



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Turismo y Gastronomía

Licenciatura en Turismo

Reporte de Aplicación de Conocimientos

Titulado: Propuesta de plan estratégico y programa de capacitación para mejorar la gestión empresarial y la comercialización de productos turísticos en el Parque Ecoturístico Temoaya, 2023.

que para obtener el título de licenciado en turismo

Presenta: Abraham Aldama Valeriano

Director:

Dr. en C. E. A. Carlos Hugo Millán García

Codirectores:

M. en C. y T. E. Gloria Georgina Icaza Castro

Dra. en A. Mónica del Valle Pérez

Agosto 2023

Índice

Resumen.....	8
Antecedentes.....	9
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Área usuaria.....	14
Problemática en el ámbito profesional.....	15
Fundamentos.....	19
Turismo Alternativo	19
Gestión empresarial	21
Diseño de productos turísticos	22
Planeación estratégica	23
Capacitación	25
Programa de Capacitación	27
Comercialización de productos	28
Teoría de recursos y capacidades	30
Metodología	32
Caracterización de los administradores del Parque Ecoturístico Temoaya	34
Plan estratégico	35
Misión	35
Visión	35
Valores	35
Diagnóstico	35
Vías de acceso y formas de llegar	41
Instalaciones	42
Organización	43
Actividades	44
Atención al cliente y reservaciones	46
Proceso para reservar	46
Hospedaje	47
Publicidad	49
Restaurante	49
Matriz FODA	50

Objetivo general del plan estratégico	57
Objetivos específicos del plan estratégico	57
Áreas de actuación para el cumplimiento de los objetivos	57
Líneas estratégicas de actuación por área	58
Acciones específicas	60
Plan de capacitación	69
Objetivo General	69
Objetivos específicos	69
Desarrollo del plan de capacitación	70
Mecanismos de transferencia	76
Impacto	78
Conclusiones	79
Referencias	82

Resumen

Este reporte tiene como objetivo proponer un plan estratégico y un programa de capacitación para mejorar la gestión empresarial del Parque Ecoturístico Temoaya, con el fin de alcanzar la competitividad que demanda el Turismo Alternativo.

El trabajo se basa en un enfoque estratégico, considerando el entorno competitivo del Turismo Alternativo y los cambios constantes en la demanda. Se realizó un diagnóstico de la situación actual del parque para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con base en los resultados de dicho diagnóstico, se propone la implementación de un plan estratégico y un plan de capacitación.

El plan estratégico propuesto busca establecer metas y líneas de acción claras que impulsen la formalización de las operaciones, el crecimiento y el desarrollo del parque, a través de la implementación de procesos, la mejora de la infraestructura, la diversificación de productos, la comunicación con el cliente y la promoción efectiva de los servicios turísticos.

Finalmente, se propone un programa de capacitación para los administradores del proyecto, con el objetivo de mejorar sus habilidades empresariales, y conocimientos en atención a clientes, así como, transmitir la importancia de una buena gestión empresarial para lograr empresas competitivas.

Este plan de capacitación da las bases para gestionar y ofrecer servicios de calidad, mediante experiencias que contribuyan a la fidelización de los visitantes.

Antecedentes

La riqueza cultural y natural de las diferentes comunidades indígenas en el Estado de México ha sido un factor para que su dinámica productiva se esté inclinando hacia el desarrollo y la implementación de productos turísticos bajo las modalidades que enmarca el turismo alternativo, con el fin de mejorar la calidad de vida de los integrantes de la comunidad, sobre todo en el aspecto económico.

Prueba de ello son los proyectos productivos impulsados desde la política social para el sector rural como los del Programa de Turismo Alternativo en Zonas Indígenas (PTAZI) a cargo de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) , buscando con ello recuperar la importancia del territorio, pues las comunidades rurales son las que poseen recursos naturales y culturales idóneos para el incremento del capital a través de su incorporación a la dinámica turística (Cruz y Zizumbo, 2017).

Sin embargo, la operación de estas actividades requiere de procesos que permitan gestionar los recursos empresariales (materiales, humanos, financieros y tecnológicos) a fin de poder ofertar productos turísticos de calidad que coadyuven a maximizar los beneficios inherentes al desarrollo de la actividad turística en dónde, además, el potencial de los recursos y las capacidades sean aprovechados adecuadamente a través de emprendimientos competitivos que propicien una oferta profesionalizada para responder a las demandas también del mercado internacional y con ello una mayor derrama económica (Millán et al. 2022).

En el plano internacional se detectan múltiples documentos, como se mostrará a continuación, en los que se abordan diversos estudios de casos referentes a la gestión administrativa en entidades públicas o empresas sociales relacionadas con la actividad turística de naturaleza, tal es la situación del Santuario Histórico Bosque de Pómac en Perú donde Arellano y del Socorro (2021) exponen elementos característicos del manejo empresarial así como de los resultados de su no aplicación en un espacio en el que a pesar de contar con una gran diversidad natural

y cultural, no han logrado capitalizar las bondades de estos factores provocadores de un desarrollo turístico local.

Desde hace algunos años, los negocios ubicados dentro del santuario que han operado bajo la limitada gestión de dueños empíricos, la carencia de técnicas y conocimientos han sufrido consecuencias que les han impedido aprovechar las capacidades de los recursos con los que disponen para aumentar el valor de sus productos a costos que generen un crecimiento en la rentabilidad, tal como lo señalan Millán y Gómez (2018).

En esta investigación se plantea como objetivo general, analizar la gestión empresarial y el emprendimiento en los negocios turísticos del SHBP, en los distritos de Íllimo y Pacora en Perú. Para ello, las autoras emplean el tipo de metodología no experimental, de carácter transversal, teniendo como tipo de investigación al descriptivo.

Los resultados encontrados en la investigación dan cuenta de los carentes conocimientos en relación con la logística interna, elaboración de inventarios y colocación de precios, que la mayoría de las veces son procesos que no se llevan a cabo y que cuando lo hacen, se hace de forma empírica utilizando el criterio personal y la intuición. Además, en cuanto a los aspectos positivos, resaltan la capacitación que reciben los negocios por parte de entidades públicas, así como algunas estrategias de promoción mediante redes sociales, sin embargo, existen ciertas deficiencias en el manejo y aprovechamiento de estas.

Finalmente, se concluye que existe una notable preocupación por parte de los dueños de negocios turísticos en cuanto a la imagen y calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, sin embargo, la carencia y desconocimiento de herramientas de gestión empresarial y emprendimiento limitan su labor y los exponen a un panorama poco alentador.

Mejía y Bolaño, (2014) en Guajira, Colombia evalúan la calidad de las ofertas de los destinos turísticos mediante el uso de indicadores de accesibilidad.

Se identificaron limitaciones en la calidad de la oferta turística a pesar de contar con recursos turísticos que presentan ventajas en relación con el ecoturismo. Tal trabajo, también concluye que; aun cuando existe gran variedad de recursos en los inventarios naturales y étnicos de la región de Guajira para forjar oportunidades en temas de desarrollo y gestión de empresas sociales se identifica un potencial turístico subutilizado.

En el ámbito nacional Gómez et al., (2018) exponen aspectos relacionados con la conformación de empresas sociales de servicios turísticos integradas por habitantes organizados sobre la base comunitaria y de asamblea ejidal en el sur de México.

A través de la investigación cualitativa en cuatro sociedades cooperativas ubicadas en los municipios de Tzimol, La Trinitaria, y Las Margaritas en el estado de Chiapas, se infiere que el proceso de gestión empresarial requiere de una perspectiva que considere gradualidad e intergeneracionalidad en los procesos de innovación social, pues aspectos como el registro de visitantes, la emisión de boletos, los reportes de ingresos son tareas administrativas que no se llevan a cabo y que no han permitido la consolidación y la sostenibilidad de los proyectos.

Por su parte Castillejos et. al., (2011) abordan el papel que juega la dirección en cuatro empresas sociales del turismo de naturaleza ubicadas en el municipio de Santa María Huatulco, Oaxaca, donde utiliza un modelo de investigación cualitativa en el que los resultados demuestran que los directivos de las empresas sociales de esta región requieren desarrollar conocimientos y habilidades gerenciales básicas para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto, después de que se identifica que las cuatro empresas sujeto de estudio han desarrollado productos turísticos con escasa experiencia en el plano empresarial turístico y al momento de su constitución han tenido que nombrar responsables de área que carecen de conocimientos y habilidades necesarias para la gestión de las actividades.

También mencionan que los siguientes aspectos son muestra de los escasos conocimientos y las pocas o nulas habilidades gerenciales básicas que se requieren para el alcance de los objetivos organizacionales:

- En cuanto a planeación: No se cuenta con una planeación formal del servicio, poco desarrollo en la infraestructura de los complejos, productos turísticos en estado incipiente y falta de aplicación de herramientas administrativas básicas.
- Por el lado del control de la gestión: Se carece de instrumentos internos que permitan medir la calidad del servicio, no existen indicadores de desempeño y registros de las actividades que permitan que cada miembro de las áreas conozca cual es el desempeño de su trabajo.
- En la comercialización: las vías para la comercialización de los productos son escasas, en el diseño de los productos no se considera la opinión de los clientes, la comercialización de los productos es de carácter estática, no se cuenta con información que permita conocer la experiencia vivida de los clientes.
- Para los recursos humanos: los representantes demandan capacitaciones en temas de tecnología, producción, administración, mercadotecnia y finanzas, y también se carece de cultura turística, habilidades de liderazgo, entre otras, (Castillejos et. al., 2011).

Objetivo general

- Proponer un plan estratégico y un programa de capacitación para mejorar la gestión empresarial; basado en el diseño y la comercialización de productos turísticos, con la finalidad de que el Parque Ecoturístico Temoaya se encamine hacia la competitividad que demanda el Turismo Alternativo.

Objetivos específicos

- Identificar los productos y servicios que oferta el parque, así como sus características.
- Aplicar un análisis FODA para reconocer las áreas de oportunidad del proyecto.
- Caracterizar el perfil de los administradores del parque para que las estrategias a plantear se alineen con sus necesidades.
- Diseñar el plan estratégico para la comercialización de productos turísticos del parque.
- Desarrollar el programa de capacitación.
- Dar a conocer el programa de capacitación a los administradores del proyecto.

Área usuaria

El reporte tiene los elementos necesarios para favorecer principalmente a los administradores de proyectos ejidales en materia de turismo alternativo cuya oferta turística está limitada a la renta de cabañas, espacios para camping y renta de asadores debido a la falta de información en relación con la innovación de productos y la gestión administrativa; pues especialmente este tipo de proyectos apenas tienen las reservaciones o visitas suficientes para cubrir los gastos operacionales.

