano, Maestra en Administración de Negocios por la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Lic. Administración de Empresas por Universidad Autónoma de Baja California. Profesora en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos y Universidad Autónoma de Baja California Sur Campus Los Cabos.
- María Guadalupe Beltrán Lizárraga**. Licenciada en Informática por la Universidad Autónoma de Sinaloa, Maestra en Informática Administrativa por la Universidad Autónoma de Durango y Doctora en Tecnología Educativa por el Centro Universitario Mar de Cortés. Forma parte del grupo de docentes del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos.