



FIDEICOMISO DE TURISMO DE LOS CABOS

BANCO SANTANDER MÉXICO, SOCIEDAD ANÓNIMA, INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, GRUPO FINANCIERO SANTANDER MÉXICO, EN SU CARÁCTER DE FIDUCIARIA DEL FIDEICOMISO IRREVOCABLE DE INVERSIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FUENTE DE PAGO PARA EL MUNICIPIO DE LOS CABOS.

ACTA DE LA JUNTA DE ACLARACIONES DE LA LICITACIÓN PÚBLICA NACIONAL NÚMERO LPA-000000010-015-2025

Para la contratación del **Servicio Integral de marketing en el mercado nacional, para el destino Los Cabos, Baja California Sur.** -----

En Cabo San Lucas, Municipio de Los Cabos, Baja California Sur, México siendo las **11:00 horas** del día **14 de noviembre de 2025**, se reunieron en la Sala de Juntas de las oficinas administrativas del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, Banco Santander México, Sociedad Anónima, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander México, en su carácter de Fiduciaria del Fideicomiso Irrevocable de Inversión, Administración y fuente de pago para el Municipio de Los Cabos; ubicado en Carretera Transpeninsular Kilómetro 4.3, Fracción I, Lote 5, Plaza Providencia, Local 209 – 210, Colonia El Tezal, en Cabo San Lucas, Municipio de Los Cabos, Baja California Sur, los asistentes cuyos nombres y firmas se plasman al final de la presente acta, con el propósito de celebrar la **Junta de Aclaraciones** prevista en la Convocatoria y en sus Bases, cuyo número ha quedado descrito al rubro, de conformidad con lo establecido en el artículo 38 fracción IV y 39 fracción II de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur; que fuera **diferida** el día **14 de noviembre de 2025**, por las razones expuestas en la constancia respectiva. -----

De conformidad con el numeral **IV. FORMA Y TÉRMINOS DE LOS ACTOS DEL PROCEDIMIENTO**, numeral **3. Junta de aclaraciones a las Bases de Licitación** del presente concurso, el desahogo de la aludida Junta es presidida por el **C. Víctor Alejandro Téllez Campi**, en su carácter de Gerente Jurídico del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, actuando como representante de la Convocante, hace constar que se cuenta con la presencia de los siguientes asistentes: -----

- **C. Sandra Mariana De la Garza Canudas** / Directora de Comunicación Estratégica y Medios del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos F/110602. -----
- **C. Alex Fernando Araujo De la Cruz** / Gerente de Administración y Finanzas del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos F/110602. -----

Asimismo, se pone de manifiesto que, mediante el oficio número **FITURCA/091/2025** datado el 28 de octubre del año en curso, se solicitó a la Titular de la Contraloría General del Gobierno del Estado de Baja California Sur, que designara a un representante de ese ente fiscalizador, para que se apersonara a este acto, en términos del artículo 44 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur. -----

Del mismo modo, se deja constancia que no se presentó alguna persona física o moral representante legitimado en la residencia oficial de este ente público, que tuviera interés en

participar en el desahogo del presente acto de licitación; ello, para todos los efectos legales a que haya lugar. -----

Acto continuo, la Convocante señala que no realiza **Aclaración** alguna respecto del texto de la Convocatoria, Bases y Anexos de la Licitación Pública Nacional número **LPA-000000010-015-2025**. -----

Por otra parte, se recibieron en el correo institucional *licitaciones@visitloscabos.travel* las preguntas que se detallan enseguida: -----

Empresa: **TRANSPERFECT DE MÉXICO, S. DE R.L. DE C.V.** -----

PREGUNTA	RESPUESTA DE LA CONVOCANTE
<p>1. Somos una empresa privada y, por lo tanto, no estamos obligados a proporcionar cuentas públicamente. El acceso privado a nuestras cuentas se puede proporcionar a través de una sala de datos virtual (Secure Virtual Data Room). ¿Podría proporcionar el nombre, el cargo y las direcciones de correo electrónico oficiales de aquellos que necesitarán acceso a nuestras cuentas? Proporcionaremos los enlaces a todos los documentos privados dentro de nuestros documentos de presentación, cuando sea necesario.</p>	<p>Las personas servidoras públicas que podrán realizar la revisión cualitativa de las propuestas de los Licitantes, serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cecilia Ghirardo Peart, Gerente de Mercadotecnia, cghirardo@visitloscabos.travel; • Claudia Rubalcava Urias, Gerente de Marca y Creatividad, crubalcava@visitloscabos.travel; y, • Miguel Alberto Gamboa Osuna, Gerente de Medios Digitales, mgamboa@visitloscabos.travel. <p>En caso de que el Licitante, deba asignar una temporalidad a los accesos, deberá ser, cuando menos, por la vigencia total del procedimiento de contratación, es decir, hasta la emisión del fallo.</p>
<p>2. ¿Podría confirmar el gasto publicitario anual y mensual actual por mercado, por táctica?</p>	<p>El gasto anual aproximado del ejercicio 2025 en el mercado nacional fue de \$10'000,000.00 (DIEZ MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.), no obstante, el Licitante deberá tomar en consideración que la disponibilidad presupuestal para la ejecución de los servicios objeto de la contratación está sujeta a la recaudación del Impuesto Sobre la Prestación del Servicio de Hospedaje en el Municipio de Los Cabos, Baja California Sur, durante el ejercicio que corresponda y conforme se autorice en el Plan de Trabajo a que hace referencia el Anexo II de la presente licitación.</p>
<p>3. ¿Podría resumir los KPI y el rendimiento de los medios de pago por mercado, por táctica? ¿Qué ha funcionado bien? ¿Dónde busca mejorar?</p>	<p>Para los KPI y el rendimiento de los medios de pago por mercado y por táctica, nuestro enfoque se centra en evaluar de manera integral la eficiencia del funnel de medios.</p>

	<p>Analizamos métricas clave como <i>clicks</i>, <i>engagement</i>, <i>CTR</i>, <i>VTR</i> e impresiones, además de la geolocalización y el comportamiento de los turistas expuestos a las campañas.</p> <p>En términos de resultados, hemos visto un desempeño sólido en la atracción de turistas nacionales. Sin embargo, estamos priorizando la diversificación para ampliar el alcance y equilibrar la demanda por mercados.</p> <p>Asimismo, uno de los indicadores más valiosos para nosotros es el tracking del turista: la capacidad de identificar su comportamiento desde la exposición a la campaña hasta su llegada al destino. Esto incluye el seguimiento de arribos al aeropuerto atribuibles a las campañas, lo cual nos permite conectar directamente la inversión en medios con resultados tangibles.</p> <p>En cuanto a oportunidades de mejora, buscamos optimizar la eficiencia de nuestras tácticas en mercados emergentes, mejorar los ratios de conversión y fortalecer la atribución entre nuestras campañas y las llegadas reales para tomar decisiones aún más precisas y basadas en datos.</p> <p>Todo ello deberá ser propuesto por el Licitante Ganador al adjudicarse el contrato respectivo y presentar el Plan de Trabajo a que hace referencia el Anexo II de la presente licitación.</p>
<p>4. ¿Qué campañas te han funcionado mejor en los medios de pago? ¿Qué canales? ¿Cuáles han tenido un rendimiento inferior? ¿Por qué?</p>	<p>Las campañas que han mostrado un mejor desempeño dentro de los medios de pago han sido principalmente las activaciones en <i>programmatic</i>, <i>social media</i> y <i>DOOH</i>. Estos canales han ofrecido un alcance eficiente, con audiencias altamente segmentadas y formatos que favorecen tanto la recordación de marca como la interacción. <i>Programmatic</i> ha sido particularmente efectivo por su capacidad de optimizar en tiempo real según comportamiento del usuario; <i>social media</i> por su potencia para generar <i>engagement</i> y tráfico cualificado; y <i>DOOH</i> por su impacto visual en puntos estratégicos del destino y ciudades clave en México.</p>