De manera específica, el proyecto ejidal denominado como Parque Ecoturístico Temoaya sirve como objeto de estudio. Se trata de un proyecto impulsado por la CDI desde el 2013 que de primera impresión cuenta con el potencial suficiente en cuanto a atractivos y recursos para ser aprovechados, logrando así que más integrantes de la comunidad de Jiquipilco el Viejo, Temoaya puedan beneficiarse.

Problemática en el ámbito profesional

Los proyectos de turismo alternativo emprendidos desde la base comunitaria o impulsados desde los programas gubernamentales (como es el caso del Parque Ecoturístico Temoaya), donde la gestión de los espacios, de los recursos y de la oferta turística se hace de manera empírica o bajo estructuras de inducción que no se enfocan en la creación de productos competitivos (Millán et al., 2022); presentan una serie de problemáticas en común que han imposibilitado la generación de impactos positivos significativos.

Por mucho tiempo se ha criticado la poca o nula participación de las comunidades locales en el sector turismo, como respuesta a ello se han puesto en marcha mecanismos gubernamentales como el PTAZI que tiene como objetivo (entre otras cosas) contribuir al desarrollo económico de la población indígena, mediante la ejecución en materia de Turismo Alternativo a través del apoyo a grupos organizados, mediante acciones orientadas a la elaboración y ejecución de proyectos (CDI, 2013), sin embargo, el limitado acceso a programas de capacitación como el que enfrenta la actual administración del Parque Ecoturístico Temoaya ha desencadenado en la falta de información para emplear estrategias de gestión empresarial adecuadas a las necesidades de los emprendimientos.

Por otro lado, la escasa infraestructura, el insuficiente equipamiento turístico del que disponen los proyectos de este tipo, además de la falta de profesionalización de los servicios que ofertan son factores que han frenado el cumplimiento de los objetivos planteados, y por el contrario han generado que el 39 % de los proyectos del PTAZI tengan un periodo de vida menor a 3 años debido a los niveles bajos de ocupación y las pocas ganancias económicas generadas (Ávila, 2015).

Aunque pareciera que para el Parque Ecoturístico Temoaya el encontrarse en una zona alejada de lo urbano y de las principales vías de comunicación del municipio es uno de los inconvenientes para aumentar la cantidad de visitantes, esto no sería un factor para determinar eso, si los productos, la infraestructura y los servicios que

se ofrecen en el sitio fueran competitivos para un mercado como el de la Ciudad de México dispuesto a pagar por vivir experiencias inmersas en este tipo de entornos.

Las actividades del turismo alternativo demandan espacios abiertos con abundantes recursos donde sea posible vivir experiencias en contacto con la naturaleza, estas experiencias pueden incluir actividades acuáticas, terrestres o aéreas, sin embargo, la mayoría de los proyectos o emprendimientos sociales que buscan integrarse al catálogo de proveedores turísticos no cuentan con productos turísticos diversificados con elementos tangibles e intangibles que incentiven la compra por parte de los turistas (Nasimba y Cejas, 2015).

En el caso particular del Parque Ecoturístico Temoaya, las actividades de aventura que ofrecen están limitadas al senderismo, tirolesa, cabalgata y al ciclismo de montaña. Estas actividades se llevan a cabo sin el equipo de seguridad requerido, la persona encargada de los recorridos no está capacitada en los temas que involucran a la actividad, durante mucho tiempo han trabajado con las mismas rutas cuando el entorno ofrece recursos para integrar un catálogo de rutas con diferentes niveles de dificultad de acuerdo con la experiencia de los turistas, no se emplean encuestas de satisfacción para conocer la opinión de los participantes, y tampoco se apoyan de cartas responsivas para protegerse en caso de algún accidente ocasionado por la negligencia de los turistas o por causas naturales del entorno (como piquetes o mordeduras de algún animal).

Los proyectos que están basando su oferta exclusivamente en servicios como la renta de cabañas, venta de leña para fogatas, espacios para acampar, restaurante y palapas con asadores, también están desaprovechando las potencialidades que brindan este tipo de entornos en los que pudieran integrar la práctica de actividades de aventura, visitas a sitios de interés, o talleres artesanales/gastronómicos que además de agregar valor a la experiencia, también generarían empresas con productos turísticos competitivos para las nuevas exigencias de los mercados.

En relación con el punto anterior, el Parque Ecoturístico Temoaya a pesar de encontrarse cerca de criaderos de trucha, de talleres donde se elaboran tapetes artesanales, del Centro Ceremonial Otomí (principal atractivo turístico del municipio

de Temoaya), y de lugares donde es posible encontrar experiencias gastronómicas como las del pan o el pulque, no han logrado aprovechar estos recursos para integrar paquetes o itinerarios que incluyan la visita a estos sitios y así generar experiencias positivas en los turistas que reservan una cabaña o un espacio para acampar a la vez de aumentar la derrama económica en el lugar.

Por otro lado, el patrimonio cultural que se puede encontrar en las comunidades indígenas es un factor para el turismo alternativo de gran relevancia que no se está aprovechando en este tipo de emprendimientos, pues además de ser parte de la identidad de las comunidades locales también puede ser moneda de cambio para el fortalecimiento de la cultura y para el diseño de productos turísticos que contribuyan al aumento de la satisfacción del turista, y con ello un número mayor de visitantes que generen una derrama económica mayor para la población local (Cardet et al., 2018).

Dentro de las carencias que enfrentan los emprendimientos comunitarios, la promoción y la distribución de sus productos y servicios son de las más imperantes, ya que, aunque hoy en día existen diversos canales para difundir la oferta por un bajo costo, no se cuenta con el conocimiento para adaptarlo a sus necesidades y poder aplicarlo, además que en la mayoría de los emprendimientos ni siquiera se tiene claro el mercado meta al que quieren llegar. De acuerdo con Ledesma et al. (2018), **“poseer uno o varios miembros de la comunidad capacitados en el diseño web y marketing, provee a la comunidad un recurso clave para poder realizar promociones en la web de manera constante, así como un direccionamiento eficaz del segmento de mercado que busca conseguir”** (p. 148).

Aunque el parque sujeto de estudio cuenta con perfiles de Instagram y Facebook, la última actividad registrada es de noviembre del 2021, adicional a ello, la atención mediante estos canales en vez de cumplir con las expectativas de las personas interesadas en visitar el sitio está generando desconfianza, pues no se cuenta con la información actualizada de los precios ni de las características de los servicios que se ofrecen en el parque.

Por otro lado, el parque no cuenta con una identidad de marca (logo, colores, tipografía) que les ayude a la creación de tarjetas de presentación, volantes o folletos que pudieran distribuirse en los principales puntos de interés del municipio, así como en las ferias y eventos que organiza la dirección de turismo local.

Fundamentos

Turismo Alternativo

El surgimiento de turistas más experimentados, el desgaste del modelo turístico de masas, así como la participación de organizaciones no gubernamentales a favor del desarrollo de conservación y del cuidado de los recursos han sido factores que promueven el surgimiento del turismo alternativo desde la década de los setenta. (Ibañez y Rodríguez, 2012)

López (2012) menciona que en la década de los ochenta se da la crisis del modelo de turismo convencional fordiano con la lógica de producción masiva y en serie, estandarizada, de productos y servicios, predominantemente de sol y playa. Lo anterior ha dado espacio para la existencia de turistas mejor informados, preocupados por el ambiente, con nuevos hábitos y valores, que demandan productos y servicios “a la medida”, enmarcados en el llamado turismo alternativo

Para Ibañez y Rodríguez (2012) el turismo alternativo se trata de una corriente de turismo que tiene como objetivo la realización de viajes donde el turista participa en actividades recreativas de contacto con la naturaleza y las expresiones culturales de comunidades rurales, indígenas y urbanas, respetando los patrimonios natural, cultural e histórico del lugar que visitan.

Son varios los factores que han favorecido al turismo alternativo para abrir mercados con la introducción de actividades en contacto con la naturaleza, sin embargo, la constante más común ha sido el deterioro del modelo de turismo de sol y playa, pues además de integrar servicios repetitivos, no hay una sinergia de los beneficios que genera con las comunidades locales.

En México, el turismo alternativo emprende su camino en el campo cuando los impactos de la globalización en los territorios rurales se manifestaron con la agudización y profundización de la crisis de un campo cada vez más proletarizado, pobre y en algunos casos en franco proceso de desestructuración de su tejido social. Además, las actividades productivas tradicionales, como la agricultura, la

ganadería y la pesca, aseguran cada vez menos el bienestar de la población mayoritaria (López, 2012).

La Secretaría de Turismo (2002) define al turismo alternativo como aquellos viajes que tienen como objetivo principal el realizar actividades recreativas en contacto con la naturaleza y las expresiones culturales que la envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. Las actividades recreativas del turismo alternativo deberán estar enmarcadas bajo tres modalidades diferentes: el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural.

El crecimiento paulatino del turismo alternativo y la necesidad de nuevas experiencias para satisfacer las necesidades de los turistas que prefieren esta forma de viajar, han implicado la necesidad de diseñar políticas integrales a favor del aprovechamiento de los beneficios que el turismo alternativo puede generar, principalmente, en las regiones donde las comunidades no tienen acceso a los beneficios propios del turismo de masas.

Hoy, el turismo alternativo es tomado en cuenta como parte de la estrategia de desarrollo regional y de expansión empresarial en el mundo, no sólo por su acelerado crecimiento en el mercado, sino porque puede darle valor agregado a los destinos tradicionales, como un producto turístico flexible capaz de enfocarse a diferentes segmentos socioeconómicos y ayudar a la diversificación de la oferta de productos en este sector de la economía, aumentando así la estancia y el gasto de los visitantes (Pardo y Villavicencio, 2008).

Gestión empresarial

Julio (2020) la define como un proceso que se encarga de desarrollar las actividades productivas en la empresa, con el objetivo de generar beneficios a partir del uso eficiente de los recursos.

La autora también subraya que la gestión empresarial busca mejorar la productividad y competitividad de un negocio con la finalidad de que este sea sostenible y viable económicamente.

De acuerdo con Mora et al., (2016) una buena gestión empresarial es el punto fundamental para que una organización crezca, además ellos destacan a la calidad como un elemento en la gestión empresarial que ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el principal objetivo es llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que se conozca en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento y condiciones óptimas o no de funcionamiento.

Describe que dentro de la gestión empresarial las siguientes funciones son las principales para lograr empresas económicamente convenientes:

- Determinar cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- La preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Diseño de productos turísticos

Machado y Hernández (2007) se refieren al diseño de productos turísticos como la “concepción de nuevas ideas y su selección. Supone una búsqueda sistemática de nuevas ideas para generar productos turísticos.”. De acuerdo con los autores, el diseño de productos turísticos requiere de ideas que necesitan estar estructuradas de tal forma que se tomen en cuenta las preferencias, gustos y tendencias del mercado, además de la infraestructura con la que se cuenta.

Por su parte, Kotler et al., (2011) describen que el diseño de productos turísticos debe involucrar las siguientes características: productos originales, mejoras de un producto, modificaciones de un producto y nuevas marcas que la empresa desarrolla a través de sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo.

Kotler et al., (2011), proponen las siguientes fases de planificación y diseño de productos turísticos:

- 1ra fase: El estudio de las características de los mercados y sus demandas potenciales (requiere de investigaciones y definiciones que sirven como punto de partida para la puesta en valor de los recursos turísticos).
- 2da fase: El diseño y preparación del producto según inventario y evaluación de recursos.
- 3ra fase: Realizar pruebas y su puesta en el mercado
- 4ta fase: Dar un seguimiento mediante el monitoreo y evaluación de la trayectoria que describe el producto en el mercado, tomando en consideración el comportamiento de los turistas y de la competencia.

El diseño y comercialización de productos turísticos son factores relevantes para la gestión empresarial de tal forma que éstos pueden determinar la rentabilidad y sostenibilidad de un emprendimiento turístico; razón por la que se requiere del análisis teórico de las características propias de estos temas para lograr un producto

turístico viable sustentado en la teoría y que también sea derivado del análisis e interpretaciones de lo que ocurre en campo.

Planeación estratégica

Steiner (1998) define a la planificación estratégica desde cuatro enfoques diferentes; el primero está relacionado con las consecuencias que tendrán la toma de decisiones en el presente, es decir, identifica sistemáticamente oportunidades y peligros del futuro que le proporcionen el respaldo suficiente para que una empresa tome las mejores decisiones en el presente, de tal forma que estas decisiones le permitan aprovechar las oportunidades y evitar los peligros del futuro.

Desde el enfoque del proceso, la describe como aquella que requiere del establecimiento de metas, la definición de estrategias y políticas, y el desarrollo de planes detallados con las estrategias que llevarán a la empresa al logro de las metas planteadas anteriormente. Este proceso también conlleva detectar los modos y tiempos oportunos en que se deberán aplicar las estrategias, así como el decidir quién estará a cargo de dichas actividades.

Por el lado de la filosofía, Steiner se refiere a la planeación estratégica como: “una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección”.

Situado en la perspectiva de la estructura, la planeación estratégica la identifica como aquel esfuerzo sistemático que una compañía emplea para desarrollar planes en los que se establezcan propósitos, objetivos, políticas y estrategias fundamentales a los que se alineará para el cumplimiento de sus metas.

Para Steiner (1998), el proceso de planeación estratégica está compuesto por una serie de pasos que comienzan con la formulación de estrategias maestras y de un programa, que se caracterizan por la definición de misiones, propósitos, objetivos y

políticas empresariales, así como la identificación, el uso y la disposición de recursos para proyectos específicos.

Posterior a la formulación de estrategias, compete seguir con el desarrollo de los planes, su implementación y la revisión de estos. En este punto, el autor considera que la motivación, la compensación, la evaluación directiva y los procesos de control son elementos que los directivos deberán fijar como indispensables para la planeación estratégica significativamente.

Finalmente, las normas de evaluación y decisión tendrán cabida mientras se desarrollan las estrategias planteadas anteriormente. Las normas de decisión podrán ser de carácter cualitativo o cuantitativo, cuando se trate de estrategias relacionadas con la operación serán cuantitativas para determinar rendimientos, y cuando se trate de la fijación de estrategias maestras serán cualitativas, pues están más relacionadas con los valores de los directivos.

Por su parte, Rodríguez (2017) describe a la planeación estratégica como una herramienta que los gerentes aplican para ganar ventajas competitivas sobre otras empresas, y también como un proceso que trata de responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el negocio en el que se opera?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo se va a llegar?

Steiner (1998) propone también un modelo conceptual aplicable a empresas pequeñas, medianas y grandes para crear un plan estratégico:

El modelo consta de trece pasos centrados en el análisis interno y externo de la compañía:

1. Definir la clase de empresa que se quiere lograr
2. Analizar a los clientes
3. Analizar a la industria
4. Identificar Oportunidades y Peligros

5. Identificar Potencialidades y Debilidades
6. Identificar estrategias aplicables al giro de la empresa
7. Evaluar las estrategias y buscar alternativas
8. Desarrollar objetivos
9. Preparar planes detallados con estrategias
10. Convertir los planes a presupuestos
11. Dar seguimiento al desempeño de los planes
12. Revisar periódicamente

Capacitación

Según Chiavenato (2000) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

También destaca que el aprendizaje, los conocimientos, el desarrollo de habilidades y las actitudes son aspectos fundamentales de un ciclo de capacitación, pues con ello se busca impactar de manera positiva tanto en el empleado, como en la empresa.

Para Chiavenato, existen tres objetivos principales en la capacitación:

- 1) Preparar a las personas para ejecutar de forma inmediata diversas tareas del puesto.
- 2) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y la preparación para desempeñar puestos con otras funciones más complejas y elevadas.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, tanto para crear un clima más satisfactorio entre ellas como para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Chiavenato (2000) refiere que el contenido de una capacitación impacta a la conducta de los empleados de cuatro formas:

La primera forma es la de la transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera.

El desarrollo de habilidades es la segunda característica: este impacta en el desarrollo destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

Desarrollar o modificar actitudes es el tercer objetivo: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Este impacto implica la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios o técnicas de ventas.

Finalmente, el desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

El autor finalmente describe y resume a la capacitación como un proceso que implica las siguientes etapas:

- a) Detectar necesidades de capacitación con base en aspectos como los objetivos de la organización o los resultados de evaluaciones de desempeño.
- b) Determinar las estrategias para el programa de capacitación, para ello se requiere saber a quién, cómo, en qué, dónde, cuándo, cuánto y quién va a capacitar.

- c) Ejecutar el programa de capacitación por parte del supervisor o encargado en turno.
- d) Por último, evaluar los resultados de la capacitación a través de seguimiento, medición y comparación de situaciones actuales con anteriores.

Por su parte Stoner et. al. proponen cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de una organización:

1. **Evaluar el desempeño:** Medir el trabajo del empleado con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
2. **Analizar los requisitos del trabajo:** Estudiar las habilidades y conocimientos que requiere el puesto de trabajo, de esta manera, los empleados que no cuenten con esas habilidades o conocimientos necesarios se convierten en candidatos para ser capacitados.
3. **Analizar la organización:** Estudiar la eficacia de la organización para detectar diferencias entre miembros de departamentos que pudieran estar ocasionando tasas elevadas de rotación de personal o niveles de desempeño bajos.
4. **Encuestar a los empleados:** Solicitar la participación de gerentes y no gerentes para que describan los problemas que presentan en su trabajo, así como las medidas necesarias para resolverlos.

Programa de Capacitación

De acuerdo con Stoner et al. (1996), un programa de capacitación se trata de un proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral de un empleado.

Familiarizarse con las habilidades y la conducta del puesto que va a desempeñar el colaborador son parte de los objetivos de un programa de capacitación, sin embargo, antes de recurrir a este proceso es importante determinar el nivel de capacitación que necesitan las personas de la organización; por lo que es necesario tomar en cuenta una evaluación del desempeño, un análisis de los requisitos del

trabajo, un análisis de la organización, y la aplicación de encuestas a los empleados como procedimientos para dicho fin.

Una vez identificadas las necesidades de capacitación, las personas a cargo podrán empezar con el programa de capacitación, y para ello podrán apoyarse en alguno de los siguientes métodos descritos por Stoner et al.:

- Capacitación sobre la marcha
- Rotación de empleos: intercambiar a los colaboradores en diferentes puestos con la finalidad de que adquieran nuevas habilidades.
- Internados: La capacitación laboral se combina con la instrucción correspondiente en aulas.
- Aprendizajes: Asignarle a un empleado con más conocimientos y habilidades otro empleado menos capacitado para que lo acompañe y supervise en su proceso de aprendizaje.

Comercialización de productos

La comercialización, de acuerdo con la Secretaría de Economía de México (2010), es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar una mercancía o servicio logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman.

Comercializar un producto radica en encontrar para él la presentación y el acondicionamiento que lo vuelvan atractivo en el mercado; propiciar la red más apropiada de distribución y generar las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal.

La Secretaría de Empresas y Competitividad en Cataluña, España (2022) plantean lo siguiente en correspondencia a la comercialización de productos:

Cuál es el producto o servicio, el público objetivo, qué acciones llevar a cabo para atraer y retener a estos clientes y cuál es la proyección o estimación de ventas en un periodo de tiempo determinado son variables que han de definirse con una estrategia de comercialización de productos. En otras palabras, lo anterior es una especie de declaración que parte de un análisis de la situación, tanto a nivel interno como externo, y que fija metas de venta a medio o largo plazo. Para conseguirlas, hay que planificar las estrategias o actividades de venta y programarlas para obtener resultados en el plazo establecido.

El plan de comercialización debe caracterizarse también por plantear metas realistas, medibles y cuantificables, además, con él se podrán definir estrategias para evitar acciones aisladas y espontáneas.

Para la Secretaría de Empresa y Competitividad en Cataluña, España (2022) comercializar un producto implica analizar factores internos y externos como el producto que se va a vender, el público al que se quiere llegar, la competencia en el mercado, y la fijación de objetivos:

- **Identificar el producto o servicio:** Implica tener un amplio conocimiento de los productos o servicios que se van a ofrecer. Definir al detalle la propuesta de valor, la política de precios en relación con este valor y el margen de beneficios que se obtienen por cada venta. Esto permitirá saber la rentabilidad de la venta.
- **Definir el mercado:** Establecer el target o el comprador al que se va a dirigir el producto es una decisión fundamental. A través de la segmentación de mercados, se podrá seleccionar al cliente potencial y conocer sus características demográficas, económicas y de comportamiento. Sin esta información es muy difícil concretar una estrategia.
- **Estudiar la competencia:** El producto o servicio entrará en un mercado con muchas empresas que tienen una oferta similar. Analizar las acciones de venta que está realizando la competencia, detectar si son efectivas y utilizar este conocimiento también para diferenciarse.

