



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA EL PARQUE ECOTURÍSTICO MICHMANI

TESIS

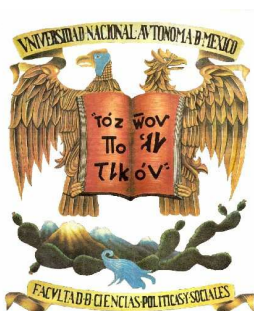
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA

Claudia Ocaña González

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez



México D.F., Febrero 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Introducción	4
Capítulo 1 La comunicación en las organizaciones	8
1.1 El enfoque sistémico de las organizaciones	13
1.2 Comunicación Organizacional	17
1.2.1 Comunicación Interna	20
1.2.2 Comunicación Externa	23
1.3 El plan de comunicación integral	27
Capítulo 2. Comunicación y Turismo	30
2.1 El turismo en México	31
2.2 El ecoturismo como concepto de venta	36
2.3 Comunicación como base de la demanda turística	38
2.4 Caso de éxito: Parque Ecoturístico Xcaret	45
2.4.1 Identidad Corporativa	47
Capítulo 3 Parque Ecoturístico Chinampero Michmani	55
3.1 Identidad Organizacional	57
3.1.1 Elementos de la identidad visual	58
3.1.2 Elementos de la identidad conceptual	62
3.2 Estructura orgánica	65
3.3 Cultura organizacional	70
3.4 Liderazgo	74
3.5 Servicios	77
3.6 Medios de Comunicación	81
Capítulo 4 Diagnóstico Organizacional	85
4.1 Análisis Situacional	86
4.2 Análisis Cualitativo	91
4.3 Análisis FODA	100
Propuesta de un plan de comunicación Integral para el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani	
Capítulo 5	105
5.1 Propuesta	106
5.2 Cronograma	152
Conclusiones	154
Fuentes	158

Agradecimientos y dedicatorias

Culminar la tesis para mí es más que obtener un grado universitario, aún más que la conclusión de una etapa que comenzó desde que mi primera maestra me dio la bienvenida a mi primera clase. El término del presente trabajo representa todo el esfuerzo de aquellas personas que han estado apoyándome para obtener cada uno de mis logros.

Sin duda mi principal agradecimiento es para Universidad Nacional Autónoma de México, institución que merece todo mi respeto y reconocimiento ya que no sólo hizo de mí una comunicóloga íntegra en conocimientos sino un mejor ser humano regido por valores y con un sentido de responsabilidad ávido por mejorar su entorno.

Gracias también a cada uno de los profesores que han tenido a bien facilitarme de sus conocimientos y experiencias, un especial agradecimiento a las profesoras Nedelia Antiga, Lilia Ramos, Mónica Amilpas, al profesor Mario Huaracha por apoyarme en la revisión y sobre todo por sus aportaciones al presente trabajo.

Siendo mi agradecimiento más profundo a la Profesora Alejandra Cabrera, quien más que fungir como una asesora se ha comportado como toda una guía de vida, compartiendo sus experiencias académicas, profesionales y personales que me han permitido forjarme con mayor visión en el mundo laboral.

También me es primordial mencionar a la profesora Adriana Reynaga, a quien le agradezco ser de las primeras personas en creer en mi trabajo y darme la oportunidad de aprenderle lo necesario para desenvolverme en el ámbito laboral y sobre todo por mostrarme el verdadero significado de la consultoría en comunicación, sin duda experiencia que al día de hoy me ha permitido colocarme exitosamente en el mundo de las Relaciones Públicas.

Esta tesis es dedicada a mi familia. A mi mamá por ser mi ejemplo a seguir, por ser la mujer fuerte que siempre me ha demostrado que todo lo que

quiera lo puedo y tengo que lograr, sencillamente gracias por siempre apoyarme y sobre todo por creer en mí.

A mis hermanos gracias por ser los cómplices de muchos años de diversión, pero sobre todo gracias a Laura, la psicóloga quien con su ejemplo me enseñó que los estudios no son obligatorios sino son una forma para convertirte en un mejor ser humano. A mi hermana Mayra por ser mi mejor amiga y alegrar mi vida en estos 23 años.

También gracias a mis amigos. Yutsil, amiga de toda la vida, gracias por estos casi 20 años de amistad, por las enseñanzas y grandes aventuras vividas. *Rebekos* ya son diez años de permanecer juntos y aún nos quedan las sonrisas al recordar todas aquellas vivencias de preparatorianos.

Karen, Eli, Sharon, Mariana, Meli, Gaby sin duda la Universidad no hubiera sido lo mismo sin ustedes, gracias por ser parte de esta etapa y sobre todo por brindarme su sincera y valiosa amistad.

Quise dejar al final el agradecimiento a la persona más importante en toda esta etapa, ha estado presente desde el comienzo de mi vida como Universitaria y la ha hecho más fácil con su apoyo. No me queda más que darte las gracias por darme lo mejor de tu vida, por ser el generador de una sonrisa todas las mañana y sobre todo por compartir tu vida conmigo y formar nuestra propia familia. Te amo y agradezco todo lo que haces por nosotros Salvador Lizardi.

Introducción

Hoy en día se habla de una crisis financiera global provocada por la unión europea, situación que en mayor o menor medida ha afectado a los diversos países y los ha llevado a apostar por diversas estrategias para su recuperación económica, siendo una de las respuestas de México una mayor focalización en el sector turístico.

En el 2011 el presidente decretó el año del turismo debido a la importancia económica que el sector representa, en los últimos años el turismo ha significado el 9% del PIB, es la tercera fuente generadora de divisas del país y en los últimos 5 años la inversión acumulada ascendió a los 12 millones de dólares.

México cuenta con una geografía llena de paisajes interesantes para toda clase de turismo, su cultura e historia hacen del país una opción idónea como destino turístico, sin embargo, la difusión por parte de los diversos medios de comunicación internacionales sobre de los acontecimientos que enmarcan a México en un clima de violencia e inseguridad permean de manera negativa la percepción del país como un destino turístico.

Dicha imagen negativa golpea con mayor fuerza a aquellas organizaciones de mediano o menor tamaño del sector, es por ello que para poder potencializar las oportunidades es necesario echar mano de herramientas y estrategias funcionales que resuelvan la problemática de atracción del público meta.

Para ello la intervención de la comunicación se hace necesaria, no sólo por ser un proceso inherente al ser humano sino porque ha estado presente en el desarrollo de la vida social y por lo tanto en la estructuración de la sociedad como sistema y de sus partes que la conforman como lo son las organizaciones.

Por ello la presente propuesta está basada en tres fases, la primera de ella es la base del proyecto en la cual se genera un estudio teórico fundamentado en aspectos comunicacionales de la organización y su entorno

con la finalidad de establecer una relación entre la comunicación como proceso en las organizaciones y su relevancia para el éxito de una organización del ámbito turístico.

El primer capítulo dará a conocer las definiciones más representativas de aquellos estudiosos de la materia que han consagrado su estudio a tan compleja palabra; de igual manera se estudian los conceptos relacionados con la comunicación en las instituciones con la finalidad de generar una definición que comparta los principios básicos del proceso aplicados a la estructura de una organización.

Para dar paso a cuestiones más prácticas se esboza a la comunicación como intrínseca a toda organización debido a la interdependencia de cada uno de sus componentes, fungiendo como elemento de cohesión entre éstos y el exterior, de tal manera que si la comunicación al interior de la institución es funcional se verá reflejado al exterior y propiciar una relación favorable para su existencia.

El segundo capítulo plantea un marco histórico que analiza la influencia de la comunicación y sus medios en la percepción del país, misma que parte de los acontecimientos de los últimos años, los cuales han dejado a México en una situación difícil.

Iniciando con la contingencia sanitaria del famoso *Swine flu H1N1* que independientemente del nombre se identificó con México, colocando así al país en el centro de atención de todo el mundo de una forma negativa.

La crisis económica desatada por el sector inmobiliario de los norteamericanos y que sin duda afectó la capacidad de consumo de los turistas de todo el mundo aunado a la violencia gestada en torno a la lucha contra el narcotráfico son elementos que perjudican la imagen del país como destino turístico, la cual es difundida en los diferentes medios de comunicación a nivel internacional, mostrando así un México ingobernable y en medio de un ambiente violento y peligroso.

Para sobrellevar dicha imagen es necesario la implementación de una herramienta que permita desarrollar diversas actividades y estrategias que faciliten la interacción entre la organización, sus públicos y su entorno, de tal manera que pueda desarrollarse y lograr sus objetivos, sin dejar de lado la visión a largo plazo que al igual que el proceso comunicativo debe cambiar y transformarse para poder evolucionar.

Siendo la tercera etapa el estudio a profundidad de la organización de estudio, el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani, identificando así la problemática que ha desatado la presente propuesta.

Este proceso es complementado por un trabajo de campo basado en la observación y entrevistas que buscan obtener mayor información permitiendo así la aplicación de instrumentos que resuelvan la problemática planteada; en esta fase se realiza un análisis del potencial turístico del sitio mediante una descripción del Parque, un diagnóstico del mismo y una evaluación que involucran los recursos materiales, naturales, infraestructura y mercado cautivo de la organización.

La estructuración de un plan integral de comunicación en la cual se hace un análisis de las dos fases anteriores, se implementa un diagnóstico interno aunado a un benchmarking con la finalidad de generar las estrategias idóneas para dar solución a la problemática.

Es por ello que la presente propuesta tiene como objetivo plantear un plan de comunicación adecuado y funcional para las organizaciones, en primera instancia del ámbito turístico, pero finalmente aplicable a aquellas organizaciones que buscan posicionarse en la mente del público meta y provocar la compra o el uso de sus productos o servicios.

La propuesta del plan de comunicación integral se realizará a partir de la planteada por el profesor Jorge García Blanco debido a que es una herramienta más idónea y funcional aplicable una organización que tiene los elementos necesarios para proyectarse como un sitio turístico importante a nivel nacional.

Para ello se realizará un planteamiento de conceptos teóricos, concernientes al proceso de comunicación, todos ellos importantes para desarrollar la propuesta, complementándola a su vez por un benchmarking realizado a una organización exitosa no sólo a nivel nacional, sino reconocida a nivel internacional y que comparte similitudes con la organización a la que se propondrá el plan de comunicación integral.

Para que esta propuesta resulte lo suficientemente estratégica ha sido necesario conceptualizar a la organización como un sistema integral incorporando así acciones prácticas y cuantificables a partir de un enfoque participativo e incluyente que fomente el compromiso de los agentes involucrados.

De tal manera que en la presente propuesta se integran aquellos elementos conceptuales, teóricos, metodológicos y prácticos que permiten una orientación a aquellas organizaciones relacionadas con el sector turismo que cuenten con una infraestructura y un concepto definido a posicionarse como una verdadera opción de destino turístico que apoye al crecimiento de los miembros de éstas, de su comunidad y finalmente del país.

1. La comunicación y las organizaciones

A lo largo de los años el ser humano se ha visto en la necesidad de agruparse y desarrollarse en sociedad, bien lo explica Federico Engels en su obra *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*, cuando el hombre comienza a tener consciencia de la necesidad de los demás para sobrevivir empieza a congregarse y organizarse en roles y funciones, y a generar símbolos y códigos en común.

El desarrollo de la vida en sociedad va del a mano con el desarrollo de la comunicación en el sentido más general que se puede entender a ésta, es decir, desde los gestos, las pinturas rupestres, hasta los sonidos que pretendían dar significados a las cosas y poner en común ante los demás.

En este sentido, se debe entender a la comunicación como un proceso que ha estado presente en el desarrollo de la sociedad; la formación de cada uno de los sistemas que conforman el sistema social implica la intervención de ésta de manera esencial, sencillamente porque al conformarse existen interacciones entre sus miembros, mismos que para establecer roles, funciones, costumbres y todo lo que implica el desarrollo de un sistema **“supone una comunicación previa entre sus miembros”**¹

Para entender la interdependencia de las organizaciones con la comunicación es necesario comprender a ésta como un proceso que se desarrolla en un sistema y por lo tanto cobra el dinamismo que su ejecutor. En este sentido al hacer referencia a la comunicación como un proceso se cae en la idea de modificación, de algo que es progresivo, que **“carece de principio, de fin o de una secuela fija de acontecimientos”**²

Un proceso estructurado por aquellos componentes que se ordenan según las perspectivas para tratar de explicar una realidad, en este caso la comunicación. De alguna u otra manera la mayoría de los autores parten del supuesto aristotélico y complementan la propuesta de éste, quedando como

¹ David K. Berlo, *El proceso de la comunicación, Comunicación, alcances y fines*, Argentina, Ed. El ateneo, 1992, pág.11.

² Ídem.

elementos necesarios para el desarrollo del proceso de comunicación los siguientes:

- Emisor/codificador: Es la persona que comunica; el origen del mensaje.
- Código: “Sistema de signos, símbolos y reglas”³ que tanto el emisor como el receptor reconocen y les es común, permitiendo la comprensión del mensaje.
- Mensaje: Información que se desea transmitir y toma el papel del estímulo que busca generar una respuesta.
- Contexto: la situación en específico en la que se desarrolla la comunicación
- Receptor/decodificador: Destinatario al que va dirigido el mensaje. Persona que recibe el mensaje y le adjudica un significado
- Barreras: Aquellos obstáculos que interfieren o dificultan el proceso de comunicación
- Feed Back: Es la respuesta obtenida ante el estímulo (mensaje)

El proceso de comunicación implica la participación de dos o más individuos; los datos emitidos por el emisor deben ser un estímulo que consiga una respuesta por parte del receptor, para ello debe existir un entendimiento por parte de éste.

Al ser fundamental para el desarrollo del ser humano en sociedad se puede afirmar que la comunicación se presenta en cada uno de los sistemas que los involucra. Al hablar de un sistema se refiere a un *todo* conformado por diversas partes, por lo tanto si se desea comprender a ese *todo* es necesario estudiar a las partes que lo conforman como un conjunto, no de manera aislada porque sólo se obtendrán datos sin sentido.

De esta manera la comunicación tiene sentido siempre y cuando se estudie dentro de un sistema en el que se desempeñe, de no tomar en cuenta el entorno en el que se desenvuelve podría resultar incomprensible debido a que el hombre al ser un ente social participa en diversos entornos, ya sea el

³ Guillermo Ballenato Prieto, *Comunicación eficaz, teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid, Ed. Pirámide, 2006, pág. 11.

social, familiar, laboral, académico, por mencionar algunos, y por lo tanto en cada uno de éstos juegan roles distintos que ameritan una comunicación adecuada para cada uno.

En el complejo sistema que es la sociedad existen subsistemas, cada uno formado por individuos que interactúan constantemente y mantienen relaciones personales que les exigen hacerse partícipes de un rol, así **“nuestra comunicación depende del sistema con el que interactuamos y del papel que desempeñamos en el mismo”**⁴

En este sentido **“la misma persona puede expresarse de forma muy distinta en diversos contextos”**⁵, respondiendo a las dinámicas organizacionales establecidas en los grupos y obedeciendo a un proceso dinámico que se encuentra en constante cambio.

Se considera a la comunicación como base de la sociedad por ser el elemento integrador de estas organizaciones, es responsable de la interacción que se desempeña en las diversas comunidades y permite el establecimiento de las relaciones, además de **“organizar el ámbito social, definir pautas de conducta...en otras palabras, lograr que un grupo de individuos extraños entre sí, establezcan una organización”**⁶ haciendo posible la interacción entre los seres humanos para convertirlos en seres sociales.

Partiendo del supuesto de la comunicación como base de la sociedad es necesario definir a esta última como un grupo de personas organizadas y que comparten objetivos. Dichos grupos sociales son racionalmente constituidos, de tal manera que cada uno persigue objetivos o fines en concreto; es impensable la formación de una estructura social sin organizaciones, sin éstas el hombre no podría subsistir porque **“la cooperación continuada de numerosos seres humanos para un fin en específico necesita de la organización”**⁷,

La sociedad moderna es el claro ejemplo de la evolución de las organizaciones. Civilizaciones antiguas, feudos hasta el hombre nómada que

⁴ Ibíd., p 41.

⁵ Ídem.

⁶ César Galeano, *Modelos de Comunicación*, Buenos Aires, Ed. Macchi, 1997, pág. 112.

⁷ Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, España, Ed. Alianza Universal, 1990, pág.12.

seguía en constante evolución necesitó de una organización para llegar a la época en la que la estructuración de las organizaciones son el pilar de la sociedad contemporánea.

Todo hombre pertenece a una organización desde el momento en que toma conciencia de la necesidad de aprender las condiciones que lo llevarán a una integración social.

Autores como Harvey Leibenstein y Etzioni han estudiado a la organización y la describen como un ente social, definiéndola como un grupo duradero o como unidades sociales que realizan actividades, de las cuales por lo menos alguna de ellas se dirige a la consecución de fines comunes, metas específicas a todos los individuos del grupo.

Por su parte Richard Hall nos proporciona una definición más completa de organización:

“es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y sistemas coordinadores de aislamientos; esta colectividad existe sobre una base relativamente estable y continua sobre un medio y se ocupa de actividades que, por lo general se relacionan una meta”⁸.

De igual manera que el proceso de comunicación necesita a dos personas o más para generar una retroalimentación, las organizaciones para existir requieren de más de una persona y la mayoría están formadas por muchas personas y grupos. A su vez, está orientada al logro de metas con la finalidad de **“generar valor económico; producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales; mantener su continuidad a través del tiempo y perseguir el desarrollo de las personas que la componen”⁹..**

Por otra parte, los fines y objetivos de las organizaciones son las guías de las decisiones, donde parte de su finalidad reside en el funcionamiento

⁸ José Luís Pariente Fragosos, *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, México, Universidad autónoma de Tamaulipas, 2000, pág. 35.

⁹ *Ibíd.*, p. 32.

intraorganizacional mientras que el fin está vinculado a los objetivos *extraorganizacionales*, además los objetivos personales no siempre aparecen explicados.

En este sentido, **“la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”**¹⁰. Para ello las organizaciones son clasificadas obedeciendo a tres sectores:

- El sector público se refiere a aquellas organizaciones pertenecientes al gobierno federal, estatal y municipal y tiene la función de asegurar el cumplimiento de la ley y así lograr la convivencia pacífica entre los individuos sociales y las instituciones de una demarcación determinada.
- El segundo sector se le conoce como el sector privado constituido por las empresas con el objetivo de generar riqueza y así colaborar en el desarrollo económico donde esté operando, ya sea de manera nacional o internacional.
- A diferencia de los anteriores, el tercer sector se ocupa de crear oportunidades de desarrollo captando recursos del primer y segundo sector con la finalidad de dar una **“vida digna a individuos y comunidades en sus respectivos ecosistemas”**¹¹

Cada uno de los sectores mencionados conforman la estructura organizada de la sociedad, asignando roles y funciones específicos con la finalidad de mejorar el funcionamiento de ésta.

Por lo anterior se entiende que los tres sectores se involucran entre si, que forman parte del entorno organizacional y a su vez se ven permeadas por éste, por lo que cualquier cambio generado en el entorno les repercute en mayor o menor medida.

¹⁰ Agustín Reyes, *Administración moderna*, México, Ed. Limusa, 2007, Pág. 277.

¹¹ *Ibíd.*, p 118.

Una vez planteada la comunicación como base de cualquier organización y definida a esta última es necesario plantear la teoría de sistemas para explicar la interrelación entre dos conceptos de naturaleza dinámica: Comunicación y sociedad.

1. 1 El enfoque sistémico de las organizaciones.

Varios han sido los estudios referentes a la sociedad, sin embargo, el enfoque sistémico permite una apreciación de lo compleja que resulta ser. Según las definiciones anteriores una organización es tanto una estructura como un proceso, supone movimiento y se desplaza en el espacio y en el tiempo.

Toda organización mantiene en mayor o menor grado una interrelación con su entorno y por lo tanto su funcionalidad y resultados tienen dependencia con éste, por ello se le considera a las organizaciones como sistemas abiertos, considerando que el modelo de los Sistemas abiertos toma en cuenta “**la innovación, la adaptación al cambio, el crecimiento y la adquisición de recursos porque el cambio y la expansión son los nuevos valores que afectan el desempeño de la organización y sus estrategia**”¹².

Toda organización es vulnerable al entorno debido al estado dinámico que contiene dos tipos de elementos, de acción directa e indirecta, es decir, los primeros son elementos que influyen directamente en las actividades de cierta organización y por lo tanto, afectan los objetivos de la misma, y los segundos son elementos que afectan indirectamente las actividades y resultados de una empresa.

Por otra parte, la organización se desplaza en espacio y tiempo, y en dicho traslado ocurren otros sistemas que a su vez son subsistemas como: la realidad social, ésta es multidimensional y es una complejidad donde funcionan las organizaciones a través de sus variables biológicas, políticas, sociales, culturales y económicas, donde existe un persistente desequilibrio.

¹² Héctor F. Álvarez, *Principios de administración*, Córdoba, Ed. EUDECOR, 1996, pág. 89.

Según la teoría de sistemas, postulada por E. Trist, Katz y Kahn, la sociedad puede verse como un sistema conformado por subsistemas interrelacionados entre sí para conformar el todo.

Al hablar de sistemas se tiene que hacer hincapié en la complejidad de éste y entenderlo como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan y forman un todo organizado, elementos que generan relaciones que influyen en el funcionamiento o resultado de la organización

Cada uno de los componentes de la sociedad son interdependientes y cualquier cambio de algún sistema al que pertenece o que lo conforman afectará la dinámica organizacional.

Partiendo de esta visión en la que el entorno toma un papel activo en el estudio de las organizaciones; los teóricos Trist, Katz y Kahn realizan postulados importantes desde un enfoque diferente a la teoría clásica precedida por Fayol, Weber y Taylor y a la teoría Humanista representada por Mayo y Mc Gregor.

La teoría clásica apunta a una mayor optimización de la producción y apuesta a la administración científica, la teoría humanista ve la otra cara de la empresa, el recurso humano, es decir, la comprensión de las organizaciones como entes sociales. Pese a que ambas posturas parecen oponerse coinciden en ver a las organizaciones sólo en aspectos internos.

A diferencia de las posturas teóricas anteriores, la teoría de sistemas presta interés al entorno en el cual organizaciones se desarrollan y por lo tanto su interdependencia con éste, considerando importantes aquellos elementos del entorno que puedan afectar el funcionamiento de las organizaciones.

Esta interdependencia entre las organizaciones y su entorno se debe a que **“todo el sistema es identificado como una unidad económica, social y técnica”**¹³ Unidad económica porque al tener recursos limitados tiene que relacionarse con su entorno para suministrarse de energía.

¹³ Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 2002, p. 49.

En el aspecto económico, las organizaciones depende también de otras partes, por ejemplo, en períodos de crecimiento económico las organizaciones crecen también y viceversa, siendo que **“las organizaciones tratan de decidir sus prioridades en función de los ciclos económicos”**¹⁴

Un claro ejemplo del factor económico como unidad de interdependencia entre las organizaciones y su entorno es la actual crisis mundial que ha afectado en gran medida al contexto internacional y ha hecho que grandes empresas y pequeñas tengan crisis internas.

La referencia que hace E. Trist en cuanto un sistema como una unidad social es hacia al factor humano, aquellos individuos que trabajan bajo el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

En este sentido, los empleados persiguen un fin común que da como resultado un producto o un servicio que será dirigido a los demás seres sociales del entorno, cada uno de ellos con diversas características socioculturales y con la capacidad de afectar el resultado de la organización. **“la calidad de vida...la urbanización, la creciente heterogeneidad en el estilo de vida...la segmentación social y el grado de inclusión social, finalmente, afectan también el desarrollo de las organizaciones”**¹⁵

La interdependencia entre las partes del sistema y su entorno es definida por Katz y Kahn como sistemas abiertos y vivientes, afirmando que a las organizaciones se les debe considerar como tales debido a que existe una relación directa con el medio que las rodea.

Toda organización resulta ser un sistema abierto en constante relación con su entorno y de interdependencia con las partes que hacen el todo. Katz y Kanh proponen los siguientes elementos para identificar a la organización como un sistema abierto:

Entrada. Toda organización al estar en relación con su entorno tiene la necesidad de importar energía de su exterior, se entiende por energía a

¹⁴ Renate Myntz, op, cit. p 247.

¹⁵ Ibid, p. 251.

aquellos elementos que serán procesados para generar un producto o un servicio que será exportado como resultado al exterior.

Proceso. La transformación de la energía importada del exterior conlleva diversas etapas que forman un proceso, mismo que al construir dará como resultado el producto o servicio según la organización.

Salida. Al finalizar el proceso de transformación de la energía se obtiene el elemento que será exportado y distribuido en el entorno organizacional..

Ciclos de eventos. Katz y Kahn se refieren a ciclos de eventos a aquel intercambio repetitivo que existe entre la organización y el entorno, si bien, la organización necesita materias primas de su entorno, éste necesita los productos o servicios que la organización presta mediante la transformación de la materia prima.

Entropía Negativa. Dentro de toda forma de organización existe un desorden natural que se necesita contrarrestar mediante un equilibrio entre la organización y el entorno, para ello la organización necesita importar más de lo que se exporta con la finalidad de tener una reserva para cuando se necesite y así evitar el desorden.

Información. La información que entra y sale de la organización es indispensable para el desarrollo y sobrevivencia de la organización. Toda organización necesita saber que está pasando en el entorno para anticipar sus acciones y responder de manera favorable a la actividad cambiante del mismo.

Estado de equilibrio. Con factores como información, la organización logra responder al entorno y por lo tanto adaptarse a él, logrando sobrevivir a éste.

Diferenciación. De igual manera que el sistema está conformado por diversas partes, las organizaciones están estructuradas de la misma manera y es esta especialización de cada una de las funciones de sus partes las que denominan la diferenciación.

Equifinalidad. “los sistemas abiertos pueden llegar a los mismos objetivos si parten de objetivos diferentes o viceversa”¹⁶

Teniendo en cuenta los elementos anteriores como característicos de un sistema abierto se puede sostener que toda organización entra en esta categoría porque mantiene relación con su entorno teniendo este último la capacidad de influir en los resultados o el funcionamiento de la organización.

Retomando la idea de la comunicación como un proceso presente en el desarrollo de todo individuo y como elemento de cohesión entre los componentes que estructuran la sociedad, se plantea la definición de la disciplina que estudia este proceso al interior de éstas y sus consecuencias con su entorno, permitiendo una mejor comprensión de la comunicación en las organizaciones.

1.2 Comunicación organizacional.

La comunicación en las organizaciones en su definición más común es considerada como el intercambio de mensajes dentro de una organización y para con sus diferentes públicos, sin embargo, vale la pena mencionar que la comunicación en cualquier organización es vital para el desarrollo de la dinámica organizacional que llevará al cumplimiento de los objetivos planteados ya que ésta “**fomenta el pensamiento colectivo sin el cual un grupo no podría existir**”¹⁷

Katz y Kahn consideran a la comunicación organizacional como “**el intercambio de información y transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter del sistema social o de una organización**”¹⁸, en este sentido, toda organización inicia con el proceso comunicativo y con base en éste construye un todo con la participación de los sujetos al interior de ésta.

Un autor representativo de la Comunicación organizacional es Golhaber, quien la define como “**un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio**

¹⁶ FERNANDEZ, Collado. Op. Cit. P 52.

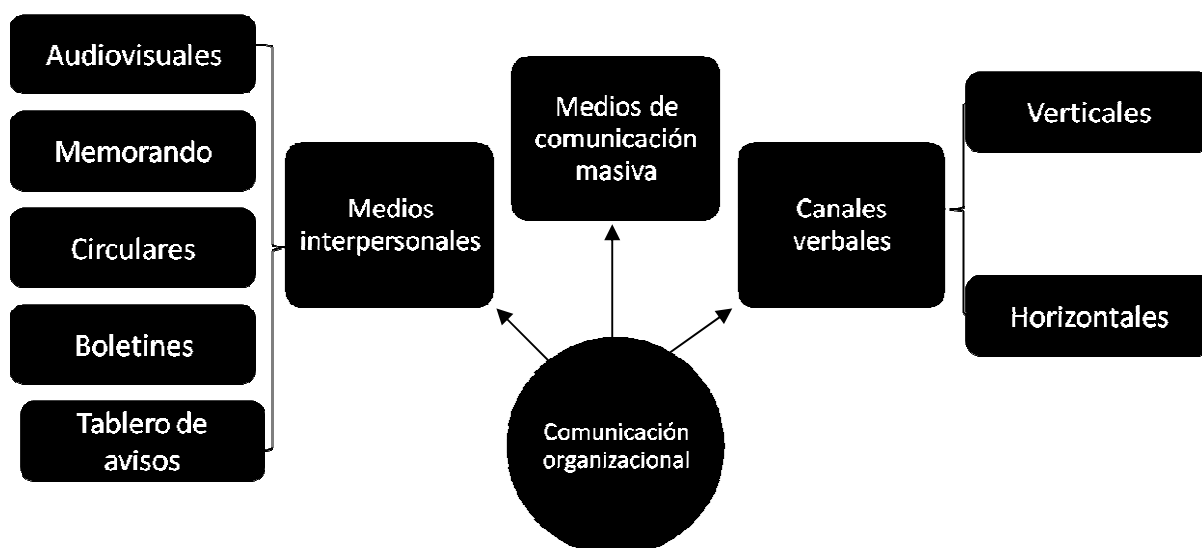
¹⁷ Carlos Ramos, Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Ed trillas, 1991, pág. 19.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 10.

ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósito, dirección y medios empleados. La CO implica actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”¹⁹

Es por ello que la Comunicación Organizacional puede ser planteada como un fenómeno, como una disciplina y como un conjunto de técnicas.

Se considera a la comunicación organizacional como un fenómeno siendo visto como “un proceso de creación, intercambio y procesamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados”²⁰; el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, sus medios y ésta mediante sus diferentes canales como pueden ser:



Interpretación propia de los canales implementados en Comunicación Organizacional.

De igual manera, es considerada como una disciplina que se encarga de estudiar la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre la misma organización y su entorno.

Finalmente, se puede ver a la comunicación organizacional como un conjunto de estrategias basadas en una investigación previa, con la finalidad de agilizar el flujo del mensaje entre la organización, o bien influir en las conductas de su público interno y externo para llegar a un objetivo.

¹⁹ Ibíd., p. 16.

²⁰ Fernandez, Collado. Op. cit. p. 93.

De cualquier perspectiva que sea vista la Comunicación en las organizaciones tiene la finalidad de crear, posicionar y mantener la imagen de la organización, haciendo que la imagen proyectada al exterior sea coherente con la realidad al interior de la empresa.

La Comunicación Organizacional también tiene la tarea de establecer puntos de partida en común que permitan el desarrollo de la misma hacia el cumplimiento de las metas impuestas y al mismo tiempo hacer que contribuyan con la organización implementando las pautas que coordinen al interior de la misma y optimicen el trabajo evitando así una constante rotación mediante la estimulación de la cooperación y fomentando el pensamiento colectivo. Además de ayudar a la planeación de la organización mediante un óptimo funcionamiento del proceso administrativo.

La comunicación en las empresas tiene que asegurar la transmisión de conocimientos, información y opiniones relacionadas con los miembros de la organización, y sus diferentes públicos buscando generar una imagen favorable de la organización, mediante la implementación de los canales y estrategias adecuadas y funcionales que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para lograr optimizar la Comunicación en las organizaciones es necesario una planificación que implique objetivos, público y alcance de tal manera que se generen estrategias dirigidas a un público en específico y logren una respuesta positiva. Se hace hincapié en el público debido a que éste será el receptor de los mensajes y se evaluará de acuerdo a la respuesta de éstos.

Para buscar generar una respuesta es necesario sea planteado un objetivo, una vez que éste sea delimitado se busca enfocarse en el público al cual quiere impactar la organización con el mensaje: al público interno o al público externo.

En este sentido se aplican métodos y herramientas propias de la comunicación organizacional, misma que puede ser percibida como: Comunicación Interna y Comunicación externa.

1.2.1 Comunicación Interna.

La importancia de la comunicación al interior de las organizaciones es vital para el alcance de los objetivos organizacionales, debido a que ésta "se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos"²¹ logrando cohesionar al equipo en una visión convergente que permita a los miembros obtener una satisfacción personal, y ayude a la empresa al logro de las metas.

La comunicación al interior de las organizaciones puede darse de manera formal e informal, siendo la primera aquellas formas que son establecidas por la dirección de la organización para transmitir mensajes según la estructura jerárquica; en tanto que la comunicación informal es aquella que obedece a la naturaleza comunicativa del ser humano, es decir, se genera de manera natural y espontánea mostrando la empatía entre los miembros del grupo.

En la comunicación informal, debido a su espontaneidad, se tiene menos control y por ende puede ser un nicho de problemáticas al interior de la organización, ocasionando rumores, distorsión de la información, y malas actitudes entre el personal laboral,

Es importante anotar que siempre va a existir la comunicación informal entre los miembros de una organización, es por ello que en lugar de tratar de eliminarla debe optimizarse y generar a partir de estos medios una comunicación formal.

Estas formas de comunicación obedecen a la necesidad de los miembros de mantenerse en continuo intercambio de información, el cual esta en función de los flujos de comunicación que pueden ser de forma horizontal y vertical.

El modo más común empleado por las organizaciones es el descendente, en el cual la información es emitida desde la dirección y viaja

²¹ Elías Joan, *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2004, pág. 78.

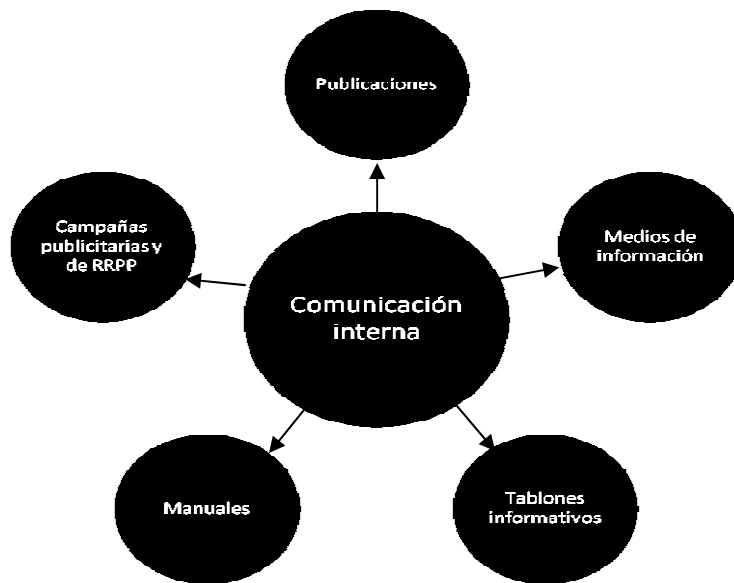
jerárquicamente desde los niveles más altos de la misma hasta los inferiores; en este tipo de flujo de mensajes la información está centralizada en el nivel más alto de la jerarquía organizacional y por lo tanto existe un mayor control de ésta.

El flujo ascendente permite una retroalimentación entre los distintos niveles de la organización, principalmente entre los niveles superiores e inferiores de manera más directa, debido a que el flujo surge de abajo hacia arriba permitiendo que la toma de decisiones contemple las necesidades y propuestas de los demás miembros de la organización.

Por último, el flujo horizontal es aquel que se desarrolla entre las personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, según la estructura orgánica, lo que significa una comunicación más directa y abierta. **“la importancia de estos flujos de comunicación es que favorecen el contacto entre todos los niveles, así como la construcción de la identidad, la participación, la retroalimentación, la cohesión y el trabajo en equipo, principalmente, lo cual genera un clima laboral que contribuye al logro de los objetivos organizacionales”** ²²

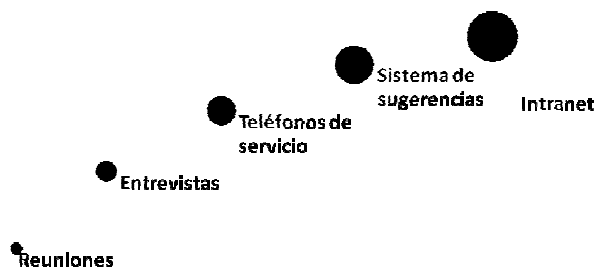
Para poder gestionar de manera funcional tanto los flujos como los medios, la comunicación interna se auxilia de diversas herramientas y estrategias comunicativas para poder lograr estos objetivos. Medios y canales que transmiten mensajes en concreto dependiendo del objetivo o meta alcanzar, por ejemplo, la comunicación de manera descendente se auxilia de herramientas como:

²² Juan Benavides. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2001, pág. 227.



Interpretación propia de los medios auxiliares en la Comunicación Interna.

A diferencia de la anterior, la comunicación de manera ascendente requiere de otras herramientas para lograr la comunicación hacia los niveles superiores, para ello hace uso de:



Interpretación propia de los medios implementados en la comunicación ascendente al interior de una organización.

Con la finalidad de proporcionar a las personas encargadas de las tomas de decisiones los elementos suficientes para determinar las estrategias a implementar con menos incertidumbre, así como estimular la participación de cada uno de los miembros de la organización y lograr una identidad cada vez más sólida.

Para optimizar la comunicación horizontal se implementan estrategias que permitan la convivencia entre cada uno de los miembros, misma que tenga un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, para ello resulta funcional actividades como:



Interpretación propia de las herramientas implementadas para la Comunicación horizontal al interior de las organizaciones.

La implementación de cada una de las estrategias siempre debe obedecer a la solución de alguna problemática previamente detectada según el diagnóstico, no es funcional adaptar a todas las organizaciones las mismas fórmulas porque cada una tiene diferentes problemáticas que demandan soluciones distintas.

En este sentido, la comunicación dirigida al público externo se realiza en función de la realidad organizacional al interior de los organismos.

1.2.2 Comunicación externa.

La dinámica organizacional contemporánea exige a las organizaciones una relación con su entorno a consecuencia del aumento de interdependencia entre las organizaciones y sus públicos, es decir, las personas involucradas con determinadas organizaciones

La organización es una estructura que forma un todo que se denomina sociedad, siguiendo este enfoque sistémico, toda organización interactúa con otros organismos que conforman a la sociedad, es en este contexto que cobra importancia el término de comunicación externa.

La comunicación externa se define como el “Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o

servicios”²³ y por ende se dirige a todas aquellas personas que no pertenecen a la organización.

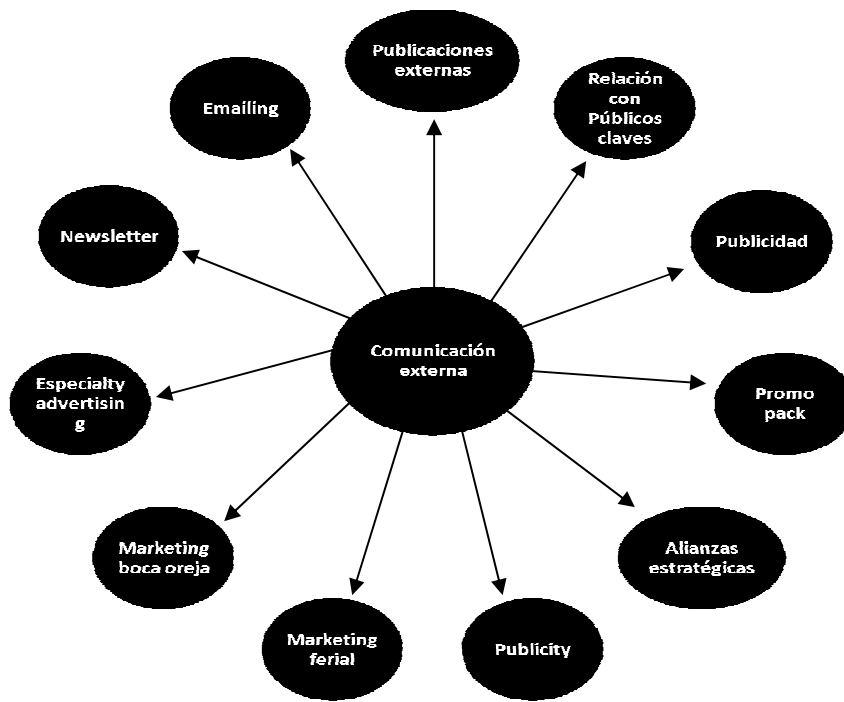
La comunicación dirigida a los públicos externos tiene la finalidad de lograr un posicionamiento que permita un reconocimiento positivo, de tal manera que sus productos o servicios sean consumidos, al igual que hacer frente a los constantes cambios del entorno mediante el establecimiento de escenarios posibles

El público externo está conformado por **“clientes o usuarios (potenciales y cautivos), vecinos que se encuentran cerca de las instalaciones físicas d la organización, competencia, organizaciones similares, organismos financieros y el gobierno, así como la comunidad en general”**²⁴ y el objetivo de la comunicación externa es hacer que todos los mencionados reconozcan de manera favorable a la organización, para ello es necesario establecer un único discurso entre el público interno y el público externo, es decir, una coherencia entre el ideal organizacional y la realidad de la misma.

De la misma manera que la comunicación interna emplea diversos soportes comunicacionales para lograr sus objetivos, la comunicación externa implementa diferentes herramientas para interactuar con sus públicos:

²³ Fernando Martín Martín, *Comunicación en las empresas e instituciones*, Salamanca, Ed. Universidad de Salamanca, 1997, p.ág.4.

²⁴ Carlos Bonilla Gutiérrez. *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, Ed. Trillas, 1994, pág. 77.



Interpretación propia de las herramientas implementadas en la comunicación externa.

- Publicaciones externas como folletos, informes anuales, boletines y gacetas.
- Marketing ferial: Participación en Ferias, Congresos y diplomados que confieran al giro de la organización.
- Relaciones Públicas como herramienta de análisis para generar estrategias funcionales que ayuden a construir una relación armoniosa entre el público y la organización.
- Ruedas de prensa que generen puentes entre la misma organización y su público externo con ayuda de los medios de comunicación.
- Publicidad apoyada de **“Originales de prensa y revistas, locales, regionales, nacionales e internacionales, spots, regalos, vallas, carteles, folleto, displays y resto de soportes que ayuden a definir los mensajes publicitarios establecidos en la Estrategia”²⁵** y así tener una

²⁵ Fernando Martín, Op. Cit., p. 147.

herramienta de difusión de los mensajes que exponen de manera efectiva las cualidades del producto o servicio, aumentando así, las expectativas de venta de éstos y el impacto de la organización.

- Alianzas estratégicas con diferentes organismos de los tres sectores de la sociedad que faciliten el alcance de los objetivos organizacionales.

La comunicación externa además de regular las interacciones de la organización con los diversos públicos de su entorno se gestiona bajo un programa planificado y sostenido q busca las relaciones positivas entre público y organización

La gestión de este tipo de comunicación obedece a la obtención de un reconocimiento y favoritismo por parte de sus diversos públicos logrando una ventaja significativa sobre la competencia y para lograrlo es necesario un ajuste a sus estrategias en función del entendimiento y aceptación del interés público.

La comunicación externa tiene que gestionarse a la par que la comunicación interna, de tal manera que se logre una comunicación integral, **“Sin la Comunicación interna, nunca podría existir una buena Comunicación externa, ya que antes de difundir una Información al exterior, hay que conocer, coordinar y canalizar un determinado Plan/Estrategia de Comunicación, así como su Cultura corporativa”**²⁶ debido a que la comunicación al interior de la empresa es el soporte la comunicación externa.

La finalidad de coordinar la comunicación tanto al interior como los mensajes que se dirigen al exterior de la empresa es construir un discurso coherente que dé como resultado una percepción homogénea y positiva de la organización.

Cada una de las herramientas mencionadas deben implementarse de manera integral, de tal forma que se concatenen estratégicamente para dar solución a las problemáticas planteadas o bien para optimizar las ya

²⁶ *Ibíd.*, p 23.

establecidas, todo ello con el fin de cumplir con la misión y visión de la organización.

El plan de comunicación integrada es la herramienta que engloba desde el planteamiento de la problemática, el diagnóstico, las estrategias y la evaluación de las mismas permitiendo identificar y dar solución a problemas internos que repercuten en la proyección de la organización hacia el exterior.

1.3 Plan de comunicación Integral.

Toda organización manifiesta determinado grado de incertidumbre, ya sea por cuestiones internas o bien por el constante cambio del entorno, en consecuencia deben modificar sus capacidades de respuesta ante las demandas que se le presentan.

Sin embargo, las respuestas no pueden ser planteadas de manera espontánea, contrariamente, deben haber sido planificadas tomando en cuenta los escenarios posibles y obedeciendo la funcionalidad para la organización. En este contexto, la planeación estratégica se vuelve una herramienta indispensable para el logro de los objetivos organizacionales.

Para apoyar al logro de las metas es necesario implementar diversas estrategias de comunicación contenidas en un Plan de comunicación, definido por Libaert como **“un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio del propósito”**²⁷, es decir, se genera a partir de las necesidades de la empresa y persigue la solución de las problemáticas planteadas o el logro del o los objetivos planteados.

El plan de comunicación es útil al objetivo de la comunicación tanto interna como externa, se puede implementar **“para definir el posicionamiento de la imagen”**²⁸ para ello siempre se retoman los elementos positivos que favorecen la imagen de la organización **“con el fin de manejar paralelamente sus programas,**

²⁷ Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación.*, México, Noriega Editores, 2005, pág. 25.

²⁸ Ídem.

simplificar costos, ahorrar tiempos y lograr un impacto mayor y alcance que facilite la percepción deseada de ambos públicos”²⁹

La importancia del plan de comunicación en las empresas es establecer los medios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, es decir, deben **“ser capaces de transmitir el contenido creativo de la campaña de forma que satisfaga los objetivos de comunicación.”³⁰**

Razón por la cual la planificación se realiza en función del análisis del entorno organizacional y un estudio de la misma, es decir, con base en las amenazas y oportunidades del entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa para dar pie a elaborar la estrategia y el plan de acción contenidos en el plan de comunicación.

Elaborar un plan de comunicación no es más que concretar las estrategias encaminadas al logro de un objetivo de forma escrita, de aquí que la fase del análisis sea imprescindible para determinar la estrategia y los medios de acción que le resulten funcionales.

El plan de comunicación es una herramienta que puede ser implementada con la finalidad de definir un posicionamiento de las organizaciones, por lo que resulta una herramienta funcional para aquéllas que tienen entre sus objetivos lograr un reconocimiento por parte de sus públicos externos.

Toda organización ya sea civil, privada o pública tiene la necesidad de mantener comunicación con su entorno para la adquisición de recursos o bien para el cumplimiento de sus objetivos, por ende es necesario que emplee canales de comunicación que le optimicen su proceso comunicativo con las entidades que le rodean.

La comunicación organizacional no sólo debe verse como boletines y revistas, se tienen que adaptar los medios adecuados para que el mensaje cumpla su objetivo, de tal manera que un boletín no es funcional para informar

²⁹ Carlos Fernández Collado. Op, Cit., p. 21.

³⁰ Van Riel Cess, *Comunicación Corporativa*, España, Ed. Prentice Hall, 1998, pág. 143.

a miembros de una organización que no sepan leer, se debe buscar una estrategia que le permita hacer llegar el mensaje.

Ante la globalización, en materia de comunicación toda organización tiene la necesidad de perfilar su atención a los procesos de comunicación dentro de éstas con la finalidad de responder a los cambios del entorno de manera defensiva y plantear respuestas a diversos escenarios.

Es necesario que las organizaciones contemplen al plan de comunicación dentro de un plan general de trabajo porque el éxito de éste no sólo repercute en la imagen de la primera, se ve reflejado en los números positivos y negativos, ya sea de manera financiera si pensamos en las inversiones o en adeptos si se trata de un político o una persona pública.

El plan de comunicación es preciso para cualquier organización, no puede ser aislado del plan anual de trabajo de cada una de éstas y por lo tanto debe ser construido bajo un objetivo general y de ahí partir a los objetivos particulares de comunicación en la organización.

En materia de turismo, que es el sector planteado en la presente organización, el plan de comunicación parte desde el plan de gobierno debido a que al tener su propia secretaria tiene que cernirse a las decisiones del ejecutivo en cuanto a presupuesto y reformas políticas. Por su parte el sector privado debe plantear el plan de comunicación como parte de su plan de negocios de tal manera el primero sea el refuerzo del plan general.

Con lo anterior, se pretende plantear a toda organización relacionada con el ámbito turístico (y en general) la relevancia que tiene la aplicación del plan de comunicación integral para el éxito de ésta sin olvidar que la realización de todo plan ya sea general o de comunicación se debe tomar en cuenta el entorno organizacional con la finalidad tener información que permita desarrollar estrategias idóneas y funcionales que respondan a la problemática del organismo y repelen los elementos negativos de su entorno.

2. Comunicación y turismo

Hoy en día tanto México como la gran mayoría de los países se encuentra sumergido en una crisis económica que repercute de manera tajante y negativamente a los demás sectores de la sociedad mediante el recorte de presupuesto a diversas áreas estratégicas en el desarrollo del país como lo son la educación, agricultura y turismo, siendo esta última un sector vital en cuestión de ingresos económicos en México.

Lo anterior se sostiene a partir de señalar al turismo como una de las actividades con mayor derroche económico no sólo en el país sino en el mundo. En el caso de México **“El sector turismo aporta más del 8% del Producto Interno Bruto Nacional y contribuye con más del 9% de los empleos directos e indirectos”**³¹, considerado como uno de los principales destinos turísticos a **“nivel mundial, México ocupa el 8° sitio en captación de turistas internacionales y el 10° en captación de divisas.”**³²

En aras de la escasez del petróleo, México necesita fijar su estabilidad económica en otros recursos. La actividad turística más allá que ser un sector que necesite sacrificar presupuesto, debe considerarse como uno de los principales recursos de desarrollo para el país, puesto que no sólo significa divisas, sino que representa creación de nuevos empleos, inversión extranjera y nacional y con ello una mayor recaudación de impuestos.

Para lograr fortalecer al turismo en México es necesario implementar más que una campaña publicitaria, se debe plantar una relación que integre a todos los sectores que involucran el desarrollo de éste; es decir, deben de generarse estrategias integrales que fortalezcan a toda organización perteneciente al sector turístico y no sólo a las empresas internacionales.

Es necesario entender que las nuevas generaciones son demandantes e impacientes, pero al mismo tiempo están muy informadas, son interactivas, independientes e innovadoras por lo que se tiene que utilizar aquellos medios a

³¹ “Panorama del sector turístico en México [en línea], www.cptm.com.mx, http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Panorama_del_Sector_Turistico, 19 de enero 2010.

³² Idem.

los que los consumidores están accediendo, además de la publicidad y otros canales convencionales.

Los medios de comunicación son la herramienta idónea para realizar el posicionamiento de México como destino turístico por excelencia, sin embargo, deben de utilizarse de manera planificada y estratégica del tal forma que los recursos que se inviertan en ellas sean recuperados a consecuencia del éxito obtenido.

Es necesario puntualizar que el nuevo turista busca integrarse y reencontrarse con su entorno. Hoy en día cuando la demanda pide autenticidad no basta con generar productos turísticos, sino se debe ocupar el sector de generar experiencias con una huella ambiental mínima y una huella social máxima, **“ya es hora de escuchar al mercado, de pensar estrategias, de aprender de forma más exitosa, no ofrezcamos cuartos, ofrezcamos su valor”**³³

2.1 El turismo en México.

La actividad turística es un sector vulnerable a su entorno, basta con hacer mención de las decisiones políticas consideradas respecto a la institución que rige los asuntos de esta índole, en la que se pretendía no sólo quitar un poco del presupuesto asignado anteriormente, sino desaparecer la dependencia que la importancia del sector turístico requiere y fusionarla con otra secretaria que no está especializada en asuntos que relaciones al turismo directamente con el desarrollo económico del país.

Las cuestiones económicas también convierten turbulento el entorno de las actividades turísticas, entre mayor desempleo y menores ingresos la sociedad comienza a sacrificar el tiempo libre y con ello su salida con fines recreativos y de esparcimiento.

Claro ejemplo de la vulnerabilidad de toda organización al entorno es la afectación económica de los americanos ante la crisis desatada por el sector

³³ Eduardo Chaillito. “2010, ¿Presupuesto o estrategia?”, *MDC Mercado de convenciones*, Edición 75, “Foro turismo”, México, Orange Grupo Editorial, diciembre 2009, p. 25.

inmobiliario que a consecuencia afecto la capacidad de adquisición de los clientes turísticos no sólo de sus ciudadanos sino que el mundo se sumergió en una crisis financiera que se ha prolongado.

La inseguridad en México es otro de los aspectos que marca de manera negativa al país como un destino turístico por excelencia, y aun más por la difusión que se da en los distintos diarios no sólo nacionales sino del mundo, cuestiones como el narcotráfico y el robo a extranjeros forman un imaginario en negativo en el posible público interesado.