	<p>Por otro lado, las campañas con rendimiento inferior han sido algunas activaciones de marca, principalmente porque no logramos alinear nuestra presencia con los eventos más adecuados o con el público que realmente buscábamos impactar. Esto afectó tanto la calidad del tráfico como la eficiencia del gasto.</p> <p>Identificamos que una mejor selección de eventos y una evaluación más rigurosa de audiencias y contextos puede elevar significativamente su desempeño en futuras ejecuciones.</p>
<p>5. ¿Podremos conservar las plataformas tecnológicas existentes (marketing por correo electrónico, DSP, etc.) en lugar de empezar nuevas? Podemos recomendar cambios a medida que auditamos y mejoramos los programas existentes.</p>	<p>Deberíamos revisar puntualmente cada plataforma, pero en líneas generales este es el estado: Por ejemplo los <i>newsletters</i> los envíos, etc, son por <i>Act-On</i>, eso sí está incluido.</p> <p>No obstante, el Licitante Ganador al adjudicarse el contrato respectivo, podrá proponer el uso de plataformas en el Plan de Trabajo a que hace referencia el Anexo II de la presente licitación.</p>
<p>6. ¿En qué medida está buscando una actualización integral de la marca en cada mercado? ¿Qué ha funcionado hasta ahora? ¿Qué no?</p>	<p>No estamos buscando una actualización integral de la marca en este momento. En septiembre lanzamos una nueva campaña de marketing que representa una evolución significativa en nuestro posicionamiento y en la forma en que comunicamos el destino. La prioridad ahora es potenciar, optimizar y profundizar esta línea creativa para asegurar consistencia y maximizar su impacto en los distintos mercados.</p> <p>Hasta ahora, lo que ha funcionado bien es la coherencia del mensaje, el enfoque en los atributos diferenciales del destino y la capacidad de la campaña para conectar emocionalmente con el público objetivo. Hemos visto buena recepción y desempeño en nuestras tácticas digitales, así como mejoras en <i>engagement</i> y reconocimiento.</p> <p>Lo que aún no ha alcanzado su máximo potencial es la adaptación por mercado y la explotación completa de todas las oportunidades dentro de cada canal. Todavía podemos fortalecer la personalización del mensaje en función de comportamientos, intereses y motivaciones</p>

	<p>específicas de audiencias clave, especialmente en mercados donde queremos crecer. Asimismo, existe espacio para mejorar la integración entre <i>paid</i>, <i>owned</i> y <i>earned</i> media para amplificar el impacto general.</p> <p>En resumen, no buscamos una reinención de marca, sino una consolidación estratégica de la nueva campaña, asegurando que su despliegue en cada mercado sea más profundo, más eficiente y conectado con nuestras metas de crecimiento.</p> <p>No obstante, el Licitante Ganador al adjudicarse el contrato respectivo, podrá proponer la realización de acciones al presentar el Plan de Trabajo a que hace referencia el Anexo II de la presente licitación.</p>
<p>7. ¿En qué medida utiliza la marca influencers en cada región actualmente? ¿Dónde puede mejorar la utilización? ¿Cuáles son ejemplos de campañas de influencers exitosas? ¿Cuáles no han funcionado bien? ¿Por qué no?</p>	<p>Actualmente trabajamos con <i>influencers</i> de todos nuestros mercados prioritarios, incorporándolos como una pieza clave dentro de nuestra estrategia de contenido y promoción del destino. Sin embargo, vemos una oportunidad importante de fortalecer y escalar la estrategia específicamente en México, donde el mercado es más competitivo y la influencia digital juega un papel determinante en la inspiración de viaje. Potenciar esta región implica colaborar con perfiles más estratégicos, diversificar tipos de creadores y ampliar formatos de contenido.</p> <p>Las campañas más exitosas han sido aquellas en las que los <i>influencers</i> producen contenido auténtico, alineado con la identidad del destino, visualmente atractivo y de alta calidad, logrando un impacto directo en nuestros <i>KPI</i>: <i>engagement</i> sólido, incremento en búsquedas del destino, tráfico cualificado y contribución a la percepción positiva de la marca. Estas colaboraciones estructuradas, con objetivos claros y creadores comprometidos, generan resultados consistentes y medibles.</p> <p>Por el contrario, las campañas que no han funcionado bien han sido aquellas donde los <i>influencers</i> no mostraron responsabilidad o no cumplieron con lo acordado, ya sea en tiempos de entrega, calidad del contenido o nivel de</p>

	<p>profesionalismo. Estos incumplimientos afectan la coherencia del mensaje, reducen la efectividad de la inversión y generan un menor rendimiento en términos de alcance e interacción. Identificamos que una selección más rigurosa, criterios más claros y un seguimiento más cercano pueden evitar estos problemas en el futuro.</p> <p>En resumen, la estrategia funciona, pero existe una oportunidad clara de optimizar procesos, profesionalizar aún más las colaboraciones y reforzar la presencia en México para maximizar el impacto.</p> <p>Todo ello deberá ser propuesto por el Licitante Ganador al adjudicarse el contrato respectivo y presentar el Plan de Trabajo a que hace referencia el Anexo II de la presente licitación.</p>
<p>8. ¿Cómo analiza la marca actualmente las tendencias en la IA y la búsqueda generativa y crea y optimiza el contenido para obtener visibilidad y citas?</p>	<p>Actualmente analizamos las tendencias en IA y búsqueda generativa utilizando diversas herramientas especializadas como <i>Google Trends</i>, <i>SEMrush</i> y <i>Sprout Social</i>, que nos permiten monitorear cambios en el comportamiento del usuario, identificar nuevos patrones de búsqueda y detectar temas emergentes de interés.</p> <p>No obstante, el Licitante Ganador al adjudicarse el contrato respectivo, podrá proponer el uso de plataformas en el Plan de Trabajo a que hace referencia el Anexo II de la presente licitación.</p>
<p>9. ¿Cuál es un aspecto de su programa en cada región que cambiaría o mejoraría? ¿Cuál ha sido el más exitoso en cada región que le gustaría conservar y optimizar?</p>	<p>La pregunta no detalla a que se refiere con "Programa", por lo que el Licitante deberá apearse a los requerimientos técnicos establecidos en el Anexo II de la presente licitación.</p>

Empresa: **UNO Y MEDIO PUBLICIDAD MÉXICO, S. DE R.L DE C.V.** -----

PREGUNTA	RESPUESTA DE LA CONVOCANTE
<p>1. Sobre los Objetivos y Alcance del Servicio: 1. ¿Podría la convocante detallar los objetivos específicos de la campaña de marketing, así como los indicadores</p>	<p>1. Los objetivos específicos de la campaña de <i>marketing</i> se centran en aumentar la visibilidad de la marca, fortalecer el posicionamiento en los mercados clave y generar un crecimiento sostenible en la demanda. Para evaluar los</p>

<p>clave de desempeño (KPIs) que se utilizarán para evaluar los resultados?</p> <p>2. ¿Existe algún lineamiento estratégico o plan maestro de marketing previo que deba considerarse como base para la ejecución del servicio?</p> <p>3. ¿Cuál es la cobertura geográfica exacta dentro del mercado nacional que se espera alcanzar?</p>	<p>resultados, se utilizarán <i>KPI's</i> como alcance e impresiones, tráfico al sitio <i>web</i>, <i>engagement</i> en plataformas digitales, tasas de conversión, eficiencia de medios pagados y métricas de consideración e intención de viaje dentro del mercado objetivo.</p> <p>2. Sí, existe un lineamiento estratégico previo que debe tomarse como referencia. Este plan establece los pilares de comunicación, las audiencias prioritarias, el tono de la marca y los mercados clave a abordar. La ejecución del servicio deberá alinearse con estas directrices para asegurar coherencia, continuidad y una correcta integración con las iniciativas de <i>marketing</i> existentes.</p> <p>3. Dentro del mercado nacional se espera alcanzar a las ciudades que tenemos conectividad directa, de igual forma, esto puede incluir a cualquier Estado de México y otros de influencia de Los Cabos en los que por el idioma y el alcance del contenido difundido tenga visibilidad y que se encuentra establecido en las Bases y Anexos del presente proceso licitatorio.</p>
<p>2. Sobre el Público Objetivo y Segmentación:</p> <p>4. ¿Podría proporcionar información más detallada respecto al perfil sociodemográfico del público objetivo a impactar en las campañas?</p> <p>5. ¿Se cuenta con estudios recientes de mercado o análisis de audiencia que la convocante pueda compartir para una mejor definición de los segmentos?</p>	<p>4. El público objetivo nacional al que se busca impactar corresponde al viajero mexicano de alto poder adquisitivo interesado en experiencias premium. Su perfil sociodemográfico general incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedencia: Principales ciudades emisoras como Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y otras zonas urbanas con alto nivel socioeconómico. • Edad: Entre 28 y 55 años, compuesto por parejas, familias y viajeros frecuentes que buscan escapadas de lujo dentro del país. • Nivel socioeconómico: NSE A/B y C+, con alta capacidad de gasto en hoteles de categoría superior, gastronomía, wellness y experiencias exclusivas. • Estilo de vida: Profesionales, ejecutivos y emprendedores con interés en viajes de fin de semana, bienestar, gastronomía,