- **Definir los objetivos:** Debe establecer las metas cuantitativas a las cuales se aspira en un periodo de tiempo concreto (un mes, un trimestre o un año, por ejemplo). Puedes tomar de referencia un volumen de facturación concreto o el número de unidades vendidas, según las características de la empresa. Deben ser objetivos SMART: específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitados en el tiempo.

Teoría de recursos y capacidades

Basada en los recursos y capacidades, en la importancia de una estructura interna dentro de una organización, así como en la formulación y desarrollo de estrategias de las compañías, la teoría de recursos y capacidades está situada dentro del campo de la administración estratégica (Pulido, 2010).

Edith Penrose en 1958 (citada en Pulido, 2010) crea los fundamentos de la teoría y describe los procesos mediante los cuales una empresa puede generar mayor desempeño para alcanzar ventajas competitivas frente a otras organizaciones, en este sentido, refiere también que las empresas deben estar en disposición de aplicar elementos estratégicos para lograr una amplia y variada gama de productos, servicios y actividades.

Por otro parte, la teoría describe que los recursos y las capacidades son los protagonistas a la hora que una empresa busca diferenciarse con otras, pero su importancia no radica en la cantidad, sino en la forma en cómo se van a utilizar, pues esto será fundamental para lograr compañías irrepetibles.

En relación con los recursos, se menciona que a pesar de que el mercado ofrece un sinfín de éstos, no todos pueden estar al alcance de la empresa, y esto se traduce principalmente a que dentro de la organización no se cuenten con las herramientas necesarias para la operación.

A pesar de que Edith Penrose afirma que la organización debe dirigir sus esfuerzos al interior, de tal manera que logre configurar una estructura de recursos

fundamentales para generar un mayor desempeño que la competencia, Collis y Montgomery (1995, citados en Pulido, 2010) se refieren al análisis del entorno como aquello que permitirá a la empresa delimitar el potencial competitivo, pues para establecer una estrategia debe haber relación entre las capacidades internas y el entorno del negocio. Por tanto, se requiere de un estudio profundo del mercado; ya que se podría destinar tiempo, dinero y esfuerzo en recursos que no generen buenos resultados en determinados sectores.

Metodología

El trabajo por desarrollar tiene un enfoque cualitativo y se trata de una investigación de tipo no experimental.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), las características principales del enfoque cualitativo son las siguientes

- El investigador busca principalmente explorar y describir los fenómenos o variables de estudio seleccionadas
- El objetivo de este enfoque no se centra en probar hipótesis, sino que mientras se lleva a cabo el trabajo de investigación se generan, es decir: las hipótesis serán el resultado del estudio.
- Consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes, en este caso, de los administradores y clientes del proyecto ejidal.
- Las principales técnicas como la observación, la revisión de documentos y la evaluación de experiencias personales son utilizadas bajo este enfoque.

El parque Ecoturístico Temoaya es el sujeto de estudio para esta investigación, se trata de un proyecto ejidal resultado de la implementación del PTAZI impulsado por la CDI en 2013, dicho proyecto oferta productos turísticos relacionados con el turismo alternativo al norte del municipio de Temoaya.

Las técnicas utilizadas para cumplir con los objetivos son la investigación documental que sirve para llevar a cabo una síntesis bibliográfica de casos de éxito a través de la revisión de artículos de revistas, libros, tesis, etc., Lo anterior, con la finalidad de identificar y comparar elementos que puedan ser aplicables al sujeto de estudio.

Finalmente, la investigación de campo es empleada para el estudio, razón por la que se utiliza una guía de observación para llevar a cabo una participación ordinaria en el parque sujeto de estudio, la cual consiste en hacer una reserva para identificar las características de los productos y servicios que se ofertan en su estado más puro.

A través de un acercamiento con los administradores del proyecto ejidal se elabora un diagnóstico situacional mediante un análisis FODA para identificar las áreas de oportunidad en las que están basadas las estrategias a proponer en el plan.

Caracterización de los administradores del Parque Ecoturístico Temoaya

El Sr. Luis Crisanto y su esposa, la Sra. Josefina López encabezan la operación del parque desde hace tres años, ambos, son integrantes nativos de la comunidad otomí de Jiquipilco el Viejo.

La Sra. Josefina cursó hasta la secundaria, se ha dedicado al comercio, al hogar y a la impartición de cursos de lengua Otomí y cocina tradicional, actualmente está certificada como Cocinera Tradicional por el CEDIPIEM y es autoridad tradicional de la comunidad donde vive.

El Sr. Luis cursó la secundaria, fue regidor en el ayuntamiento de Temoaya en la administración del 2014, se ha dedicado a la gestión de recursos y apoyos para su comunidad ya que forma parte del Comité Indígena Otomí, además estuvo trabajando durante dos años en Estados Unidos operando máquinas y herramientas de trabajo pesado, es capaz de entablar una conversación en inglés y en otomí, actualmente trabaja como guarda bosques en el Centro Ceremonial Otomí y al igual que su esposa se dedica al comercio.

Su hijo, Diego Crisanto, tiene un diplomado en medicina alternativa y es el encargado de hacer las ceremonias de temazcal en el parque, de administrar las redes sociales y de ayudar a su papá con las reservaciones.

El Sr. Luis y su familia tomaron la decisión de recuperar el proyecto del parque Ecoturístico Temoaya ya que están convencidos que en el mediano plazo será una fuente de ingresos importante para ellos y para la comunidad. Durante su gestión, el Sr. Luis ha invitado a personas de la comunidad a sumar esfuerzos para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen, sin embargo, no ha tenido éxito.

Plan estratégico

El siguiente plan propone una ruta de estrategias y acciones para mejorar la competitividad y el posicionamiento del Parque Ecoturístico Temoaya en materia de turismo alternativo.

Las estrategias y acciones planteadas tienen base en la misión y visión planteadas en conjunto con los administradores del proyecto, así como en el diagnóstico que está conformado por la identificación y caracterización de servicios, y un análisis FODA.

Misión

Proveer a nuestros visitantes experiencias únicas de turismo alternativo, donde puedan disfrutar de actividades en la naturaleza y valorar las tradiciones locales de forma respetuosa y sostenible.

Visión

Ser un parque reconocido a nivel regional en el ámbito del turismo alternativo, mediante actividades que fomenten la promoción y conservación del patrimonio cultural otomí.

Valores

Los valores están basados en el respeto y la armonía con la naturaleza, la promoción de la cultura local y el compromiso con la sostenibilidad. Estos valores guían a la empresa en todas las acciones y decisiones, y son fundamentales para brindar experiencias auténticas y responsables a los visitantes.

Diagnóstico

A continuación, se muestra una guía de observación resultado de un ejercicio que consistió en reservar una habitación de forma ordinaria, también se muestra una tabla con información referente a las características de los productos y servicios que actualmente opera el Parque Ecoturístico Temoaya:

Figura 1: Guía de observación de reservación de cabaña en Parque Ecoturístico Temoaya

Nombre del establecimiento:	Parque Ecoturístico Temoaya	Fecha de visita:	26/05/2023
Tipo de habitación:	Cabaña chica	Tarifa:	\$500 por noche
Características de la habitación	Cabaña con 1 habitación para 2 personas, baño completo, agua caliente, wi fi, acceso a fogatero y palapa con asadores		
Medio de reserva:	WhatsApp	Forma de pago:	Transferencia
Check in:	14:00	Check Out:	11:00
Antes de la llegada			
Aspecto a evaluar	¿Cumple?	Observaciones	
Presencia en redes sociales	Sí	Cuenta con perfiles de facebook e instagram	
Información de contacto actualizada	No	Muestra diferentes números de contacto, algunos ya no existen o entran directo a buzón	
Catalogo digital de servicios y experiencias	Sí	Muestra un listado en Facebook con las actividades y fotografías del parque	
Muestra precios actualizados	No	En el perfil de Facebook se muestra una tarifa y en la información que envían por whatsapp es otra tarifa	
Ofrecen diferentes formas de pago	No	Solo se puede reservar haciendo transferencia bancaria	
Envían mensaje de confirmación con los datos de la reserva	No	Solo mandaron la confirmación de la transferencia	
Comparten recomendaciones de viaje	No		
Comparten indicaciones de cómo llegar al lugar	No	Envían la ubicación, más no algunas recomendaciones sobre la ruta que hay que tomar	
Señalización sobre la carretera para llegar al lugar	No		

continua...

Durante la estancia		
¿Cuenta con área de estacionamiento?	Sí	
¿Cuenta con área para recepción de huéspedes?	No	
¿El personal del hotel cuenta con uniforme que los identifique como trabajadores?	No	
¿Implementa protocolo de bienvenida?	No	Al llegar, el primer colaborador que nos atendió no sabía que había una reserva, no tenían registro de que ya se había liquidado la reserva
¿Implementa protocolo para asignación de habitación?	No	No hicieron entrega de llave para la habitación
¿La habitación tenía amenidades?	No	Es necesario solicitar toallas y dejar una identificación como garantía, el wi fi era intermitente
¿El personal brinda asistencia durante la estancia?	No	
¿Los servicios de la habitación funcionaban?	No	Se solicitó apoyo porque no salía agua caliente de la regadera
¿Disponen de servicio de alimentos y bebidas a la habitación?	No	Solo servicio en el restaurante
Ofrecen actividades adicionales	Sí	Cuentan con tirolesa, renta de bicis, fogata, cabalgata, renta de cuatrimotos, senderismo.
Observaciones adicionales:		
No hay un seguimiento o asistencia durante la estancia, a pesar de que hay distintas actividades o servicios extras que puedes contratar para complementar la experiencia si no preguntas no las ofrecen, el servicio en el restaurante fue lento y no tenían un menú para ver la variedad de platillos. Fue muy complicado llegar al lugar ya que no hay señalización y la ruta que mostraba en el navegador era incierta.		