En el año 2009 el país enfrentó una serie de ataques por parte del EEUU el cual advertía mediante diversos medios de comunicación la violencia constante que México enfrentaba, mensajes dirigidos claramente al mercado de los *spring breakers*, a los cuales se les recomendaba tener una serie de precauciones si planeaban visitar al país como parte de sus vacaciones.

Con la finalidad de responder a los constantes ataques visuales de los medios de comunicación norteamericanos que hacían ver al país como una zona de guerra, se optó por implementar estrategias responsivas de relaciones públicas, *spots* en los principales medios de comunicación apoyados de tour operadores de ese país que ofrecían testimoniales de turistas satisfechos de visitar México

Estos esfuerzos comunicacionales apenas veían los resultados cuando el país se enfrentó a una crisis sanitaria que dejó un gran hueco en cuestiones económicas, la influenza no sólo fue una alerta para la los connacionales, sino que puso al país en medio de la atención de todo el mundo, repercutiendo en la imagen de México como destino turístico, si en 2008 de los **“31.9 millones de turistas que se pretendían captar solo se captaron 22.6 millones es decir, 9.3 millones menos de los estimados”**³⁴.

Sin embargo, esta misma situación puede ser tornada a favor del sector turístico mexicano mediante la captación de aquellos turistas viajeros de largas distancias y gustosos de los lugares europeos para demostrarles que con un

³⁴ Fabiola Corsez Miranda, “Recibe México cada vez menos turistas extranjeros” [en línea], México, noticiacaribe.com.mx, [noticiacaribe.com.mx/turismo], 5 de octubre 2009.

presupuesto menos y a una distancia mucho mas corta pueden encontrar un destino que ofrece vivir experiencias culturales, naturales y muy diferentes a lo acostumbrado.

Concatenando la crisis económica mundial, el conflicto sanitario y la inseguridad del país ponen a México ante un escenario poco favorable, empero, lo cierto es que forma parte del tercio de los arribos turísticos del mundo que representa América latina frente al 30 % que representan los países europeos y es en este punto en el que el gobierno mexicano debe de poner hincapié para captar un mayor porcentaje de estos arribos a través de la implementación de estrategias funcionales para colocar al país como el destino turístico líder en Latinoamérica.

México es un país que cuenta con todo para proyectarse como el destino turístico por excelencia en Latinoamérica e incluso a nivel América puesto que cuenta con todas las alternativas de actividades turísticas y con servicios de alta calidad tanto nacionales como transnacionales.

Para entender un poco sobre la necesidad de combinar los elementos adecuados y la finalidad de gestar una imagen favorable y competitiva de México como centro de captación de turistas internacionales (y nacionales) es necesario entender al turismo como un concepto que encierra en si mismo una serie de cuestiones.

El turismo no sólo se puede concebir como una serie de actividades, engloba desde estructura, políticas, sociedad, cultura, educación, empleo y todo ello es dirigido por una serie de actividades comunicacionales que dan como resultado la formación del imaginario sobre determinado destino turístico.

En este sentido, el turismo, según la organización mundial de turismo (OMT) es **“el desplazamiento voluntario de uno o un grupo de individuos de sus lugares habituales de residencia con fines recreativos, culturales, de descanso y ajenos a todo propósito remunerativo de trabajo profesional”**³⁵

³⁵ Octavio Getino. *TURISMO Entre el ocio y el neg-ocio*, Argentina, Ediciones CICCUS. 2002, pág. 51.

Y el turista es aquella persona que consume el servicio o el producto derivado de la actividad turística realizada con la finalidad de satisfacer su demanda de ocio y esparcimiento, en este contexto los turistas pueden ser clasificados según:

1. Su origen: Nacionales, es decir, aquellos residentes de determinado espacio geográfico que se trasladan a otro lugar diferente al de su residencia pero sin salir de los límites territoriales. Los internacionales son aquellos turistas que ingresan o salen del país con la finalidad de recreación y esparcimiento.
2. Su finalidad: Esta segmentación hace referencia a los motivos por los cuales se realiza la actividad, tales como el económico que mueve a todos los inversionistas del sector; el social que es desarrollado por las diferentes instituciones públicas involucradas en el mismo; el cultural que se refiere al disfrute del acervo cultural de determinada región y por actividades temáticas como puede ser el turismo de aventura, el ecoturismo, el surf, etc.

Así como los turistas se clasifican el turismo puede verse desde dos perspectivas según Javier de Esteban Curiel, quien en su libro turismo cultural y medio ambiente en destinos urbanos señala la tipología del turismo en:

1. Turismo de masas: Considerado como aquel turismo que es “desenfrenado, imprevisto, a corto plazo o inestable” que es muy comercializado y se dirige a las zonas más turísticas.
2. Turismo alternativo: Se refiere a todo lo contrario, un turista con planes individuales y sin cernirse a una temporada vacacional y son dispersos en cuanto a dirigirse a zonas no tan comercializadas.

Tomando en cuenta las anteriores clasificaciones es necesario apuntar que México en general cuenta con la infraestructura en servicios y calidad en personal para desarrollar cualquier tipo de demanda por parte de los turistas nacionales o internacionales que busquen tanto relajación, aventura, cultura y contacto con la naturaleza.

Los destinos turísticos con mayor afluencia son aquellos con una gran diversidad en cuanto a naturaleza y actividades, difícilmente alguien que busca una experiencia en ecoturismo planeará visitar una ciudad, sin embargo, el DF tiene la capacidad de satisfacer este tipo de demandas del sector.

En la actualidad la Ciudad de México encuentra en las actividades turísticas un gran soporte para el desarrollo económico, por lo cual el impulso y la consolidación de proyectos que fortalezcan la infraestructura en el ramo de los servicios turísticos es determinante y especialmente, el desarrollo de proyectos sustentables.

Tan sólo a finales del año 2009 **“poco mas de 2 800 millones de pesos se implementaron para el desarrollo del turismo cultural, de naturaleza y de negocios, monto que se distribuyó en coordinación con estados y municipios”**³⁶, con lo que se demuestra que el sector público puede representar una alianza con mucho sentido.

La Ciudad de México cuenta con grandes reservas ecológicas (54% del territorio se encuentra en suelo de conservación) que permiten realizar actividades como la observación de flora y fauna de muy variadas especies

En este contexto la Delegación Xochimilco históricamente ha desarrollado actividades turísticas que lo han posicionado a nivel mundial como uno de los iconos más tradicionales y concurridos de la ciudad. Tomando en cuenta dicho potencial, la demarcación apuesta por dar impulso a proyectos Ecoturístico que diversifiquen la actividad económica y contribuyan al desarrollo de sus comunidades.

Si se cohesiona de manera planificada las fortalezas de la demarcación con el nicho de oportunidad del ecoturismo como una modalidad ambientalmente responsable que permita al turista visitar espacios naturales, con el fin de disfrutar y apreciar los atractivos naturales de dichos espacios; así como cualquier manifestación cultural del presente y del pasado que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueva la conservación, con

³⁶ Fernando Compean. “2000 millones de pesos de inversión turística en 2009” *Revista Convenciones*, volumen 87, México, Mundo Editorial, octubre-Noviembre 2009, pág. 19.

bajo impacto ambiental y cultural que induzca un involucramiento activo, muy probablemente, se generará un producto benéfico para las poblaciones locales.

2.2 El ecoturismo como concepto de venta.

Hoy día se escucha como si fuera un tema de moda más que de verdadera conciencia hablar de la cultura verde, una serie de acciones que pretende minimizar y revertir el daño al medio ambiente ya sea mediante el uso de bolsas de material reciclable, la implementación de programas de ahorros de agua, o el tendencia *green meeting* o estrategias más algunos más complejas como los que llevan a cabo empresas como Barrick Gold que genera estrategias de mínimo impacto como la reestructuración de sus procesos y la reingeniería de sus sistemas de extracción de minerales con la finalidad de prevenir y revertir los daños ya ocasionados.

Como parte esencial de esta labor en pro del medio ambiente, el turismo ha colaborado con la generación de actividades recreativas que sean amigables con el medio ambiente, parte de ello es el llamado ecoturismo.

El Ecoturismo es todo aquel viaje motivado por experimentar, conocer, comprender, participar y disfrutar de la naturaleza de manera responsable y sostenible que amerita una atención segmentada y especializada, que toma en consideración la gran multiplicidad de intereses, demografías, niveles económicos y estilos de vida.

El centro de estudios superiores en turismo (CESTUR) define al ecoturismo como aquellos viajes que tienen como propósito principal la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación en su conservación y por lo tanto se realiza en áreas poco perturbadas por el hombre y suelen incluir prácticas de entendimiento y sensibilización cultural.

La Secretaria de Turismo define al ecoturismo como **“los viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de**

conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales”³⁷

Hoy día, la mayor parte del turismo que se lleva a cabo en áreas naturales no constituye ecoturismo y, por consiguiente, no es sostenible. **“El ecoturismo se distingue del simple turismo de naturaleza por su énfasis en la conservación, la educación, la responsabilidad del viajero y la participación activa de la comunidad”³⁸**

Los viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con la misma. Entre las actividades más reconocidas y practicadas en este segmento son:

- Observación de la naturaleza
- Observación de fauna
- Observación de ecosistemas
- Observación geológica
- Senderismo interpretativo
- Rescate de flora y fauna
- Talleres de educación ambiental
- Proyectos de investigación Biológica
- Safari fotográfico
- Observación sideral
- Observación de fósiles
- Observación de atractivos naturales

Este tipo de turismo representa una herramienta valiosa para generar un desarrollo sostenible, genera ingresos directos e indirectos en las comunidades locales, bajo la promoción del uso sostenible de los recursos naturales y reduce la amenaza de pérdida de biodiversidad.

³⁷ www.sectur.com.mx

³⁸ http://www.ceres.as/v_portal/apartados/pl_basica.asp?te=10 30 octubre 2009 11 37 horas.

Según informes de la SECTUR presentados en el año 2006 México cuenta con 159 Áreas Naturales Protegidas (reservas de la biosfera, parques nacionales, monumentos naturales, áreas de protección de flora y fauna, santuarios) en 22.2 millones de hectáreas. Estas reservas, hace posible realizar turismo de naturaleza en cada uno de los estados y entidades del país, incluso dentro del D.F.

Si bien, a nivel internacional México es considerado un destino turístico, a nivel nacional el Caribe mexicano simboliza la primera opción para las actividades turísticas debido a su diversidad en flora, fauna, cultura y el clima cálido que prevalece la mayoría del año, no obstante no es la única opción para realizar ecoturismo.

El D.F, según las estadísticas de la SECTUR está considerado como el tercer destino para la práctica del turismo especializado, clasificación dentro de la cual se encuentra el ecoturismo, pese a que ésta ciudad tiene un alto grado de polución ambiental, también cuenta con grandes reservas ecológicas (54% del territorio se encuentra en suelo de conservación) que permiten realizar actividades como la observación de flora y fauna de muy variadas especies.