	<p>compras, aventura suavizada y servicios de alto nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones: Confort, seguridad, experiencias únicas, trato personalizado y destinos que combinen lujo con naturaleza y tranquilidad.
<p>3. Sobre Medios, Canales y Herramientas</p> <p>6. ¿La convocante cuenta con alguna preferencia o restricción en cuanto a medios (digitales, ATL, BTL, o influencers)?</p> <p>7. ¿Se deberán considerar medios tradicionales específicos (televisión, radio, OOH), y en caso afirmativo, se puede proporcionar una lista sugerida?</p> <p>8. Para campañas digitales, ¿qué plataformas y métricas se consideran prioritarias?</p>	<p>5. Sí, se compartirán estudios de mercado recientes.</p> <p>6. No hay preferencia ni restricción, se espera que el Licitante Ganador proponga un plan con variedad en mezcla de medios, conforme al Plan de Trabajo señalado en el Anexo II de esta licitación.</p> <p>7. El licitante deberá apegarse a lo establecido en las Bases y Anexos de la licitación.</p> <p>8. Para las campañas digitales se consideran prioritarias las principales plataformas de alcance y segmentación, como Meta (Facebook/Instagram), Google Ads/YouTube, programmatic display/video, y en algunos casos TikTok, LinkedIn o OTT/CTV, dependiendo del objetivo de la campaña.</p> <p>Las métricas clave incluyen impresiones y alcance, CTR, engagement, reproducciones de video (VTR), visitas calificadas al sitio, tiempo en página, conversiones y costo por resultado, así como métricas avanzadas de atribución, audiencias, y lift de intención o consideración cuando aplica.</p>
<p>4. Sobre Entregables y Cronograma</p> <p>9. ¿Puede detallar el cronograma preliminar esperado para la ejecución de las actividades?</p> <p>10. ¿Cuál es el proceso de aprobación de piezas y estrategias, así como los tiempos de respuesta por parte de la convocante?</p> <p>11. ¿Existe algún formato o plantilla obligatoria para la entrega de reportes mensuales o trimestrales?</p>	<p>9. El Licitante deberá presentar en su propuesta el Plan de Trabajo en formato libre que considere la ejecución de los servicios objeto de la presente Licitación descritos en el Anexo II.</p> <p>10. El proceso de aprobación consiste en la entrega de materiales, piezas, estrategias y documentos al área designada por la convocante, conforme a las fechas establecidas en el Plan de Trabajo, para su revisión y validación. Una vez recibidos, la convocante evaluará el contenido y podrá emitir</p>

	<p>observaciones o solicitar ajustes cuando así se requiera. La revisión y aprobación se realiza de manera continua, conforme al avance de los entregables programados. Asimismo, cuando la convocante solicite materiales creativos, reportes o información adicional, el proveedor deberá entregarlos en un plazo de 3 a 5 días hábiles.</p>
	<p>11. Para la entrega de reportes mensuales deberá presentarse un informe en formato PDF, que incluya el detalle de actividades, avances y resultados correspondientes al periodo. Adicionalmente, deberá entregarse una carpeta electrónica con todos los testigos de evidencia, tales como materiales producidos, respaldos digitales, archivos audiovisuales y cualquier otro elemento comprobatorio relacionado con los servicios prestados.</p>
<p>5. Sobre Presupuesto y Facturación.</p> <p>12. ¿El presupuesto asignado incluye compra de medios, o únicamente honorarios de agencia y producción?</p> <p>13. En caso de incluir compra de medios, ¿la convocante solicitará transparencia total en tarifas, descuentos de agencia o planes de medios certificados?</p> <p>14. ¿Cuál será el esquema de facturación (mensual, hitos de entrega, contra aprobación)?</p>	<p>12. El presupuesto debe incluir todo lo que se detalla en el Anexo Técnico (Anexo II) de la licitación.</p> <p>13. Es correcta la apreciación del Licitante.</p> <p>14. Mensual, conforme a las especificaciones del Contrato que al efecto se firme con el Licitante Ganador y conforme a las especificaciones del Anexo Técnico (Anexo II).</p>
<p>6. Sobre Materiales, Derechos y Propiedad Intelectual.</p> <p>15. ¿Quién conservará los derechos de autor de las piezas creativas producidas?</p> <p>16. ¿Se cuenta con un banco de imágenes o identidad gráfica oficial que se deba utilizar obligatoriamente?</p>	<p>15. El Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, como se establece en el Anexo Técnico (Anexo II).</p> <p>16. Es correcta la apreciación del Licitante; se le dará acceso al Licitante Ganador al banco de imágenes con el que cuenta esta dependencia.</p>
<p>7. Sobre Evaluación Técnica y Administrativa.</p>	<p>17. Con relación a su consulta sobre la posibilidad de participar en consorcio o de realizar subcontratación especializada, se le</p>

<p>17. ¿Se aceptarán consorcios o subcontratación especializada, y en qué porcentaje máximo?</p> <p>18. ¿Qué experiencia mínima comprobable se tomará como válida para acreditar los requisitos técnicos?</p>	<p>informa que, conforme a lo establecido en las Bases de la Licitación y en términos de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur, no se permite la participación conjunta ni la subcontratación en ninguna modalidad.</p> <p>En consecuencia, no se aceptarán consorcios, alianzas, asociaciones, convenios de participación conjunta, ni la intervención de terceros para la ejecución parcial o total del servicio, salvo en los casos previamente establecidos en las Bases y Anexos del presente procedimiento licitatorio.</p> <p>Asimismo, al encontrarse expresamente prohibida la subcontratación, no existe porcentaje máximo permitido, por lo que la totalidad de los servicios deberá ser ejecutada directamente por el licitante que resulte adjudicado.</p> <p>18. El Licitante deberá una experiencia continua en la prestación de servicios similares de por lo menos 3 años en los SERVICIOS DE MARKETING DIGITAL, CREATIVIDAD Y PRODUCCIÓN, Y PLANEACIÓN Y COMPRA DE MEDIOS.</p>
<p>8. Sobre Aspectos Operativos y Logísticos</p> <p>19. 20. (sic) ¿Habrá reuniones de seguimiento presenciales en Los Cabos o serán virtuales?</p> <p>20. 21. (sic) ¿Se requiere que el proveedor cuente con equipo o personal residente en Los Cabos o Baja California Sur?</p> <p>21. 22. (sic) ¿Existe alguna restricción o lineamiento sobre viajes, viáticos o desplazamientos asociados al proyecto?</p>	<p>19. Podrán ser ambas, conforme se establezca en el Plan de Trabajo que se formalice entre el Administrador del Contrato de FITURCA y el Licitante Ganador.</p> <p>20. Únicamente para el personal que está sujeto a evaluación por el Administrador del Contrato de FITURCA y funja como Enlace institucional.</p> <p>21. Los gastos de viáticos son los asociados a la alimentación, hospedaje, transporte, traslados, gastos indispensables para cumplir la comisión que se requiera por el servicio que presta y sea establecido en el Plan de Trabajo o solicitado por el Administrador del Contrato de FITURCA.</p>

	<p>Todo gasto debe ser estrictamente necesario, comprobable, razonable y relacionado con la comisión oficial, teniendo hasta \$1,700.00 (MIL SETECIENTOS PESOS 00/100 M.N.), por día y sobre gastos comprobables.</p>
<p>9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:</p> <p>9.1. ¿Podría la convocante aclarar si una misma persona puede ser propuesta para más de una posición dentro de las plantillas, siempre que cumpla con el perfil y la experiencia requerida para cada puesto?</p> <p>Lo anterior se solicita toda vez que los requisitos técnicos deben estar directamente relacionados con la naturaleza del servicio y no deben constituir barreras artificiales que restrinjan la participación de proveedores capaces, toda vez que la aclaración solicitada no refiere la sustitución de los servicios convocados originalmente, la adición de otros de distintos rubros o una variación significativa de sus características, siendo que la Ley en su artículo 42 establece la directriz legal que permite fundar lo solicitado bajo las siguientes directrices:</p> <p><i>Artículo 42.- La convocante; siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de la licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta inclusive el cuarto día natural previo a la fecha señalada para la realización de la primera etapa de acto de presentación y apertura de proposiciones, siempre que:</i></p> <p><i>I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se harán del conocimiento</i></p>	<p>Con relación a su consulta respecto a si una misma persona puede ser propuesta para más de una posición dentro de las plantillas solicitadas, se hace de su conocimiento que la finalidad de los requisitos técnicos establecidos en las Bases es garantizar que el servicio integral requerido se preste con la capacidad, experiencia y especialización necesarias, en congruencia con la naturaleza del objeto del procedimiento.</p> <p>En ese sentido, y conforme a lo dispuesto por el artículo 42 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur, las aclaraciones o precisiones que emita esta Convocante —incluidas las realizadas en el marco de la presente Junta de Aclaraciones— tienen por objeto clarificar los alcances de las Bases sin implicar la sustitución, adición o variación sustancial del servicio originalmente convocado, ni pueden constituir medidas que restrinjan de forma indebida la participación de los interesados.</p> <p>Ahora bien, atendiendo a que la convocatoria contempla la contratación de un servicio integral, y considerando que los perfiles solicitados están alineados con la naturaleza del servicio y buscan asegurar la correcta ejecución del mismo, la Convocante determina que será posible que un mismo profesional sea propuesto para más de una posición, siempre y cuando:</p> <p>1. Cumpla plenamente con el perfil, experiencia, capacidades técnicas y características establecidas para cada uno de los puestos que se le asignen;</p>

de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación.