Fuente: Elaboración propia, 2023

Tabla 1: Caracterización de los servicios que ofrece el Parque Ecoturístico Temoaya

Producto / Servicio	Categoría	Características	Precio
Cabañas	Hospedaje	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de 2 cabañas, una con capacidad para 4 personas y otra con capacidad para 6. • Ambas cabañas están equipadas con baño completo, agua caliente, camas matrimoniales, Wi-Fi y sala. • La tarifa también incluye el uso de fogonero y palapa con asador. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$250.00 por persona
Espacio para acampar		<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con un espacio específico para acampar. • La tarifa incluye el uso de fogonero y palapa con asador. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$150.00 por casa de campaña
Fogoneros	Recreación	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de 5 fogoneros en buenas condiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50.00 por fogonero
Palapas con asadores		<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de 4 palapas con asadores 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50.00 por palapa
Rutas de senderismo	Actividades de aventura	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ruta de 8 km (cascadas del rayo) • 1 ruta de 15 km (mirador cerro de catedral) • No se emplea equipo ni platica de seguridad antes de iniciar la actividad. • La tarifa no incluye snack/barra o hidratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta de 8 km: \$100.00 • Ruta de 15 km: 150.00

Renta de bicicletas		<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con 5 bicicletas de montaña de componentes de baja calidad. • Algunas de las bicicletas no tienen el mantenimiento que se requiere para asegurar su funcionamiento. • La tarifa también incluye el uso de un casco de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50.00 por media hora
Cabalgata		<ul style="list-style-type: none"> • No tienen una ruta definida para esta actividad. • No se emplea equipo de seguridad. • Los caballos no tienen el entrenamiento necesario para cabalgarlos, y eso representa un riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$200.00 por hora
Tirolesa		<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una longitud de 200 mts • El equipo de seguridad personal que se emplea es un casco de seguridad y un arnés. • El freno que se usa es de forma manual. • La plataforma de descenso presenta un desgaste notable que genera inseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50.00 por persona
Temazcal	Actividades culturales y de bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Consta de una sesión de entre 1 hora y 1 hora y media. • La ceremonia se programa bajo reservación. • Se requiere de mínimo 4 personas para una sesión. • La tarifa incluye también una terapia. (acupuntura, masaje, ajuste de columna) 	<ul style="list-style-type: none"> • \$350.00 por persona

Restaurante	Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con sanitarios y un salón con capacidad para 60 personas. • Cocina equipada con freidora, plancha, quemadores, parrilla para asar y horno. • El servicio es a la carta, pero en ocasiones no tienen los ingredientes necesarios para hacer un platillo. • El menú está basado en trucha al gusto, tacos, quesadillas, arroz y tortillas hechas a mano. • El menú no tiene los precios actualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$150.00 platillo de trucha al gusto. • \$25.00 cada taco
El parque cuenta con estacionamiento propio y no hay un cobro al turista por acceder al lugar.			

Fuente: Elaboración propia, 2023

Para complementar la tabla anterior, se describen aspectos relevantes a tomar en cuenta acerca de las áreas estratégicas de la operación:

Vías de acceso y formas de llegar

El parque se encuentra ubicado al norte del municipio de Temoaya en el Estado de México, a unos 7 kilómetros del Centro Ceremonial Otomí (principal atractivo turístico del municipio).

Para llegar al lugar existen dos vías de acceso: una por la carretera Temoaya – Ixtlahuaca – Naucalpan y la otra por el camino que va de la comunidad de San Pedro al poblado de Jiquipilco el Viejo, ambas, de terracería.

Se identifica la ausencia de señalamientos en la vía para facilitar la llegada de los visitantes al parque.

Imagen 1: Letrero de bienvenida



Fuente: Elaboración propia, 2023

Para llegar al parque en transporte público, los visitantes/turistas que van desde la Ciudad de México o el Valle de Toluca deben llegar a la glorieta que se encuentra en la entrada a la cabecera municipal o al Centro Ceremonial Otomí, y abordar un taxi cuyo traslado hasta el parque oscila entre \$150 y \$300 dependiendo del número de personas y del lugar donde lo aborden.

Imagen 2. Señalización al interior del parque



Fuente: Elaboración propia, 2023

Instalaciones

El parque ecoturístico dispone de 4 cabañas (una con capacidad para 4 personas, otra para 6 personas y dos para 2 personas), 4 palapas con asadores, 5 fogoneros, 1 caballeriza, 1 restaurante con cocina equipada y sanitarios, 1 cocina de humo, 1 temazcal con área de regaderas, energía eléctrica suministrada por paneles solares, suministro de agua potable, 1 sistema de tirolesa, área de estacionamiento.

Imagen 3. Palapa con asador y fogatero



Fuente: Elaboración propia, 2023

Con relación al suministro de energía, aun es limitado pues no se cuentan con baterías con la capacidad suficiente para almacenar la energía captada con los paneles solares.

Imagen 4. Cabaña grande y al fondo restaurante



Fuente: Elaboración propia, 2023

Organización

La operación del parque está encabezada por el Sr. Luis Crisanto y su esposa, la Sra. Josefina López, eventualmente se apoyan de integrantes de la comunidad de Jiquipilco el Viejo para actividades de limpieza, mantenimiento y restaurante.

La Sra. Josefina se enfoca principalmente en la operación del restaurante y de la limpieza de las cabañas. Por su parte, el Sr. Luis coordina las reservaciones, actividades de aventura y mantenimiento.

Diego Crisanto, hijo de los administradores, es especialista en acupuntura y medicina alternativa. Su rol está orientado principalmente hacia la preparación de las ceremonias de temazcal y los masajes, en segundo plano se encarga también de la administración de las redes sociales del parque (Instagram y Facebook) y de las reservaciones.

En general, la plantilla laboral es incompleta para cubrir las necesidades de operación del parque, en días festivos o temporada de vacaciones se contratan personas de la comunidad carentes de capacitación y experiencia para garantizar la satisfacción y seguridad de los clientes.

Actividades

Se ofrecen rutas de senderismo, tirolesa, renta de bicicletas, cabalgata y temazcal.

Imagen 5. Visitantes en cabalgata sin equipo de seguridad



Fuente: Elaboración propia, 2023

Respecto a la seguridad y el equipamiento de las actividades es insuficiente para garantizar experiencias de calidad a los clientes. Los caballos no tienen el entrenamiento suficiente para ser montados, las bicicletas son de componentes desechables y no tienen mantenimiento, el sistema de seguridad y frenado de la tirolesa es improvisado, y en las rutas de senderismo no se lleva el equipo mínimo necesario para atender una emergencia.

Imagen 6. Visitantes en ruta de senderismo



Fuente. Elaboración propia, 2023

En los recorridos de aventura, la integración de elementos con potencial para ser interpretados y para enaltecer la riqueza cultural y natural del lugar es ausente. El catálogo de experiencias es limitado y no se promociona entre los clientes.

Imagen 7. Colocación de equipo de seguridad para tirolesa



Fuente: Elaboración propia, 2023

Atención al cliente y reservaciones

Es uno de los puntos más críticos, pues desde el momento en que el posible cliente quiere solicitar informes tiene que intentar llamar o enviar mensajes a diferentes números, ya que los que se muestran en las redes sociales no están actualizados. Posteriormente, no se cuenta con un protocolo o guiones para responder a las preguntas más frecuentes y facilitar la interacción. Una vez que el cliente logró hacer la reservación, no se le envían recomendaciones o indicaciones para facilitar su llegada al lugar y disfrutar la experiencia. A la llegada del cliente al parque, no se emplea un protocolo para su recepción y asignación de cabaña.

Proceso para reservar

- El posible cliente se contacta para pedir informes a través de los números que aparecen en las redes sociales.

- Se le envía la información con los costos por persona para la renta de cabañas y se le indica que para reservar es necesario hacer un depósito por el 50% del valor de una noche.
- Una vez que el cliente ha hecho el depósito se verifica el estatus de la operación bancaria y se le confirma su reserva.
- Finalmente, se le envía la ubicación del parque y se espera su llegada.

Hospedaje

Cabañas equipadas con camas matrimoniales y colchones con un desgaste notable, tocadores, sillones, sanitario y regadera, agua caliente suministrada por calentador solar o boiler, cortinas poco funcionales y falta de mantenimiento en general (contactos inservibles, chapa de la puerta no funciona, goteo en la regadera, cables de la instalación eléctrica pelados)

Imagen 8. Cabaña grande y zona de acampado



Fuente: Elaboración propia, 2023

Área para acampar no está definida, los baños y regaderas no están acondicionados para su uso.

Imagen 9. Interior de cabaña, cortinero



Fuente: Elaboración Propia

Imagen 10. Interior de cabaña: habitación



Fuente: Elaboración propia, 2023

Publicidad

Prácticamente se trata de un apartado que no se toma en cuenta, a pesar de contar con perfiles en Instagram y Facebook no se ha aprovechado el potencial y las bondades que este tipo de herramientas brindan.

Las reservas o visitantes que llegan al parque son por recomendaciones de boca en boca o porque son amigos de los administradores del parque.

Restaurante

Cuenta con cocina semi equipada (fregadero, estufa, horno, freidora, parrilla), un salón con capacidad para 60 personas y sanitarios.

El servicio que se ofrece es a la carta, su menú está basado en comida típica de la región (truchas, hongos y sopas).

Los insumos para el restaurante se compran en la cabecera municipal de acuerdo con las reservas programadas para el fin de semana.

Imagen 11. Salón de restaurante



Fuente: Elaboración propia, 2023

Matriz FODA
Figura 2: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés en los administradores por la actividad turística 2. Ubicación privilegiada al estar inmersos en el bosque 3. Cercanía con el Centro Ceremonial Otomí 4. Una de las administradoras está certificada como cocinera tradicional por parte del Consejo Estatal Para el Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas, además de que habla Otomí. 5. Un colaborador cuenta con un diplomado en medicina alternativa 6. Un administrador completó un curso para la creación de Micro y Pequeños comercios 7. Un miembro del equipo es capaz de mantener una conversación en inglés para atender a los huéspedes que lo requieran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en la afluencia turística debido al recién nombramiento del municipio de Temoaya como Pueblo con Encanto. 2. Existencia de cursos gratuitos en materia de turismo que ofrecen organizaciones como la Fundación Capacítate para el Empleo. 3. Aplicar a programas federales que ofrecen asesoría sin costo y programas de financiamiento. 4. Presencia de proveedores locales de productos y servicios complementarios (transportación, talleres artesanales, licores, artículos de higiene a base de ingredientes naturales). 5. Creciente demanda de actividades de naturaleza en los mercados de la CDMX y del Valle de Toluca. 6. Ausencia de experiencias que motiven la pernocta de las personas que visitan Temoaya. 7. Rutas y actividades de aventura no atendidas por competidores de la zona.