Sin embargo, el concepto de ecoturismo no se “vende” por sí sólo, es necesario implementar una estrategia como lo es el plan de comunicación para poder proyectar a su público meta las ventajas englobadas en la práctica del ecoturismo y de igual manera, porque permiten una aplicación integral de diversas estrategias que permitirán llegar al objetivo de posicionar el turismo en la delegación y específicamente a la organización de estudio de la presente tesis

2.3 Comunicación como base de la demanda turística.

Si los medios de comunicación han servido en muchas ocasiones para desvirtuar a México como un destino turístico ideal para cualquier gusto, es lógico pensar que se pueden emplear a su favor y con mayor ventaja.

Al escuchar la palabra turismo la mayoría de las asociaciones que se hacen con la misma son descanso, tiempo libre y diversión, sin embargo, ninguna de éstas sería posible sin el estímulo de mensajes emitidos a través de diversos canales que permitieron generar un imaginario colectivo del término.

En este sentido, cualquier significado que una persona tenga respecto a un sitio o a un servicio turístico está en función de los mensajes que ha recibido de distintas maneras, de aquí la importancia de cuidar la imagen proyectada hacia el exterior porque **“la imagen que exista de antemano en la mente del usuario potencial sobre un destino será decisiva en el proceso de toma de decisión”**³⁹.

La imagen es un elemento vital en la conformación de toda empresa, pero puntualizando en el sector turístico ésta resulta no sólo importante sino vital ya que la imagen ideal que ellos forjen es la debe ser transmitida para formar un imaginario que haga que el consumidor o en este caso el turista prefiera determinado lugar para pasar y gastar su tiempo de ocio.

Hay que tomar en cuenta que la imagen ideal proyectada hacia el exterior debe de ser coherente con la realidad de la organización, de lo contrario sólo logrará posicionarse en la mente de los turistas de manera negativa y por ende la promoción boca a boca no podrá ser implementada como herramienta comunicativa y a su vez puede obstruir la funcionalidad de las demás estrategias.

Las tendencias del turismo internacional han cambiado, según la Organización Mundial de Turismo (OMT) los viajes con fines relacionados con el ocio se han estructurado de la siguiente manera:

- La tendencia a reducir el número de días de estancia en determinado lugar debido a la fragmentación de vacaciones.
- La creciente expectativa por asociar las vacaciones con experiencias completas.
- La irrupción de destinos emergentes en el mercado internacional

³⁹ Octavio Getino. Op. Cit., p. 63.

- La profunda segmentación del mercado

Los turistas no pueden considerarse como consumidores que asumen una postura pasiva ante un estímulo recibido, contrariamente, los consumidores de servicios exigen innovación constante puesto que no sólo buscan satisfacer su necesidad de gastar su tiempo libre, sino que buscan experiencias.

Según la SECTUR, el perfil del turista se encuentra más disperso en edad, teniendo un rango de participación del 42% entre los 25 y los 45 años en tanto que los que oscilan entre los 46 y 60 años representan un 26%; aquellos que viajan en parejas simbolizan un 39% y grupos y familias un 60%.

Perfil del Ecoturista:

Origen	
Nacionales	61.8%
Internacionales	38.2%
Como Viajan	
Solos	1.6%
Pareja	39.0%
Familia	22.5%
Grupo	36.9%
Género	
Masculino	49.1%
Femenino	50.9%
Edad	
<18	14.9%
19-24	12.5%
25-45	42.1%
46-60	26.4%
>60	4.1%

En este sentido, los destinos turísticos deben enfocarse en la generación de servicios que ofrezcan experiencias agradables, únicas e inolvidables con la finalidad de no estandarizar y globalizar las prestaciones del sector que cualquiera en el mercado podría ofrecer, es decir, las tendencias de las estrategias deben tomar en cuenta el uso de *emotional marketing* ya que éste pretende modificar conductas y crear hábitos a partir de generar estrategias que hagan vivir el producto.

Por lo anterior es necesario ubicar que al público al que se dirige el sector turístico no es tan homogéneo como para otros servicios, contrariamente los turistas se convierten en entes participativos que demandan servicios personalizados que deben ser cubiertos por la oferta desde los mensajes iniciales, es decir, que es necesario generar las estrategias adecuadas y dirigirlas por los medios idóneos para que lleguen al público deseoso de consumir determinado servicio.

Es necesario implementar un plan que contenga estrategias encaminadas a proyectar de manera favorable y atractiva determinado destino turístico a través de diferentes prácticas comunicacionales.

El sector turístico en México es representado principalmente por el sector empresarial y por el gobierno, ambos han desarrollado diferentes estrategias para incentivar la demanda turística en el país.

El gobierno en respuesta al brote de influenza y sus estragos en los ingresos del turismo se apoyó en los medios de comunicación para lanzar una agresiva campaña de confianza hacia el país, por su parte, el gobierno federal reforzó la campaña VIVEN MEXICO VIVE LO TUYO en la que participaron personalidades del medio del espectáculo y la cual estuvo dirigida hacia la recuperación del turismo nacional.

La campaña gestada por el gobierno federal incluía todo tipo de medios y de estrategias, desde múltiples *spots* de radio y televisión, al igual que espectaculares en los puntos con mayor fluencia de tránsito, la transmisión de programas en vivo desde determinados sitios turísticos, conciertos con cantantes reconocidos, publrreportajes y producciones con locaciones externas.

Sin duda alguna una campaña maratónica acompañada de elementos de Relaciones Públicas como las relaciones intersectoriales, la relación con medios y por supuesto un manejo de crisis ante la situación.

En cuanto al gobierno del distrito federal dio a conocer su plan emergente para la reactivación del turismo en el DF en el cual exhortó a todo el gremio relacionado con el sector turismo en esta demarcación a proponer una serie de medidas que ayudará a la recuperación del turismo internacional y a incentivar a los nacionales a tomar como primera opción a la capital del país como destino vacacional.

Esta campaña estuvo encaminada más hacia los turistas internacionales y se basó en tres soluciones:

1. Seguro medico que cubriría cualquier gasto en caso de que presentará algún síntoma de el virus de la influenza
2. Una tarjeta de múltiples descuentos en los servicios del turismo
3. Una tarjeta de crédito para vacacionar, de tal manera que si un connacional no tenía el dinero para costear las vacaciones, vía nomina se iría descontando cierta cantidad hasta cubrir el precio total.

Cada una de las estrategias propuestas no fue difundida o al menos no alcanzo la proyección que debería por tratarse de una propuesta a nivel Gobierno del DF, sin embargo, si generó controversia al tratarse de soluciones sintomáticas y no estrategias de soluciones al problema central.

En este contexto se olvido tanto el gobierno Federal como el gobierno del DF que la influenza fue el factor detonante de una crisis en los ingresos de turistas a México, porque ante el mundo circulan noticias sobre la violencia vivida en algunas ciudades del país , incluyendo a la misma capital del país, además cuestiones como el narcotráfico y la corrupción, por lo que la solución no era hacer ver todas las maravillas naturales, arqueológicas y culturales de la nación mexicana, sino aplicar estrategias de posicionamiento de la imagen del país como un destino turístico ideal.

En lo referido al distrito federal las dos primeras estrategias iban mas dirigidas al turismo internacional pero no ubico como un nicho mas seguro al turismo de negocios que pese a la influenza tenían que cerrar acuerdos inaplazables y que no importa la violencia o el narcotráfico, los asuntos de empleo siempre los traerán a la ciudad de México.

Sí las tendencias del sector turismo a nivel mundial indican que los consumidores de los servicios turísticos más que buscar un espacio de relajación, de aventura o de confort, buscan experiencias, entonces la concepción, planteamiento y gestión de los negocios involucrados en esta área deben conceptualizarse de tal manera que respondan a las necesidades del mercado.

En este contexto, la aplicación de una estrategia de promoción debe estar basada en una planificación bien pensada, estructurada y desarrollada por el equipo que cuente con las capacidades necesarias.

Retomando elementos de la propuesta del profesor García Blanco en cuanto al plan de comunicación integrada se puede afirmar que la aplicación de estrategias previamente planificadas se obtiene resultados positivos para las organizaciones.

En este sentido se busca encontrar los medios adecuados para transmitir los mensajes estratégicos que lleven a un resultado favorable, es decir la mezcla de los productos comunicaciones de manera estratégica y funcional.

- Revistas especializadas
- e-mailing
- visitas personalizadas
- Internet: Blogs, paginas de promoción turística, sitio Web
- Ferias especializadas
- Periódicos
- Tele marketing
- Televisión
- Radio

Todos estos recursos deben mezclarse en un sentido meramente estratégico que permita cumplir con el objetivo de proyección de manera favorable de la organización del rubro turístico, en este sentido, la planificación de recursos o herramientas de comunicación implementadas podría explicarse de la siguiente manera:

- Venta personal: implica un acercamiento de todo lo que ayude al agente de la organización a prospectar de manera más segura y a su vez permite que el posible cliente conozca de manera directa los servicios.
- Servicio al cliente: se refiere al proceso de pre y pos venta y a todas las atenciones que se deben cuidar para con el cliente debido a que es la primera impresión que le hará generarse un imaginario positivo en su mente sobre su estadía en determinado lugar.
- Anuncios: el sector turismo implementa este tipo de promoción principalmente en medios impresos como son revistas especializadas o publicaciones que se relacionan de alguna u otra manera con la prestación de servicios turísticos.
- Promoción de ventas: Implica la participación en eventos tanto a nivel nacional como internacional, donde se pueda dar a conocer los destinos manejados y sus servicios.
- Publicidad y Relaciones Públicas. Ambos como medios promocionales van de la mano, las relaciones públicas se encargan de crear y posicionar la marca, darle una vida, una historia, y la publicidad tiene la finalidad de mantener con vida al servicio turístico.

En este sentido una campaña de relaciones públicas con la implementación de *publicity* en diferentes canales, la creación de un protocolo de trato con el cliente y una planificación de relaciones intersectoriales de manera estratégica apoyarían a la proyección y percepción favorable de los servicios turísticos. En tanto que la publicidad reforzaría el imaginario acerca de la organización y mantendría posicionada a la organización en la mente de los turistas.

- Material impreso y promocional: es el canal más utilizado por el sector turístico y es a través del cual de manera impresa plasman quiénes son y sus servicios como prestadores del sector turismo.

Sin embargo, al tratarse de un plan de comunicación implica una cuestión integral, de tal manera que aquella organización que no se encuentre afianzada de manera interna le resultará poco funcional la implementación de un plan, debido a que debe existir una coherencia entre el ideal organizacional y la realidad de la misma.