II. Para las bases de licitación, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados por escrito.

III. En el caso de las bases de licitación, o las modificaciones de éstas, se dé la misma difusión que se haya dado a la documentación original, o bien, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, se ponga a disposición o se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

No será necesario la notificación que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, siempre que, a más tardar en el plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los participantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

Las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características.

Cualquier modificación a las bases de licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.

En las juntas de aclaraciones, la convocante resolverá en forma clara y precisa las dudas o cuestionamientos que sobre las bases de licitación le formulen los interesados, debiendo constar todo ello, en el acta respectiva que para tal efecto se levante.

- 2. La propuesta garantice que la persona podrá desempeñar de manera adecuada y simultánea las funciones encomendadas, sin afectar los tiempos de respuesta, calidad o disponibilidad requeridos; y**
- 3. No se derive con ello una variación ni sustitución de los servicios convocados originalmente, en términos del artículo 42 de la Ley.**

Esta interpretación es consistente con el marco normativo mencionado, ya que permite asegurar la libre concurrencia de proveedores y evita la creación de restricciones artificiales que limiten la participación de licitantes con estructuras optimizadas, sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos.

En consecuencia, se aclara que sí será procedente la propuesta de una misma persona para más de una posición dentro de las plantillas, sujeto al debido cumplimiento de los requisitos señalados en las Bases y a la evaluación técnica correspondiente.

De proceder las modificaciones, en ningún caso podrán consistir en la sustitución o variación sustancial de los trabajos convocados originalmente, o bien, en la adición de otros distintos.

Considerando que la convocatoria contempla la contratación de un servicio integral, la posibilidad de que un mismo profesional pueda ocupar más de una posición—como Director de Cuenta y Director de Medios—permitiría fortalecer la coordinación transversal de las estrategias de creatividad, marketing digital y medios, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de promoción del destino Los Cabos.

Asimismo, evitaría imponer restricciones innecesarias a los licitantes que cuentan con estructuras optimizadas, garantizando la libre participación prevista en los artículos citados.

9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:

9.2 En relación con el apartado 4.1, subíndice 1.3, donde se solicita presentar:

(i) los formatos de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y
(ii) copia simple de la última declaración presentada en el Sistema Único de Aportaciones (SUA) del IMSS para acreditar que el personal propuesto labora actualmente para el licitante; salvo el personal designado como *Enlace Institucional*, cuya contratación está sujeta a aprobación de FITURCA:

¿Podría la convocante aclarar cuál es la función específica del puesto denominado *Enlace Institucional*, que se encuentra sujeto a aprobación de FITURCA, así como

En relación con la consulta formulada respecto del apartado 4.1, subíndice 1.3, referente a la presentación de los formatos de alta ante el IMSS y de la última determinación SUA para acreditar que el personal propuesto labora actualmente para el licitante, así como sobre la situación del personal designado como *Enlace Institucional*, se informa lo siguiente:

El *Enlace Institucional* es una posición cuya función principal consiste en servir como vínculo operativo y de coordinación entre el licitante adjudicado y FITURCA, asegurando la adecuada comunicación, seguimiento de actividades, supervisión de avances y alineación de las estrategias con los objetivos institucionales. Debido a la naturaleza de esta función, su designación está sujeta a revisión y aprobación directa por parte de FITURCA.

la naturaleza de su relación laboral respecto del licitante adjudicado?

Derivado de lo anterior, y tomando en consideración que el Enlace Institucional no puede presentar documentación que acredite vínculo laboral previo con el licitante (IMSS/SUA), se solicita que la convocante confirme si dicho personal deberá ser contratado por el licitante únicamente en caso de resultar adjudicado, bajo las siguientes directrices:

Los entes contratantes deben fomentar condiciones de libre participación, eficiencia y economía.

Las bases de licitación no deben imponer requisitos que limiten la libre concurrencia.

Los requisitos técnicos deben ser razonables, proporcionales y directamente relacionados con la naturaleza del servicio.

Lo anterior se solicita toda vez que los requisitos técnicos deben estar directamente relacionados con la naturaleza del servicio y no deben constituir barreras artificiales que restrinjan la participación de proveedores capaces, toda vez que la aclaración solicitada no refiere la sustitución de los servicios convocados originalmente, la adición de otros de distintos rubros o una variación significativa de sus características, siendo que la Ley en su artículo 42 establece la directriz legal que permite fundar lo solicitado bajo los siguientes lineamientos:

Artículo 42.- La convocante; siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de la licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta inclusive el cuarto día natural previo a la fecha señalada para la realización de la primera etapa de acto de

En virtud de lo anterior, y dado que previo a la adjudicación no es posible determinar la relación laboral que podría generarse entre dicha figura y el licitante adjudicado, **no se requiere que el Enlace Institucional presente documentación relativa a alta en el IMSS o SUA al momento de la presentación de propuestas.** En caso de resultar adjudicado el licitante, éste será responsable de formalizar la contratación correspondiente y realizar los trámites laborales y de seguridad social aplicables.

Respecto del resto del personal propuesto en las plantillas solicitadas, de conformidad con lo establecido en el artículo 42 al no limitar el número de licitantes, y que las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características, con el fin de promover la libre participación, concurrencia y competencia económica, evitando requisitos que restrinjan la competencia sin justificación técnica, y garantizando que los elementos solicitados guarden relación directa con la naturaleza del servicio.

En ese sentido, se aclara que:

1. Los licitantes podrán presentar los **currículums** y las **cartas bajo protesta de decir verdad** del personal propuesto, acreditando su experiencia y disponibilidad para integrarse al proyecto en caso de resultar adjudicados.
2. No será requisito indispensable que la totalidad de la plantilla propuesta se encuentre contratada o dada de alta ante el IMSS al momento de presentar la propuesta.
3. La documentación relativa al **alta ante el IMSS y la determinación SUA** deberá ser presentada por el licitante adjudicado **posterior a la formalización del contrato**, o cuando FITURCA lo requiera, a fin de acreditar que dicho personal ha sido

presentación y apertura de proposiciones, siempre que:

I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación.

II. Para las bases de licitación, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados por escrito.

III. En el caso de las bases de licitación, o las modificaciones de éstas, se dé la misma difusión que se haya dado a la documentación original, o bien, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, se ponga a disposición o se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

No será necesario la notificación que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, siempre que, a más tardar en el plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los participantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

Las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características.

Cualquier modificación a las bases de licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.

contratado bajo el régimen correspondiente y está vinculado laboralmente con el proveedor responsable del servicio.

Lo anterior se establece con el fin de no generar cargas administrativas o condiciones que resulten materialmente imposibles de cumplir antes de la adjudicación, y de garantizar la participación competitiva de los licitantes, especialmente en un servicio integral que requiere personal altamente especializado.

En consecuencia, para efectos de esta etapa del procedimiento, **será suficiente presentar los antecedentes profesionales del personal propuesto**, reservándose la obligación de acreditar su alta ante el IMSS y demás obligaciones laborales para el momento posterior a la adjudicación y conforme a lo previsto en el contrato respectivo.

En las juntas de aclaraciones, la convocante resolverá en forma clara y precisa las dudas o cuestionamientos que sobre las bases de licitación le formulen los interesados, debiendo constar todo ello, en el acta respectiva que para tal efecto se levante.

De proceder las modificaciones, en ningún caso podrán consistir en la sustitución o variación sustancial de los trabajos convocados originalmente, o bien, en la adición de otros distintos.

Por lo anterior se solicita a la convocante aclarar lo siguiente:

1. Dado que el servicio solicitado requiere perfiles altamente especializados que deberán dedicar la totalidad de su tiempo a la prestación del servicio integral, ¿es obligatorio que la totalidad de la plantilla propuesta esté contratada y dada de alta ante el IMSS antes de la presentación de propuestas, aun cuando su contratación sólo tendría lugar si el licitante resulta adjudicado?

2. En caso de que los perfiles propuestos deban ser contratados únicamente después de la adjudicación, ¿es válido presentar los currículums y las cartas bajo protesta de decir verdad que acrediten la experiencia y disponibilidad del personal, dejando la presentación de las constancias de alta en IMSS/SUA para el momento de la formalización del contrato o cuando la convocante así lo requiera?