<ul style="list-style-type: none"> 8. El lugar cuenta con infraestructura básica y funcional en temas de alojamiento y alimentación 9. Infraestructura y equipo básico para actividades de aventura 10. Infraestructura para hacer ceremonias de Temazcal 11. Implementa el uso de paneles y calentadores solares para el reducir el impacto ambiental. 12. Acepta pagos con tarjeta 13. A pesar de estar inmersos en el bosque, tienen acceso a Wi-Fi en área de restaurante y cabañas 14. Un administrador tiene buena relación con personas del medio turístico que también operan en el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> 8. Presencia de bastos recursos naturales y culturales con potencial para ser aprovechados turísticamente.
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de un protocolo para la recepción de huéspedes y asignación de cabañas 2. Ropa de cama y colchones de cabañas con un desgaste notable 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Presencia de dos competidores que ofrecen productos similares en un radio menor a los 10 kms

3. Ausencia de amenidades dentro de las cabañas
4. Cortineros de las cabañas de mala calidad y poco funcionales
5. Ausencia de protocolos de seguridad y emergencias para las actividades de aventura que ofrece
6. No hay señalética kilómetros antes para facilitar la llegada de los turistas
7. Ausencia de un protocolo para el proceso de reservación
8. Deficiencia en la comunicación con el cliente sobre formas de llegar al lugar o cosas que deberían traer para tener una mejor experiencia.
9. Redes sociales inactivas y sin protocolo para responder mensajes
10. Presupuesto reducido para la inversión en equipamiento y capacitación

2. Las principales vías de acceso están en mal estado y sin iluminación
3. No hay forma de llegar en transporte público al lugar
4. Poca vigilancia pública en la zona
5. Poca interés en los integrantes de la comunidad para capacitarse e involucrarse en temas de turismo
6. Falta de acompañamiento y promoción del lugar por parte de la Dirección de Turismo municipal
7. Resistencia al proyecto por parte de los ejidatarios de la comunidad
8. Desgaste y agotamiento de los recursos

11. Falta de capacitación en temas de atención a clientes, seguridad y manejo higiénico de alimentos
12. No tienen un calendario con las próximas reservaciones digitalizado o publicado dentro de las instalaciones para que todos los colaboradores puedan revisarlo
13. No se hace un registro de las ventas por hospedaje y alimentos
14. Falta de inventario de insumos y productos del restaurante
15. Ropa de cama y toallas insuficientes para la operación en máxima ocupación
16. Los colaboradores no tienen uniforme o algún distintivo que permita a los huéspedes identificarlos para atender dudas durante su estancia.
17. No cuenta con Registro Nacional de Turismo
18. Personal insuficiente para atender las distintas áreas/actividades del parque.

19. Personal sin experiencia en el ámbito turístico
20. Constante rotación de personal
21. Ausencia de una estructura o forma de organización legal que respalde el proyecto.
22. Las actividades de aventura que se ofrecen (tirollesa, ciclismo, senderismo y cabalgata) no se operan bajo la normativa aplicable (NOM-09-TUR-2002)
23. No cuentan con rutas y senderos identificados para las actividades de aventura
24. Oferta limitada de actividades y experiencias
25. Ausencia de estrategias publicitarias
26. No tienen un nicho de mercado definido
27. Sin presencia en redes sociales y plataformas de reservas.

Fuente: Elaboración propia, 2023

Tabla 2: Matriz de estrategias FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • F8–O6: Paquetizar los servicios y experiencias turísticas que ya se ofrecen para motivar estancias de más de un día. • F9–O5: Generar alianzas comerciales con tour operadoras que tengan presencia en los mercados potenciales. 	<p>Estrategias de reorientación</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3–O4: Generar alianzas comerciales con proveedores locales para mejorar la experiencia del visitante y diversificar la derrama económica. • D11–O2: Fomentar y guiar a los miembros del equipo para el uso de plataformas que ofrecen cursos de forma gratuita.
Amenazas	<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • F5 – A1 Diferenciarse de la competencia mediante la implementación de experiencias de bienestar con actividades holísticas. 	<p>Estrategias de supervivencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1 – D24 Profesionalizar las actividades que ya se ofrecen y diversificar la oferta con experiencias vivenciales (talleres gastronómicos, vivencias místicas, medicina

	<ul style="list-style-type: none"> • F11 – A8 Fomentar entre los visitantes y los colaboradores la importancia del cuidado del medio ambiente, y reducir el impacto de las actividades turísticas mediante la implementación de protocolos para el manejo de residuos, el cuidado del agua y el principio de “no deje rastro” durante las actividades de aventura. 	<p>tradicional) que motiven a los visitantes a llegar al parque ecoturístico Temoaya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A6 – D10 Identificar y participar en convocatorias federales (Programa de asesoría y calificación de proyectos-FONATUR) o de organizaciones no gubernamentales que impulsan el desarrollo de este tipo de proyectos a un costo bajo.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2023

Objetivo general del plan estratégico

Establecer una ruta de acción para mejorar la gestión, calidad y competitividad de los productos y servicios que se ofrecen actualmente en el Parque Ecoturístico Temoaya.

Objetivos específicos del plan estratégico

- Optimizar los procesos operativos y administrativos para asegurar la calidad en los servicios y la sostenibilidad de la empresa.
- Contar con un proceso de comunicación eficiente y personalizado que facilite la interacción con el visitante.
- Enriquecer la experiencia del visitante desde el momento que reserva.
- Diversificar la oferta de productos turísticos para fomentar estancias más prolongadas.
- Aumentar la visibilidad del parque en los segmentos de mercado con potencial.

Áreas de actuación para el cumplimiento de los objetivos

- Gestión empresarial
- Comercialización de productos
- Diversificación de nuevos productos
- Comunicación
- Experiencia del visitante

Resultado de los intereses manifestados por los administradores del Parque Ecoturístico Temoaya y del diagnóstico realizado, se propone el siguiente plan de acción.

Está compuesto por líneas estratégicas y acciones específicas dirigidas a las áreas de operación que manifiestan una atención prioritaria.

Líneas estratégicas de actuación por área

Tabla 3: Líneas estratégicas de actuación por área

Área	Líneas estratégicas
Gestión empresarial	<ol style="list-style-type: none">1. Implementar procesos de gestión empresarial para reducir tiempos, costos, y mejorar la productividad2. Establecer programas de capacitación y desarrollo para el personal, haciendo énfasis en la atención al cliente, el cuidado del medio ambiente y el conocimiento de la cultura local.3. Implementar un sistema de seguimiento financiero y de insumos que permita un monitoreo continuo de los ingresos y los gastos para tomar decisiones basadas en datos.
Comercialización de productos	<ol style="list-style-type: none">1. Analizar la competencia e identificar nichos de mercado, así como sus preferencias y necesidades para diseñar estrategias de promoción adecuadas.2. Generar presencia en canales digitales como redes sociales y plataformas de reserva.3. Establecer alianzas estratégicas con empresas de la región como tour operadoras, restaurantes, guías locales y transportistas.
Diversificación de productos turísticos	<ol style="list-style-type: none">1. Mejorar el funcionamiento de los productos turísticos que ya se operan en el parque.2. Detectar oportunidades mediante un análisis de mercado para identificar servicios turísticos que complementen a la oferta ya existente.3. Diseñar e implementar nuevos productos que se alineen con la misión del parque.

<p>Comunicación con el cliente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar información clara y anticipada a los visitantes a través de los canales de comunicación sobre los servicios disponibles, actividades complementarias, políticas del parque y cómo llegar. 2. Dar seguimiento y asistencia previa a la llegada de los huéspedes para ayudarles a planificar su visita, y que puedan aprovechar su estancia en el parque al máximo 3. Implementación de un protocolo de reservas intuitivo y fácil de usar que permita a los visitantes personalizar su itinerario, y a la empresa mejorar el control de las ventas por concepto de hospedaje.
<p>Experiencia del visitante</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar estándares de servicio al cliente claros y realizar un seguimiento para garantizar su cumplimiento. 2. Fomentar una cultura de servicio en donde todo el equipo esté comprometido a brindar una experiencia acogedora. 3. Personalizar las experiencias de acuerdo con los gustos, preferencias y requerimiento de los visitantes. 4. Mejorar la infraestructura y el funcionamiento de los servicios para garantizar la comodidad del visitante durante su estancia.

Fuente: Elaboración propia, 2023

Acciones específicas

Las acciones específicas planteadas en el próximo apartado están enmarcadas bajo las líneas estratégicas descritas anteriormente y distribuidas de la siguiente forma:

- **Fase 1: Formalización de operaciones:** Estas acciones buscan implementar las estructuras necesarias para el funcionamiento mínimo correcto del parque.
- **Fase 2: Implementación de procesos:** Los objetivos de estas acciones son fortalecer la confianza de los visitantes y generar una imagen de profesionalismo a través de procesos claros y estandarizados.
- **Fase 3: Mejoramiento de la oferta y los servicios:** Mediante experiencias de alta calidad, estas acciones buscan fidelizar clientes y construir la base hacia la competitividad.
- **Fase 4: Diversificación de la oferta turística:** Estas acciones tienen la finalidad de ampliar la base de visitantes potenciales, y generar un mayor impacto social y económico.

Tabla 4: Acciones específicas. Fase 1: Formalización de operaciones

Acciones específicas, Fase 1: Formalización de operaciones	
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar las vacantes a cubrir por área para garantizar el funcionamiento de tal forma que ningún área se quede desatendida. ➤ Determinar roles y perfiles que deben cumplir los candidatos para cubrir las vacantes. ➤ Costear recetas de los platillos para determinar porciones y precios rentables.
Comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actualizar la información de contacto y servicios en los perfiles de redes sociales ➤ Seleccionar solo un número de contacto
Diversificación de productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar las actividades de naturaleza que se van a ofertar ➤ Identificar el equipo de seguridad necesario para la operación de las actividades ➤ Adquirir un botiquín de seguridad para las actividades. ➤ Determinar y acondicionar la zona para acampar.
Comunicación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar el uso de una cuenta para empresa de WhatsApp ➤ Proporcionar información detallada y actualizada sobre el hospedaje, las actividades, horarios, políticas y requisitos previos a su llegada. ➤ Alimentar el perfil de la cuenta de WhatsApp con imágenes, descripciones, y opciones adicionales para cada servicio. ➤ Asignar personal para responder consultas y brindar asistencia personalizada a los visitantes antes de su llegada.

Experiencia del visitante	<ul style="list-style-type: none">➤ Identificar y acondicionar una zona para recepción de huéspedes➤ Acondicionar y realizar mantenimiento constante de las instalaciones (cortineros, conexión eléctrica, chapas, sanitario)➤ Completar la señalización para guiar a los visitantes y ubicar fácilmente las instalaciones del parque.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 5: Acciones específicas. Fase 2: Implementación de procesos.

Acciones específicas, Fase 2: Implementación de procesos	
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar programas de capacitación sin costo en temas relacionados con la operación de las actividades que se ofrecen. ➤ Establecer protocolos para la operación del restaurante, proceso de recepción de huéspedes, toma de orden y servicio. ➤ Implementar el uso de un calendario digital o físico con información de las próximas reservas. ➤ Hacer un recuento de los insumos disponibles por área. ➤ Diseñar un formato de inventario, ingresos y egresos en Excel, que se alimente de la información recabada previamente. ➤ Dar puntual seguimiento a los formatos para identificar ganancias, pérdidas, y tomar decisiones objetivas. ➤ Monitorear el stock de los insumos para el restaurante y resurtir oportunamente.
Comercialización de productos	
Diversificación de productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un protocolo para la operación de las actividades de aventura.
Comunicación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar e implementar el uso de un guion de respuesta para la atención vía mensaje en redes sociales y WhatsApp

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Notificar a los visitantes antes de su llegada sobre condiciones climáticas, eventos especiales, o acontecimientos especiales que puedan afectar la visita, para que los huéspedes puedan planificar su itinerario. ➤ Ofrecer asistencia durante el proceso de reserva para resolver dudas.
Experiencia del visitante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como parte del proceso del check in, proporcionar a los huéspedes información relevante sobre el parque, reconocer las áreas y compartir las actividades adicionales disponibles.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 6: Acciones específicas. Fase 3: Mejoramiento de la oferta y los servicios

Acciones específicas, Fase 3: Mejoramiento de la oferta y los servicios	
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar las mesas del restaurante y asignar identificadores para facilitar la operación durante el servicio. ➤ Proporcionar a los meseros un formato para tomar la orden. ➤ Usar propineros hechos a base de fibras textiles para entregar la cuenta a los comensales ➤ Determinar un código de vestimenta para los colaboradores. ➤ Implementar un manual de bienvenida para facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores. ➤ Realizar evaluaciones de desempeño para identificar oportunidades de mejora.
Comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener actividad en redes sociales con contenido que genere expectativas y que muestre las experiencias que se pueden vivir en el parque.
Diversificación de productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrar elementos interpretativos durante los recorridos de aventura. ➤ Complementar las actividades de aventura con hidratación, snacks, o comida. ➤ Dar mantenimiento a la zona de palapas y asadores. ➤ Brindar asistencia a los usuarios de la zona de palapas, asadores y fogateros. ➤ Agregar servicio de desayuno a la tarifa de hospedaje

Comunicación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y proporcionar una guía digital con información detallada sobre el parque, las actividades imperdibles, atractivos de Temoaya y consejos útiles para una visita agradable.
Experiencia del visitante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colocar amenidades dentro de la habitación (productos de higiene personal ecológicos, bebidas y snacks) ➤ Capacitar a los colaboradores para anticiparse a las necesidades de los visitantes y brindar asistencia durante su estancia ➤ Colocar tarjetas de bienvenida en las habitaciones con el nombre de la persona que reservó ➤ Mantener limpias y acondicionadas las áreas compartidas (senderos, asadores, estacionamiento, fogateros).

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 7: Acciones específicas. Fase 4: Diversificación de la oferta.

Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar análisis de rentabilidad por servicio y actividad, para identificar aquellos que generan ganancias y aquellos que necesitan ajustes. ➤ Establecer políticas para crear acuerdos con proveedores y optimizar los recursos.
Comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emplear el uso de encuestas en puntos estratégicos como el Centro Ceremonial Otomí para obtener información directa de los clientes potenciales y comprender sus necesidades. ➤ Empezar a interactuar con plataformas como Airbnb para conocer las ventajas, desventajas, requisitos y las implicaciones de usar ese tipo de herramientas. ➤ Identificar emprendedores locales y empresas con productos y servicios complementarios como productores de artesanías, jabones a base de ingredientes naturales, licores artesanales, restaurantes, transportadoras, y establecer alianzas para la promoción conjunta y la creación de rutas. ➤ Establecer un programa de comisiones o beneficios a los socios estratégicos por ventas generadas a través de su participación.
Diversificación de productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar fogatas grupales en los días con reservas. ➤ Programar ceremonias de temazcal grupales. ➤ Armar paquetes con actividades temáticas: descanso, aventura, cultural. ➤ Colaborar estratégicamente con proveedores de experiencias locales para complementar las actividades ya existentes en el parque.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marcar nuevas rutas para senderismo y ciclismo. ➤ Implementar el servicio de decoración de las habitaciones para ocasiones especiales
Comunicación con el cliente	
Experiencia del visitante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar un cuestionario de retroalimentación al finalizar la estancia de los visitantes con la finalidad de identificar áreas de mejora. ➤ Proporcionar paquetes con diferentes actividades que el visitante pueda elegir de acuerdo con sus preferencias.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Plan de capacitación

Objetivo General

Desarrollar las potencialidades, habilidades y conductas del personal del Parque Ecoturístico Temoaya para formalizar y mejorar las operaciones, mediante la presentación de casos de éxito, simulaciones, demostraciones en campo e información teórica.

Objetivos específicos

- Orientar a los administradores del proyecto para que logren una gestión de negocio sostenible
- Capacitar al personal en protocolos y estándares de servicio al cliente para mejorar la experiencia de los visitantes
- Capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas para agilizar el proceso de comunicación y reservas

Desarrollo del plan de capacitación

Tabla 8: Ficha técnica de programa de capacitación, módulo 1.

Fase de capacitación:	1: Formalización de operaciones
Objetivo general:	Conocer las regulaciones, normativas, procesos y estándares de calidad en la prestación de los servicios turísticos que ofrece el parque ecoturístico Temoaya, y establecer un marco sólido para formalizar las operaciones y mejorar la experiencia de los visitantes.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los administradores en toma de decisiones estratégicas, planificación financiera, gestión de recursos humanos, y administración de los recursos. • Conocer las herramientas y estrategias básicas necesarias para la promoción de los servicios y atractivos del parque. • Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente para garantizar experiencias positivas con los clientes desde antes de su llegada. • Identificar casos de éxito para generar ideas para mejorar los servicios, la infraestructura y las actividades que se ofrecen en el parque.
Tipo de programa:	Curso / Taller
Áreas estratégicas que atiende:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial • Comercialización de productos • Diversificación de productos • Comunicación con el cliente • Experiencia del visitante
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de recursos humanos 2. Estandarización y costeo de recetas

	3. Uso de redes sociales 4. Turismo de aventura 5. Seguridad en actividades de aventura		
Horas teóricas	18	Horas prácticas:	25
Estrategias / técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición con recursos gráficos digitales • Ejercicios prácticos • Juegos de rol • Mentorías • Lluvias de ideas • Estudios de caso 		
Recursos didácticos:	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones digitales • Material impreso • Procesador de textos • Bibliografía • Material audiovisual • Guías documentales • Dispositivos electrónicos 		
Actividades del instructor:	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza lenguaje poco técnico para el desarrollo de los contenidos. • Guía a los participantes en la realización de ejercicios prácticos. • Comparte experiencias de valor que aporten a los temas en cuestión. • Fomenta la participación y generación de ideas entre los participantes. • Retroalimenta y corrige errores de operación. • Evaluar el progreso de los asistentes para asegurar el cumplimiento de los objetivos. • Verifica y válida la aplicación de los conocimientos en campo. 		

Grupo objetivo:	Administradores y personal operativo del Parque Ecoturístico Temoaya.
Forma de evaluación:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones prácticas • Sesiones de retroalimentación • Portafolio de evidencias • Seguimiento y observación en campo
Recursos bibliográficos:	<ul style="list-style-type: none"> • Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. (9ª. ed.) Mc Graw Hill. • De la Torre, F. (2006) Administración hotelera: alimentos y bebidas. México: Trillas. • Ryan, D. (2019) Guía para entender las redes sociales. Trillas. • López, M., Torres, C. (2010) Redes sociales en proyectos ecoturísticos • Gray, W. (2012) Turismo de Aventura. Trillas • NOM-09-TUR-2002 SECTUR México
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Del instructor <ul style="list-style-type: none"> ✓ Material didáctico ✓ Traslados al parque ✓ Hospedaje • De operación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internet ✓ Renta de proyector ✓ Material didáctico para participantes ✓ Energía eléctrica ✓ Papelería

Fuente: Elaboración propia, 2023

Tabla 9: Ficha técnica de programa de capacitación, módulo 2.

Fase de capacitación:	2: Implementación de procesos		
Objetivo general:	Identificar las herramientas y habilidades necesarias para implementar procesos operativos y de gestión en el parque ecoturístico Temoaya.		
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la capacitación mediante programas sin costo. • Implementar el uso de herramientas digitales para mejorar la administración de los recursos. • Conocer la normatividad y procesos en la operación de actividades de aventura. • Capacitar al personal para aplicar procedimientos y protocolos para la atención de los visitantes. 		
Tipo de programa:	Curso / Taller		
Áreas estratégicas que atiende:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial • Diversificación de productos • Comunicación con el cliente • Experiencia del visitante 		
Contenido temático:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataformas y programas de capacitación sin costo 2. Uso de aplicaciones web 3. Uso de Excel 4. WhatsApp empresarial 5. Normatividad en actividades de aventura 6. Atención y servicio al cliente: Restaurante 7. Atención y servicio al cliente: Hospitalidad 		
Horas teóricas	24	Horas prácticas:	30

<p>Estrategias / técnicas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición oral • Ejercicios prácticos • Juegos de rol • Mentorías • Simulaciones
<p>Recursos didácticos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones digitales • Material impreso • Aplicaciones móviles • Procesador de textos • Microsoft office • Material audiovisual • Dispositivos electrónicos (cañón, computadora, celular)
<p>Actividades del instructor:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza lenguaje poco técnico para el desarrollo de los contenidos. • Guía a los participantes en la realización de ejercicios prácticos. • Comparte experiencias de valor que aporten a los temas en cuestión. • Fomenta la participación y generación de ideas entre los participantes. • Retroalimenta y corrige errores de operación. • Evaluar el progreso de los asistentes para asegurar el cumplimiento de los objetivos. • Verifica y válida la aplicación de los conocimientos en campo.
<p>Grupo objetivo:</p>	<p>Administradores y personal operativo del Parque Ecoturístico Temoaya.</p>
<p>Forma de evaluación:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones prácticas • Sesiones de retroalimentación

	<ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de evidencias • Seguimiento y observación en campo
Recursos bibliográficos:	<ul style="list-style-type: none"> • De la Torre, F. (2006) Administración hotelera: alimentos y bebidas. México: Trillas. • Di. Muro, L. (2021) Manual práctico de recepción hotelera. Trillas. • NOM-09-TUR-2002 SECTUR México. • NOM-06-TUR-2017 SECTUR México.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Del instructor <ul style="list-style-type: none"> ✓ Material didáctico ✓ Traslados al parque ✓ Hospedaje • De operación <ul style="list-style-type: none"> ✓ Internet ✓ Renta de proyector ✓ Material didáctico para participantes ✓ Energía eléctrica ✓ Papelería

Fuente: Elaboración propia, 2023

Mecanismos de transferencia

Para transmitir a los administradores y colaboradores del Parque Ecoturístico Temoaya, la información plasmada en el plan estratégico es necesario concretar sesiones presenciales de capacitación con ellos.