Ello debido a que exigir constancias de pago al IMSS/SUA de personal que aún no ha sido contratado sería materialmente imposible, y podría restringir la participación de licitantes que necesitan incorporar personal especializado para cumplir cabalmente con lo solicitado en esta modalidad de contratación.

9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:

9.3. Respecto del numeral 2 "Experiencia y Especialidad en la Prestación del Servicio", del apartado 4.1 "Documentación que deberá presentar dentro del sobre de la propuesta técnica", específicamente el subíndice 2.1, donde se solicita acreditar experiencia continua de hasta 8 años y por lo menos 5 años mediante copia simple de contratos relacionados con los servicios licitados (Marketing Digital, Creatividad y Planeación y Compra de Medios):

¿Podría la convocante aclarar si la experiencia requerida puede acreditarse mediante contratos independientes correspondientes a una o varias de las dimensiones del servicio (Marketing Digital, Creatividad o Planeación y Compra de Medios), siempre que dichos contratos, en conjunto, permitan demostrar la experiencia continua de 5 a 8 años solicitada?

Esta solicitud se formula con fundamento en las siguientes directrices de las contrataciones públicas consagradas desde el Artículo 134 de la Constitución Federales y que son:

- Generar condiciones de *eficiencia, economía y libre participación* de los licitantes.
- Evitar limitantes de inhiban *la competencia*, procurando que los procedimientos de contratación garanticen la igualdad de condiciones en la participación.
- Que los requisitos técnicos deben ser *razonables, proporcionales y directamente vinculados* con la naturaleza del servicio, evitando la imposición de cargas que no resulten necesarias para verificar la capacidad técnica del licitante.

En relación con la consulta formulada sobre el apartado 4.1, subíndice 2.1, referente a la acreditación de experiencia continua mediante la presentación de contratos relacionados con Marketing Digital, Creatividad y Planeación y Compra de Medios, se informa lo siguiente:

La experiencia solicitada tiene por objeto acreditar que los licitantes cuentan con la capacidad técnica necesaria para la prestación del servicio integral establecido en la presente convocatoria.

De conformidad con lo establecido en el artículo 42 al no limitar el número de licitantes, y que las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características, con el fin de promover la libre participación, concurrencia y competencia económica, evitando requisitos que restrinjan la competencia sin justificación técnica, y garantizando que los elementos solicitados guarden relación.

Se aclara que **no es requisito indispensable** que un solo contrato integre simultáneamente los tres servicios objeto de esta licitación.

Será suficiente presentar contratos independientes correspondientes a una o varias de las dimensiones del servicio (Marketing Digital, Creatividad o Planeación y Compra de Medios), siempre que en conjunto permitan acreditar la experiencia continua mínima requerida de 5 a 8 años.

Asimismo, será suficiente presentar **contratos complementarios dentro de una misma línea de tiempo**, así como contratos de vigencia **discontinua pero acumulable**, incluyendo contratos anuales, renovaciones o contratos sucesivos, siempre que de su contenido pueda

Lo anterior se solicita toda vez que los requisitos técnicos deben estar directamente relacionados con la naturaleza del servicio y no deben constituir barreras artificiales que restrinjan la participación de proveedores capaces, toda vez que la aclaración solicitada no refiere la sustitución de los servicios convocados originalmente, la adición de otros de distintos rubros o una variación significativa de sus características, siendo que la Ley en su artículo 42 establece la directriz legal que permite fundar lo solicitado bajo las siguientes directrices:

Artículo 42.- La convocante; siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de la licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta inclusive el cuarto día natural previo a la fecha señalada para la realización de la primera etapa de acto de presentación y apertura de proposiciones, siempre que:

I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación.

II. Para las bases de licitación, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados por escrito.

III. En el caso de las bases de licitación, o las modificaciones de éstas, se dé la misma difusión que se haya dado a la documentación original, o bien, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, se ponga a disposición o se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

verificarse la prestación del servicio durante el periodo exigido.

En los casos en que los contratos no indiquen expresamente su vigencia, la convocante **aceptará documentación complementaria** como:

- Órdenes de compra,
- Convenios modificatorios,
- Informes de cierre,
- Cartas de cumplimiento o documentos equivalentes, siempre que permitan verificar de manera fehaciente el periodo de ejecución del servicio.

Finalmente, se hace constar que la presente aclaración se emite con fundamento de conformidad con lo establecido en el artículo 42 en cita, al no limitar el número de licitantes, y que las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características, con el fin de promover la libre participación, concurrencia y competencia económica, evitando requisitos que restrinjan la competencia sin justificación técnica, y garantizando que los elementos solicitados guarden relación directa con la naturaleza del servicio.

En consecuencia, la experiencia requerida podrá acreditarse mediante la integración de contratos complementarios y documentación adicional, siempre que conjuntamente cumplan con el periodo continuo solicitado y permitan verificar la capacidad técnica del licitante en los términos señalados.

No será necesario la notificación que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, siempre que, a más tardar en el plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los participantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

Las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características.

Cualquier modificación a las bases de licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.

En las juntas de aclaraciones, la convocante resolverá en forma clara y precisa las dudas o cuestionamientos que sobre las bases de licitación le formulen los interesados, debiendo constar todo ello, en el acta respectiva que para tal efecto se levante.

De proceder las modificaciones, en ningún caso podrán consistir en la sustitución o variación sustancial de los trabajos convocados originalmente, o bien, en la adición de otros distintos.

En atención a dichos principios y facultades, se solicita confirmar si es posible integrar contratos complementarios, aunque cada uno corresponda únicamente a una dimensión del servicio— siempre que, bajo una misma línea de tiempo, permitan verificar los años de experiencia continua requeridos.

<p>Asimismo, se solicita aclarar si podrán admitirse contratos de vigencias discontinuas pero acumulables, como contratos anuales renovables o sucesivos, siempre que acrediten la prestación continua del servicio durante el periodo solicitado.</p> <p>Finalmente, se solicita confirmar si podrán utilizarse órdenes de compra, convenios modificatorios, cartas de cumplimiento, informes de cierre o documentos equivalentes en caso de que los contratos no señalen expresamente la vigencia, a fin de acreditar fehacientemente la experiencia conforme a los artículos 30 y 34 de la Ley citada.</p>	
<p>9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:</p> <p>9.4. Respecto del numeral 3 "Cumplimiento de Contratos", del apartado 4.1 "Documentación que deberá presentar dentro del sobre de la propuesta técnica", subíndice 3.1, en el que se requiere presentar cartas de recomendación de los clientes cuyos contratos se presentaron para acreditar la experiencia:</p> <p>¿Podría la convocante aclarar si las cartas de recomendación o de liberación de garantías deberán corresponder <i>exclusivamente</i> a los mismos contratos que se presentaron para acreditar la experiencia (numeral 2.1), o si también podrán presentarse cartas de recomendación de otros clientes, distintos de aquellos contratos, siempre que se refieran a servicios de naturaleza equivalente a los solicitados en esta licitación?</p> <p>Lo anterior se solicita toda vez que los requisitos técnicos deben estar directamente relacionados con la</p>	<p>En atención a la consulta presentada respecto del numeral 3 "Cumplimiento de Contratos", subíndice 3.1, relacionado con la obligación de presentar cartas de recomendación de los clientes cuyos contratos son exhibidos para acreditar la experiencia en términos del numeral 2.1, se informa lo siguiente:</p> <p>La finalidad del requisito es que el licitante demuestre que los servicios prestados en los contratos presentados para acreditar experiencia fueron ejecutados de manera satisfactoria, conforme a los objetivos y alcances contratados.</p> <p>De conformidad con lo establecido en el artículo 42 al no limitar el número de licitantes, y que las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características, con el fin de promover la libre participación, concurrencia y competencia económica, evitando requisitos que restrinjan la competencia sin justificación técnica, y garantizando que los elementos solicitados</p>

naturaleza del servicio y no deben constituir barreras artificiales que restrinjan la participación de proveedores capaces, toda vez que la aclaración solicitada no refiere la sustitución de los servicios convocados originalmente, la adición de otros de distintos rubros o una variación significativa de sus características, siendo que la Ley en su artículo 42 establece la directriz legal que permite fundar lo solicitado bajo las siguientes directrices:

Artículo 42.- La convocante; siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de la licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta inclusive el cuarto día natural previo a la fecha señalada para la realización de la primera etapa de acto de presentación y apertura de proposiciones, siempre que:

I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación.

II. Para las bases de licitación, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados por escrito.

III. En el caso de las bases de licitación, o las modificaciones de éstas, se dé la misma difusión que se haya dado a la documentación original, o bien, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, se ponga a disposición o se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

No será necesario la notificación que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de

guarden relación directa con la naturaleza del servicio a efecto de que:

- Se fomente la **libre participación**.
- No se restrinjan indebidamente la competencia.
- Sean proporcionales y relacionados con la naturaleza del servicio solicitado.
- Puedan aclararse o ajustarse cuando ello facilite la adecuada integración de las propuestas.

En ese sentido, se aclara que:

1. Preferentemente, las cartas de recomendación deberán corresponder a los contratos presentados en términos del numeral 2.1, a fin de acreditar de manera directa que los servicios prestados en dichos contratos fueron cumplidos satisfactoriamente.

2. No obstante, también serán válidas cartas de recomendación, de cumplimiento o documentos equivalentes emitidos por otros clientes distintos a los contratos exhibidos, siempre que acrediten la correcta prestación de servicios de naturaleza equivalente a los solicitados en esta licitación.

Esto en virtud de que, en el mercado de los servicios de marketing digital, creatividad y planeación/compra de medios, es frecuente que algunos contratos no contemplen expresamente la expedición de cartas de cierre o liberación de garantías, mientras que otros clientes sí emiten estos documentos aun cuando no formen parte de los contratos presentados para acreditar experiencia.

3. En consecuencia, se aceptarán cartas de recomendación emitidas por clientes diversos, siempre que:

- a) Se refieran a servicios relacionados con marketing digital, creatividad o compra de medios.
- b) Acrediten el cumplimiento satisfactorio del licitante; y

<p><i>aclaraciones, siempre que, a más tardar en el plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los participantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.</i></p> <p><i>Las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características.</i></p> <p><i>Cualquier modificación a las bases de licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.</i></p> <p><i>En las juntas de aclaraciones, la convocante resolverá en forma clara y precisa las dudas o cuestionamientos que sobre las bases de licitación le formulen los interesados, debiendo constar todo ello, en el acta respectiva que para tal efecto se levante.</i></p> <p><i>De proceder las modificaciones, en ningún caso podrán consistir en la sustitución o variación sustancial de los trabajos convocados originalmente, o bien, en la adición de otros distintos.</i></p> <p>En virtud de lo anterior, se solicita que la convocante precise si se acepta la presentación de cartas de recomendación correspondientes a servicios equivalentes y emitidas por otros clientes, aun cuando dichos servicios no correspondan exactamente a los contratos presentados en el numeral 2.1, con el fin de facilitar la integración de las propuestas y la evaluación de manera clara y competitiva.</p>	<p>c) Complementen razonablemente la acreditación de la capacidad técnica del licitante.</p> <p>Lo anterior se determina con el propósito de garantizar un procedimiento competitivo, proporcional y alineado con la realidad operativa del sector.</p> <p>En conclusión, tanto las cartas vinculadas directamente a los contratos presentados como aquellas emitidas por otros clientes serán aceptadas, siempre que permitan demostrar el cumplimiento satisfactorio del licitante en servicios equivalentes a los solicitados.</p>
<p>9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:</p>	<p>En atención a la consulta relacionada con los subnumerales 4.1.1, 4.1.2 y 4.1.3 del apartado</p>

9.5 Respecto del numeral 4 “Capacidad en la Prestación del Servicio” del apartado 4.1, específicamente los subnumerales 4.1.1, 4.1.2 y 4.1.3 —relativos a la presentación de:

- (i) un ejemplo de manual de marca o arquitectura de identidad visual.
- (ii) portafolio con al menos tres campañas creativas realizadas en los últimos tres años;
- (iii) constancias o cartas de cumplimiento de servicios creativos:

¿Podría la convocante aclarar si los ejemplos, materiales, campañas y trabajos solicitados deben corresponder exclusivamente a proyectos desarrollados de manera directa por el licitante, o si también podrán presentarse materiales realizados previamente por el personal propuesto dentro de la plantilla técnica, aun cuando hayan sido realizados en otro entorno laboral (otras agencias, trabajos independientes, proyectos freelance, etc.)?

Lo anterior bajo las siguientes premisas que rigen las contrataciones públicas de acuerdo al Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Se lleven cabo bajo condiciones de eficiencia, economía y libre participación, evitando cargas que limiten la competencia.

Se eviten requisitos que restrinjan indebidamente la competencia y permitan que los licitantes compitan en igualdad de condiciones.

Que los requisitos técnicos deben ser proporcionales y directamente relacionados con el objeto del servicio, evitando exigencias que no sean indispensables para demostrar capacidad técnica.

4.1, relativos a los ejemplos de arquitectura de marca, portafolio de campañas creativas y constancias de cumplimiento en servicios creativos, esta convocante informa lo siguiente:

La finalidad de estos requisitos es acreditar que el licitante **cuenta con la capacidad creativa y técnica necesaria** para desarrollar los servicios integrales solicitados en materia de creatividad, branding, producción audiovisual y campañas publicitarias.

De conformidad con lo establecido en el artículo 42 al no limitar el número de licitantes, y que las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características, con el fin de promover la libre participación, competencia y competencia económica, evitando requisitos que restrinjan la competencia sin justificación técnica, y garantizando que los elementos solicitados guarden relación directa con la naturaleza del servicio bajo los siguientes criterios:

- Que sean razonables y proporcionales; relacionados con la naturaleza del servicio.
- Que fomenten la libre participación; y seansusceptibles de aclaración o ajuste cuando ello facilite la presentación de propuestas.

En ese sentido, **se aclara que los ejemplos, campañas, materiales creativos y constancias solicitados podrán corresponder tanto a trabajos realizados directamente por el licitante como a trabajos desarrollados por el personal que integra la plantilla propuesta**, aun cuando éstos hayan sido producidos en un entorno laboral distinto al del propio licitante.

Para estos efectos, el licitante deberá acreditar la autoría o participación del personal mediante:

La posibilidad de que las convocantes modifiquen o aclararen los requisitos de la convocatoria antes del acto de presentación de proposiciones, cuando ello permita facilitar la adecuada integración de propuestas y promover la participación.

Lo anterior se solicita toda vez que los requisitos técnicos deben estar directamente relacionados con la naturaleza del servicio y no deben constituir barreras artificiales que restrinjan la participación de proveedores capaces, toda vez que la aclaración solicitada no refiere la sustitución de los servicios convocados originalmente, la adición de otros de distintos rubros o una variación significativa de sus características, siendo que la Ley en su artículo 42 establece la directriz legal que permite fundar lo solicitado bajo las siguientes directrices:

Artículo 42.- La convocante; siempre que ello no tenga por objeto limitar el número de licitantes, podrán modificar los plazos u otros aspectos establecidos en la convocatoria o en las bases de la licitación, a partir de la fecha en que sea publicada la convocatoria y hasta inclusive el cuarto día natural previo a la fecha señalada para la realización de la primera etapa de acto de presentación y apertura de proposiciones, siempre que:

I. Tratándose de la convocatoria, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados a través de los mismos medios utilizados para su publicación.

II. Para las bases de licitación, las modificaciones se harán del conocimiento de los interesados por escrito.

III. En el caso de las bases de licitación, o las modificaciones de éstas, se dé la misma

- a) Currículums profesionales;
- b) Cartas bajo protesta de decir verdad; y
- c) Evidencia verificable del trabajo desarrollado (piezas, enlaces, portafolios, demos, etc.).

Lo anterior se considera procedente debido a que el sector de marketing y creatividad suele operar con equipos multidisciplinarios y personal especializado cuya experiencia previa aun cuando provenga de agencias distintas o proyectos freelance resulta relevante para acreditar la capacidad real del equipo que atenderá el servicio.

En consecuencia, y con el fin de garantizar igualdad de condiciones, promover la libre participación y evitar requisitos desproporcionados, **la convocante acepta que los materiales creativos y constancias provengan del licitante o del personal propuesto**, siempre que permitan comprobar la capacidad creativa, técnica y estratégica necesaria para la prestación del servicio integral solicitado.

difusión que se haya dado a la documentación original, o bien, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, se ponga a disposición o se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los licitantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

No será necesario la notificación que se refiere esta fracción, cuando las modificaciones deriven de las juntas de aclaraciones, siempre que, a más tardar en el plazo señalado en este artículo, se entregue copia del acta respectiva a cada uno de los participantes que hayan adquirido las bases de la correspondiente licitación.

Las modificaciones de que trata este artículo no podrán consistir en la sustitución de los bienes o servicios convocados originalmente, o bien, en la adición de otros de distintos rubros o en variación significativa de sus características.

Cualquier modificación a las bases de licitación, derivada del resultado de la o las juntas de aclaraciones, será considerada como parte integrante de las propias bases de licitación.