El primer objetivo de estas sesiones es contextualizar al equipo sobre la situación actual del parque en relación con las variables a trabajar seleccionadas, esto implica hacerles saber qué aspectos requieren modificarse para mejorar la experiencia de los visitantes, resaltar los beneficios de profesionalizar/formalizar la gestión administrativa, así como el diseño de los productos turísticos, y finalmente ejemplificar con proyectos de turismo alternativo de éxito reales, para ello se utilizarán presentaciones digitales.

Una vez que el equipo haya asimilado la información presentada, y principalmente los beneficios que les podría traer el aplicar las estrategias planteadas, se procederá a presentar el plan de forma digital acompañado de platicas dirigidas, y también de forma impresa como guía documental, esto con la finalidad de que pueda consultarse cuando se requiera.

Figura 3: Panorama temporal de la aplicación del plan estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2023

Impacto

La aplicación de las estrategias que este estudio plantea busca que los emprendimientos comunitarios y proyectos sociales en materia de turismo alternativo tengan la capacidad de mejorar las condiciones de operación y oferta de sus productos y servicios turísticos para hacer frente a las tendencias del mercado, así como evitar que los integrantes de este tipo de proyectos caigan en la frustración que les ocasiona administrar un proyecto turístico no rentable.

El plan propuesto también tiene como objetivo encaminar a las empresas de turismo alternativo hacia la competitividad, mediante la profesionalización de los servicios y la implementación de productos turísticos que involucren actividades y elementos propios de la región, esto con la finalidad de fortalecer la cultura local y al mismo tiempo evitar que la comunidad abandone sus esquemas de organización, así como las actividades productivas locales.

Conclusiones

Los proyectos emprendidos desde la base comunitaria son una muestra clara del potencial que tiene México en materia de Turismo Alternativo. Sin embargo, el crecimiento y la consolidación de estos proyectos para hacer frente a las nuevas tendencias de viaje están siendo limitados por deficiencias en la gestión administrativa y operativa de los negocios, derivadas de la falta de acompañamiento técnico, capacitación y profesionalización en los servicios.

Resultado de la identificación de los productos y servicios que ofrece el Parque Ecoturístico Temoaya se constató que el proyecto cuenta con los recursos turísticos mínimos necesarios para hacer frente a la competitividad que demanda el mercado del Turismo Alternativo, siempre y cuando estos recursos sean gestionados estratégicamente de tal forma que también sean un mecanismo para el desarrollo local.

La caracterización de los administradores, así como el intercambio de ideas y posturas con ellos, dieron las bases para alinear las estrategias y acciones a sus necesidades de manera que sean realistas y alcanzables.

La propuesta del plan estratégico deriva del diagnóstico aplicado que en los resultados mostró la necesidad de una atención prioritaria en cinco áreas estratégicas y fundamentales para garantizar la sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo: gestión empresarial, comercialización de productos, diversificación de productos, comunicación externa, y experiencia del visitante.

En el programa de capacitación se lograron integrar sesiones con temas para contextualizar la situación actual del proyecto, identificar y entender conceptos clave, así como proporcionar el acompañamiento paso a paso para la ejecución de acciones específicas.

En un entorno turístico cada vez más competitivo, ejecutar los procesos y protocolos planteados en el plan estratégico son elementos clave para crear una propuesta de valor única, ampliar la oferta del destino de cara al recién nombramiento del

municipio de Temoaya como pueblo con encanto, y por su puesto a la generación de beneficios económicos y la preservación de los recursos naturales y culturales.

La realización de este trabajo despertó el interés por el turismo alternativo y ha permitido identificar su potencial como una opción valiosa para la cadena de valor que genera el turismo. A través de las fases de esta propuesta es posible comprender que el turismo alternativo ofrece una forma diferente y enriquecedora de viajar, que va más allá de la oferta de sol y playa por la que se caracteriza México, y que además se centra en la preservación del entorno, la promoción de la cultura, y el desarrollo sostenible.

Por otro lado, también se logró comprender la importancia de la formalización de las operaciones y de la diversificación de los productos en los emprendimientos sociales para alcanzar la competitividad que demanda el sector.

El conjunto de actividades, experiencias y servicios que se pueden ofrecer, junto con la implementación de procesos eficientes y estándares de calidad son elementos esenciales para atraer a los nuevos mercados y satisfacer sus necesidades sin poner en riesgo las del entorno.

Ahora, es relevante entender que esta forma de viajar no solo se presenta como una opción más para los turistas, sino también como una vía para contribuir al desarrollo económico, y a la preservación del medio ambiente y de la basta cultura que se puede encontrar a lo largo del país.

El programa académico de la licenciatura en turismo brinda una perspectiva global del sector turístico y proporciona los conocimientos necesarios para el aprovechamiento de oportunidades que se presentan durante la vida profesional.

Los conocimientos adquiridos durante las unidades de aprendizaje de administración estratégica, turismo de aventura y plan de negocios han sido fundamentales para el diseño y desarrollo de este plan estratégico que involucra temas como la gestión empresarial, calidad en los productos, propuestas de valor, diversificación, y planeación de actividades.

Se concluye que estos conocimientos no solo enriquecen el desarrollo profesional, sino que también pueden contribuir a la construcción de un turismo más responsable con el entorno.

Referencias

- Arellano, C., del Socorro, C., (2021). Análisis de la gestión empresarial y el emprendimiento en los negocios turísticos del SHBP, en los distritos de Íllimo y Pacora, región Lambayeque, 2019. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4149>
- Ávila, A., (2015). Análisis del Turismo alternativo en comunidades indígenas de Chiapas, México. <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes>
- Cardet, E., Palao, R., González, Y. (2018). Procedimiento para el diseño de productos turísticos basados en el patrimonio de un municipio. Retos de la Dirección 12, 1–16.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100001
- CDI. (2013). DOF - Diario Oficial de la Federación
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289144&fecha=27/02/2013#gsc.tab=0
- Cerón, J., Escobar D., Salmerón, J. (2010). _Diseño de un plan estratégico para el centro recreativo las américas del municipio de Suchitoto con enfoque eco turístico. Universidad de el Salvador. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/397/>
- Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. (9ª. ed.) Mc Graw Hill.
- Cruz, I., Zizumbo, L. (2017). Alcances de la política social y el turismo rural para el desarrollo local en San Mateo Almomoloa – México. Estudios y perspectivas en turismo 26, 944–963.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322017000400010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Gómez, T., Zarazúa, J., Guillen, L., Castellanos, A. (2018). Innovación social, turismo rural y empresas sociales. Evidencias desde el Sur-Sureste de México. El periplo sustentable 44–81.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362018000100044&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta ed. Mc Graw Hill.
- Ibañez, R., Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. Medio Ambiente y Política Turística en México. <https://agua.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Tipologias-y-antecedentes-de-la-actividad-turistica.pdf>

- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES* 4, 272–283.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621965988007>
- Kotler, P., García de Madariaga, J., Flores, J., Bowen, J., Makens, J. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación.
- Ledesma, M., Peñalosa, A., Gálvez, P. (2018). Turismo comunitario vs. Emprendimientos comunitarios. *Universidad y Sociedad* 10. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418152>
- López, G. (2012). Políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo de naturaleza en comunidades y pueblos indígenas en México. *Cuadernos* 19, 101-109.
<https://www.cultura.gob.mx/turismocultural/cuadernos/pdf19/articulo11.pdf>
- Machado, E., Hernández, Y. (2007). Procedimiento para el diseño de un producto turístico integrado en Cuba. *Teoría y Praxis* 4, 161–180.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929463>
- Mejía, L., Bolaño, L. (2014). La calidad de las ofertas turísticas en el departamento de la Guajira-Colombia. *Dimensión Empresarial* 12, 139–149.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000100011&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Millán, C., Sánchez, A., Icaza, G. (2022). El turismo alternativo en México: Principales retos para su consolidación.
- Millán, C., Gómez, M. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium* 21. <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200021/html/>
- Mora, L., Duran, M., Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias* 2, 511–520.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>
- Nasimba, C., Cejas, M. (2015). Diseño de productos turísticos y sus facilidades. *Escuelas de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas*. Universidad Iberoamericana del Ecuador. https://www.researchgate.net/profile/Nasimba-Maribel/publication/333221285_Articulo_de_revision_DISENO_DE_PRODUCTOS_TURISTICOS_Y_SUS_FACILIDADES/links/5ce2cde7299bf14d95aa8667/Articulo-de-revision-DISENO-DE-PRODUCTOS-TURISTICOS-Y-SUS-FACILIDADES.pdf
- Pardo, G., Villavicencio, B. (2008). Políticas públicas y ecoturismo en comunidades indígenas de México. *Teoría y praxis* 5, 33-50.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929479>

- Pulido, B., (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. Sotavento M.B.A. 7, 54–61.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632>
- Rodríguez, J. (2017) Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2988>
- Secretaría de Economía, México. (2010). Productos y servicios: Comercialización.
<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/productos-servicios/comercializacion>
- Secretaría de Empresas y Competitividad, Cataluña. (2022). El plan de comercialización: la clave para vender tu producto o servicio.
https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/Cat-Empren_Pla-comercial_accessible-CAST.pdf
- SECTUR (2002). Turismo Alternativo "Una nueva forma de hacer turismo".
<https://cedocvirtual.sectur.gob.mx/janium/Documentos/006145.pdf>
- Steiner, G. (1998) Planeación estratégica
- Stoner, J., Edward, R., Gilbert, D. (1996) Administración. Pearson Education.