En las juntas de aclaraciones, la convocante resolverá en forma clara y precisa las dudas o cuestionamientos que sobre las bases de licitación le formulen los interesados, debiendo constar todo ello, en el acta respectiva que para tal efecto se levante.

De proceder las modificaciones, en ningún caso podrán consistir en la sustitución o variación sustancial de los trabajos convocados originalmente, o bien, en la adición de otros distintos.

Siendo relevante señalar que, en el mercado de servicios de marketing integral,

<p>los proyectos de alto alcance suelen requerir la participación de equipos multidisciplinarios, los cuales con frecuencia incluyen: Personal creativo profesionalizado específicamente para campañas determinadas. Especialistas provenientes de otras agencias o colaboraciones externas. Diseñadores y productores audiovisuales con trayectoria independiente; estrategias de marca que colaboran bajo esquemas mixtos o por proyecto.</p> <p>Por ello, se solicita aclarar si podrán presentarse ejemplos y materiales elaborados tanto directamente por el licitante como por el personal que integra la plantilla propuesta, siempre que se acredite su participación mediante currículums, cartas bajo protesta de decir verdad y evidencias verificables del trabajo desarrollado.</p> <p>Esto con el fin de evitar limitar la libre concurrencia y permitir que los licitantes acrediten adecuadamente su capacidad creativa, técnica y estratégica para la prestación del servicio integral solicitado.</p>	
<p>9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:</p> <p>9.5. (sic) Respecto del Documento C "Plan de Trabajo" incluido en la propuesta técnica, particularmente el sub rubro A) "Propuesta de Plan de Trabajo", que debe integrar la ejecución de los servicios de creatividad, marketing digital y planeación y compra de medios descritos en el Anexo 11, así como un calendario de ejecución para los ejercicios 2026–2027:</p> <p>¿Podría la convocante detallar los criterios de evaluación cualitativos específicos que serán utilizados para asignar la puntuación</p>	<p>En atención a la consulta presentada respecto del Documento C "Plan de Trabajo", específicamente sobre los criterios de evaluación cualitativos que se aplicarán al subrubro A) "Propuesta de Plan de Trabajo", esta convocante informa lo siguiente:</p> <p>La evaluación del Plan de Trabajo tiene como finalidad determinar la solvencia técnica, la coherencia metodológica, la capacidad operativa y la pertinencia estratégica del licitante para la ejecución integral de los servicios de creatividad, marketing digital y planeación y compra de medios.</p>

correspondiente al Plan de Trabajo, asegurando claridad, objetividad, proporcionalidad y congruencia metodológica con los alcances, actividades y métricas solicitadas en el criterio de evaluación?

Esta solicitud se formula bajo las siguientes premisas contenidas en el Artículo 134 de la Constitución General de nuestro país:

Que la evaluación que realicen las Convocantes en el procedimiento de contratación pública sea objetiva, verificable y basada en parámetros preestablecidos, evitando discrecionalidad.

Que las autoridades convocantes está obligadas a establecer criterios claros y no restrictivos para que todos los licitantes puedan competir bajo las mismas condiciones. Una evaluación sin criterios detallados vulneraría este principio.

Que en todo procedimiento de contratación debe imperar la claridad en requisitos y prohibición de restricciones indebidas, lo cual obliga a lo siguiente:

Evitar requisitos ambiguos que limiten la competencia.

Garantizar igualdad en la integración de propuestas.

Permitir comparabilidad, evitando criterios subjetivos o no especificados.

Que los requisitos y criterios de evaluación sean proporcionales al objeto del contrato.

En el caso del Plan de Trabajo, ello implica detallar: actividades.

Estos principios obligan a que el proceso de evaluación esté sustentado en parámetros claros, verificables y comparables entre licitantes.

Los criterios de evaluación correspondientes se emiten con fundamento en los **artículos 42, 46 fracción I y 47** de la **Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur**, que establecen la obligación de la convocante de:

- Promover condiciones de **libre participación, imparcialidad**, eficiencia y claridad.
- Establecer los criterios de evaluación y adjudicación de las propuestas establecidos en las bases de licitación, considerando las características de la contratación correspondientes.
- La consideración de las mejores condiciones para el Estado que debe obtener el Fideicomiso de Turismo de Los Cabos en su Carácter de Convocante, bajo las siguientes prioridades que refiere el Artículo 47 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur.
 - La calidad (especificaciones, características funcionales y valor técnico)*
 - El precio*
 - El plazo de entrega*
 - La asistencia técnica*
 - La rentabilidad y*
 - El lugar de residencia del proveedor.*

La definición de criterios de adjudicación establecidos en las bases de licitación, que consideren las condiciones legales, técnicas y económicas requeridas por el Fideicomiso de Turismo de Los Cabos en su carácter de convocante, que garanticen satisfactoriamente el cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Con base en ello, se precisa que los **criterios cualitativos** que se emplearán para evaluar el Plan de Trabajo considerarán los siguientes elementos:

1. **Alineación estratégica.** Se evaluará la coherencia entre el diagnóstico, el



En virtud de ello, y para estructurar correctamente el Plan de Trabajo, se solicita a la convocante precisar si la evaluación técnica considerará específicamente la calidad y suficiencia de los siguientes elementos:

1. Racional estratégico del plan, incluyendo análisis situacional, hipótesis de comunicación, enfoques creativos y metodologías publicitarias.
2. Arquitectura operativa, incluyendo procesos, flujos de trabajo, integración interdisciplinaria y modelos metodológicos.
3. Desglose de actividades, entregables y alcances, desglosados por rubro (creatividad, digital, medios).
4. Indicadores, métricas y KPIs, tanto de desempeño como de resultado, así como mecanismos de seguimiento, reporting, optimización y control.
5. Alineación del Plan con los objetivos institucionales, metas de promoción y esquemas de medición esperados por la convocante.
6. Viabilidad operativa, considerando la suficiencia del personal propuesto, capacidad técnica, procesos de control de calidad, tiempos de respuesta y metodología para la gestión integral de campañas.
7. Calidad del calendario 2026–2027, evaluando temporalidad, lógica operativa, hitos, secuencia de actividades, ventanas estratégicas y compatibilidad con la demanda del servicio.

La claridad en estos criterios permitirá cumplir los principios establecidos en los artículos citados, garantizando que las propuestas sean comparables, evaluables, proporcionales y alineadas con la naturaleza integral del servicio solicitado.

planteamiento estratégico, los objetivos institucionales y las líneas de acción propuestas.

2. Metodología y procesos de trabajo. Se calificará la claridad, pertinencia y suficiencia de la metodología presentada para el desarrollo de actividades de creatividad, digital y medios, incluyendo flujos de trabajo, procesos operativos, mecanismos de coordinación interdisciplinaria y esquemas de control de calidad.

3. Alcances, actividades y entregables. Se evaluará la precisión con que se detallen los productos creativos, campañas, piezas digitales, planes de medios, reportes, optimizaciones, materiales audiovisuales y cualquier otro entregable previsto en el Anexo Técnico.

4. Indicadores, métricas y mecanismos de seguimiento. Se valorará la incorporación de KPIs, métricas de desempeño e impacto, metodologías de monitoreo, reporting, optimización continua y mecanismos para garantizar el cumplimiento contractual.

5. Integración transversal de los tres componentes del servicio. Se evaluará la articulación entre creatividad, marketing digital y planeación y compra de medios, así como la consistencia operativa entre los tres rubros.

6. Viabilidad operativa y capacidad técnica del licitante. Se considerará la congruencia entre el plan, los recursos humanos propuestos, la infraestructura técnica, los tiempos de respuesta y la capacidad operativa para ejecutar campañas de alcance nacional.

7. Calendario de ejecución 2026–2027. Se evaluará la claridad, secuencia lógica, pertinencia temporal, realismo y capacidad de ejecución del calendario propuesto para los periodos establecidos.

	<p>Estos elementos serán ponderados conforme al criterio técnico correspondiente, valorando la coherencia, calidad, rigurosidad y viabilidad de la propuesta presentada por cada licitante.</p>
	<p>Finalmente, se precisa que el Anexo 11 constituye el documento rector para determinar los objetivos, alcances y actividades básicas del servicio, y que los licitantes deberán alinear su Plan de Trabajo a dichos contenidos para efectos de evaluación técnica.</p>
<p>9. Sobre los requisitos específicos de las Bases de la Licitación:</p> <p>9.6 (sic) Respecto del Índice 11 "Modalidad de Adjudicación", en el cual se establece que el contrato será adjudicado a un solo licitante bajo la modalidad de contrato abierto y que "no se aceptarán propuestas conjuntas", con un monto máximo de \$123,760,000.00 y un mínimo equivalente al 40% del máximo durante la vigencia del contrato:</p> <p>¿Podría la convocante aclarar si resulta posible permitir la presentación de propuestas conjuntas, consorcios o asociaciones entre empresas, total o parcialmente, para la prestación del servicio integral, considerando la naturaleza multidisciplinaria del objeto de la licitación y a fin de evitar restricciones indebidas a la libre participación y competencia económica?</p> <p>La solicitud se formula en virtud de que el servicio integral requerido por la convocante que incluye creatividad, producción, marketing digital, planeación y compra de medios exige la ejecución altamente especializada que, conforme a las prácticas habituales del mercado, se desarrolla mediante: Grupos de agencias pertenecientes a un mismo corporativo;</p>	<p>En relación con la consulta presentada respecto del Índice 11 "Modalidad de Adjudicación", específicamente sobre la posibilidad de aceptar propuestas conjuntas para la prestación del servicio integral objeto de la licitación, esta convocante informa lo siguiente:</p> <p>La estructura establecida en las bases señala que la contratación se llevará a cabo mediante contrato abierto, con adjudicación a un solo licitante, y que no se aceptarán propuestas conjuntas, lo cual responde a las necesidades operativas, presupuestales y de control contractual del fideicomiso.</p> <p>No obstante lo anterior, se precisa que la prohibición de propuestas conjuntas se mantiene debido a que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La convocante requiere un solo responsable contractual, que concentre la ejecución integral del servicio y que responda directamente por la totalidad de las obligaciones técnicas, administrativas y financieras derivadas del contrato, sin subdivisión de responsabilidades. 2. La figura de contrato abierto, al prever un monto máximo y un mínimo equivalente al 40%, requiere claridad en la administración, ejecución y comprobación de recursos, lo cual se complica cuando existen múltiples proveedores con responsabilidades compartidas.

Empresas especializadas en producción audiovisual, postproducción y levantamientos en destino.

Agencias de medios certificadas.

Estudios creativos independientes.

Firmas dedicadas al performance digital, data y analítica.

Proveedores profesionales que intervienen exclusivamente por proyecto.

Estructuras mixtas o colaborativas integradas para campañas integrales.

Por ello, la prohibición absoluta de propuestas conjuntas podría:

Limitar la libre participación.

Restringir la concurrencia.

Impedir la conformación de equipos integrales altamente especializados.

Excluir a empresas que, por su naturaleza, operan mediante colaboraciones técnicas.

Reducir la competencia económica y técnica,

Por lo que de no darse la apertura a las proposiciones conjuntas sería contrario a los principios rectores establecidos en la Ley de Adquisiciones del Estado que están contenidos en las disposiciones del Artículo 43:

"Salvo los casos justificados por las Dependencias o Entidades autorizadas, en las bases de licitación, se establecerá que dos o más personas podrán presentar conjuntamente proposiciones en las licitaciones sin necesidad de constituir una sociedad, o una nueva sociedad en caso de personas morales, siempre que, para tales efectos, en la propuesta y en el contrato se establezcan con precisión y a satisfacción de la convocante, las partes a que cada persona se obligará, así como la manera en que se exigirá el cumplimiento de las obligaciones.

En este supuesto la propuesta deberá ser firmada por el representante común que

3. La planeación institucional prevé un modelo de operación unificado, en el que la coordinación técnica, la ejecución creativa, el desarrollo digital, la estrategia de medios y sus entregables se integren de manera homogénea bajo una sola dirección operativa.

4. La aceptación de propuestas conjuntas podría dificultar la evaluación técnica, particularmente en lo relativo a la trazabilidad del cumplimiento, la verificación de capacidades y la responsabilidad por resultados.

5. El licitante adjudicado podrá, en su caso, subcontratar servicios especializados, conforme a lo establecido en la Ley y el contrato, siempre que mantenga la responsabilidad total frente a la convocante y cumpla con las obligaciones legales y contractuales aplicables. En virtud de lo anterior, **se confirma que las propuestas conjuntas no serán aceptadas**, debiendo cada licitante presentar una oferta integral que cubra la totalidad de los servicios solicitados en las bases.

Sin embargo, esta convocante aclara que **no existe impedimento para que el licitante integre dentro de su estructura interna a personal, equipos o proveedores especializados** necesarios para el desarrollo de actividades específicas (producción audiovisual, postproducción, análisis de datos, etc.), siempre que:

- El licitante conserve la responsabilidad total del servicio, y,
- La propuesta cumpla íntegramente con los requisitos técnicos y administrativos establecidos.

En consecuencia, se mantiene la modalidad de adjudicación a un solo licitante, sin propuestas conjuntas, garantizando con ello claridad contractual y operativa durante la ejecución del servicio integral licitado.

para ese acto haya sido designado por el grupo de personas.

Esta solicitud se fundamenta bajo los principios y directrices contenidos en el Artículo 134 de la Constitución General de la República, que refieren:

La obligación de las convocantes de establecer condiciones de libre participación, concurrencia y competencia económica, evitando restricciones injustificadas y por tanto no establecer requisitos que limiten indebidamente la competencia, que se permitan igualdad de oportunidades entre licitantes; además, mandata que los requisitos deben ser claros, proporcionales y pertinentes.

Que los requisitos técnicos deben estar directamente relacionados con la naturaleza del servicio y no imposibilitar la participación de proveedores capaces siendo, siendo relevante señalar para el caso que nos ocupa que la integración de capacidades mediante asociaciones es inherente a la prestación del servicio licitado.

En virtud de lo anterior, se solicita a la convocante reconsiderar o aclarar si la prohibición de propuestas conjuntas considerarse, ya sea:

Permitiendo propuestas conjuntas integrales bajo una sola representación legal y responsabilidad contractual;

Permitiendo asociaciones parciales para rubros especializados (producción audiovisual, data, medios, etc.);

Reconociendo formalmente la posibilidad de participación de empresas relacionadas o afiliadas que formen parte del mismo grupo corporativo.

Por otra parte, se hace constar que no se recibieron más preguntas o aclaraciones, física o electrónicamente a través de la dirección institucional *licitaciones@visitloscabos.travel* de algún interesado en participar en la Licitación Pública Nacional número **LPA-00000010-015-2025**, para la contratación del **Servicio Integral de marketing en el mercado nacional, para el destino Los Cabos, Baja California Sur.** -----

Ahora bien, derivado del diferimiento de la Junta de Aclaraciones correspondiente al procedimiento de contratación en cita, esta Convocante considera necesario ajustar la fecha prevista para la presentación y apertura de las propuestas técnicas, conforme a los principios de **transparencia, imparcialidad, máxima participación, igualdad de condiciones y objetividad**, establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Estado de Baja California Sur.

Ello, en virtud que el diferimiento de la Junta de Aclaraciones implicó que las respuestas y precisiones derivadas de la misma —que forman parte integrante de las Bases de Licitación— fueron publicadas en una fecha posterior a la originalmente prevista, lo que pudo haber afectado el tiempo originalmente disponible para que los licitantes analicen, adecuen y formulen sus propuestas técnicas conforme a la información definitiva del procedimiento.

Luego entonces, considerando que los licitantes deben preparar sus propuestas con base en la versión final y completa de los requisitos técnicos, resulta procedente otorgarles un plazo suficiente entre la publicación de tales aclaraciones y la fecha del acto de apertura a fin de no vulnerar los derechos de los participantes ni comprometer la integridad del proceso, **lo que justifica el diferimiento del Acto de Presentación y Apertura de Propuestas Técnicas** de la Licitación Pública Nacional **LPA-00000010-015-2025**, para el día **21 noviembre de 2025** a las **13:00 horas** en las oficinas administrativas del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, ubicadas en Carretera Transpeninsular Kilómetro 4.3 Fracción I Lote 5 Plaza Providencia, Local 209 – 210, Colonia El Tezal, en Cabo San Lucas, Municipio de Los Cabos, Baja California Sur, México, Código Postal 23454. -----

No habiendo otro punto que tratar, el C. **Víctor Alejandro Téllez Campi**, Gerente Jurídico del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos, dio por terminado el Acto de Junta de Aclaraciones, siendo las 13:29 horas del día de su inicio, firmando al margen y al calce las personas que en ella intervinieron, previa su lectura y ratificación. Para todos los efectos legales a que haya lugar. -----



C. Víctor Alejandro Téllez Campi
Gerente Jurídico del
Fideicomiso de Turismo de Los Cabos
F/110602



C. Sandra Mariana De la Garza Canudas
Directora de Comunicación Estratégica y Medios
del Fideicomiso de Turismo de
Los Cabos F/110602



C. Alex Fernando Araujo De la Cruz
Gerente de Administración y Finanzas del
Fideicomiso de Turismo de Los Cabos
F/110602