En este contexto, todo proyecto de turismo debe encerrar un proyecto social con responsabilidad hacia su equipo de trabajo y para con el exterior

Fase 8:

El modelo propuesto por el profesor Blanco obedece a principios de la mercadotecnia pero en lugar de aplicarlos a un servicio o productos los está insertando para posicionamiento de una organización. De tal manera que la aplicación del modelo anterior tanto a nivel interno como externo permitirá homogenizar el ideal con el real organizacional y por lo tanto permitirá generar un imaginario organizacional positivo entre el público cautivo y potencial.

Para ejemplificar la funcionalidad de la aplicación del plan de comunicación en una organización turística se tomará como referencia al Parque Xcaret ubicado en las costas de Quintana Roo, el cual tienen un reconocimiento a nivel internacional como parque temático, Ecoturístico y sobre todo de respeto al medio ambiente.

2.4 Caso de éxito: Parque Turístico Xcaret.

Como se ha hecho mención anteriormente, México es un lugar considerado idóneo para practicar el ecoturismo debido a sus múltiples escenarios naturales, en la República Mexicana es posible encontrar un crisol de flora y fauna que permiten a aquel turista de aventura satisfacer sus ansias de diversión, aventura, relajamiento y cultura.

Por excelencia el Sureste de la República contiene los paisajes más atractivos para el turismo de aventura, desde zonas selváticas, arrecifes, impresionantes cenotes y cascadas que permiten darle un toque más atrevido al rapel o viajes en rápidos. Es así como Xcaret, un territorio maravilloso situado 55 kilómetros al sur de la ciudad de Cancún y a no más de 5 kilómetros de Playa

del Carmen, encierra en un parque de ecoturismo todo lo que el turista de aventura busca.

Xcaret es uno de los sitios de elección en la Riviera Maya, tanto por sus monumentos arqueológicos como por el Parque Ecológico y Arqueológico dedicado a la difusión de la cultura maya y mexicana en general, así como a la preservación del ambiente y a la ecología, dado que dentro del perímetro del parque se conservan numerosas especies animales y vegetales en su estado natural.

El parque Xcaret contiene en si mismo varios atractivos, el primero de ellos es su ubicación en el caribe mexicano, rodeado de aguas turquesas, seguido por su temática que encierra arqueología que encierra cultura y su estado aparentemente natural que ha cuidado desde la flora y la fauna que habitan en el lugar.

Un parque en el que además de encontrar fauna de la zona, se puede apreciar un poco de la cultura que hace tiempo habitaba en esos lugares y mediante su vestigio forman un imaginario en el visitante de lo que era México en aquel tiempo, todo ello aunado a la diversión de las diferentes actividades que se pueden realizar en él, como el snorkel, nado con delfines, paseo en barca, nado en río subterráneo, entre otras.

La finalidad de retomar a Xcaret como un ejemplo de un caso de éxito de una empresa turística es porque no sólo es un parque natural, sino que por su ubicación tiene asentamientos arqueológicos que permiten no sólo desarrollar un turismo de naturaleza sino un turismo de cultura.

En este sentido, se pretende hacer un benchmarking, es decir, tomar al parque del Caribe mexicano como un modelo para desarrollar las estrategias más óptimas y funcionales para el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani, debido a la similitud que ambos parques más que ofrecer un ecoturismo, pretender rescatar raíces ancestrales de la cultura mexicana y hacer una comparación entre el ahora y el ayer, sólo que con la fortaleza de ser un parque Ecoturístico ubicado en la Ciudad de México, en una zona con mucha cultura y

única en el mundo como lo es la zona chinampera de Xochimilco y a un costo por debajo del 15% del costo de Xcaret.

2.4.1 Identidad Corporativa.

Antes que ser un parque, Xcaret es una empresa constituida en un principio por mexicanos, en este sentido implementa diferentes elementos para erigirse como una empresa de éxito a nivel mundial y en lo referente a elementos comunicacionales implementa estrategias que van desde un uso óptimo y creativo de la imagen institucional, herramientas promocionales como Publicidad, hasta Relaciones públicas.

Todo ello enfocado a tratar de hacer que la realidad organizacional sea lo más parecido al ideal de ésta, el cual va en función de la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales, al igual que la misión y la visión. En cuanto a la identidad se pretende ubicarla para comparar más adelante el uso que está teniendo Michmani de ésta y optimizarla mediante la comparación con Xcaret.

Identidad visual.

La identidad visual es un elemento esencial en toda empresa, porque es la presentación con la que van a competir ante el entorno, por ello debe llamar la atención, diferenciar y sobre todo que sirva como factor de posicionamiento en la mente del público meta.

En este sentido, Xcaret se rige bajo una imagen coherente con la dinámica del parque, llamativa en cuanto a diseño de tipografía, el uso de colores y la inserción de *imago tipo*, dicha imagen corporativa ha sido la presentación en todas las estrategias implementadas para su posicionamiento.

La finalidad de implementar el uso de una sola imagen institucional no es cuestión sólo de diseño, sino que intervienen diversos factores conceptuales, ambos tienen que cohesionarse para formar un imaginario en la mente del

publico meta que finalmente tendrá que ser coherente con la realidad de la organización.



Xcaret tiene un imagologotipo que se desglosa en el nombre con una tipografía diseñada para el parque, es decir, no es predeterminada por algún sistema; el color verde es justificado por el giro ecológico que mantiene el parque, en tanto al color obedece a uno de los colores de la bandera de la República mexicana. Tiene como complemento dos imágenes un tucán y una flor, ambos representativas de Xcaret, todo lo anterior son elementos que al fusionarlos forman más allá de imágenes, transforman en algo visual elementos conceptuales como la misión, visión y valores del parque.

Identidad conceptual.

La identidad conceptual esta definida por aquellos elementos que no son físicos, sin embargo, representan el todo de la organización, toda organización tiene elementos conceptuales, desde el significado del nombre hasta la filosofía organizacional. En el caso de Xcaret, tienen al alcance de toda la historia del parque, la cual pretende dar una imagen de una empresa mexicana comprometida no solo con la flora y la fauna de la región, sino con la satisfacción de cada uno de sus visitantes.

Historia

Con la idea de llevar a cabo un parque turístico cerca de Cancún que se sumara a los atractivos propios de la región en México de Cancún, un grupo de empresarios mexicanos adquirió un terreno en el estado de Quintana Roo, México en Cancún.

En 1984 el arquitecto Miguel Quintana Pali, cautivado por la belleza del terreno del parque, en la región de Cancún, compro a este grupo cinco hectáreas del maravilloso terreno del parque. Sin embargo, al empezar la limpieza del terreno del parque, fue descubriendo cenotes, típicos de la región de Cancún, formados por bóvedas que se desplomaron tras millones de años de erosión a causa de corrientes subterráneas. Entonces cambió de la idea de construir la casa de sus sueños cerca de Cancún.

Debe su nombre a la voz maya que significa "caleta", en alusión a su ubicación en una de las caletas más importantes de la zona. Xcaret fue un sitio de importancia económica en la cultura maya, un centro de intercambio comercial, por lo que su nombre original pareciera haber sido P'ole', una palabra derivada de la raíz P'ol cuyo significado es mercadería.

Aunque los emplazamientos parecieran haber comenzado en el clásico temprano, en el 200-600 DC la mayoría de construcciones y monumentos mayas que pueden visitarse en Xcaret corresponden al período posclásico medio y tardío (1200-1550 DC), hasta la llegada de los españoles a la zona. Dentro del sitio se encuentra una iglesia católica, testimonio de que la zona estaba habitada a la llegada de los colonizadores y su presencia denota y simboliza el choque de civilizaciones, que cambiara radicalmente la historia del continente americano, tratándose de uno de los monumentos más antiguos de origen español en todo México.

Las distintas zonas arqueológicas son agrupadas en conjuntos identificados con letras, delimitando los sitios de interés para el visitante. La muralla que rodea la zona está cerrada al mar, separando las zonas pantanosas próximas a la costa de las tierras del interior. Todo el conjunto de construcciones mayas distribuidas en la zona, el parque ecológico que recrea un paraíso natural de enorme riqueza ecológica, se conjugan en una experiencia mágica que revela la belleza ecológica y la profundidad cultural de una singularidad única en el mar Caribe.

Promoción y difusión.

El parque Xcaret es una organización bien posicionada no sólo a nivel nacional, sino a nivel internacional ante su público meta, esto lo ha logrado a través de un correcto funcionamiento a nivel interno, mismo que es reflejado al exterior.

La manera en la que los diversos medios de comunicación sean implementados es de manera estratégica buscando los más adecuados para el mensaje a emitir, el impacto que se desee causa y sobre todo al público al que va dirigido.

En este contexto, los medios de comunicación que han utilizado van de la mano con la estrategia aplicada en determinado momento pero siempre bajo el objetivo de difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

En términos generales se puede decir que Xcaret implementa la publicidad, tanto "ATL" (*Above the Line*) y "BTL" (*Below the Line*), según el tipo de soportes que utilice para llegar al público objetivo.

"Above the line" Medios convencionales

- **Anuncios en televisión:** Publicidad realizada a través de cadenas de televisión, bien a través de spots, patrocinios, microespacios temáticos... Es un medio caro y de gran impacto. Sólo utilizable para productos o servicios de amplio consumo. Se han introducido nuevas fórmulas como el patrocinio de programas o recomendación de presentadores. Es sin lugar a dudas el ATL más poderoso.
El parque Xcaret implementa este medio a través de la campaña VIVE MEXICO VIVE LO TUYO, la cual integra a varios estados de la república, y en la promoción del estado de Quintana Roo aparecen imágenes de Xcaret.
- **Anuncios en radio:** Desplazada en relevancia por la televisión, mantiene un público que por necesidades concretas o preferencias subjetivas

escuchan el medio fielmente. De igual manera, los anuncios de radio son integrados a la campaña VIVE MEXICO VIVE LO TUYO.

- **Anuncios en prensa:** Medio muy segmentado por su naturaleza: existen revistas de niños, jóvenes, mujeres, profesionales, etc. Se trata de un medio leído por personas que gustan de información por lo que la publicidad puede ser más extensa y precisa.

La aparición del parque en revistas es más común, medios impresos como revistas locales y nacionales.

- **Publicidad exterior o vía pública:** Vallas, marquesinas, transporte público, letreros luminosos, "*unipole*", vallas prisma, etc. Debe ser muy directa e impactante, "un grito en la calle"; sin duda, la de mayor impacto. (Dunn, 2003)

En este aspecto El Parque Xcaret implementa los espectaculares en distintos puntos de la republica mexicana, en el distrito federal se pueden encontrar varios sobre avenidas importantes como Periférico, Viaducto y Circuito; de igual manera los Paraderos son parte importante de esta campaña de difusión.

"Below the line" Medios alternativos

- **Publicity:** consiste en conseguir que los medios de comunicación tomen en cuenta a la organización y publiquen información sobre ella, es eficaz en la construcción de una imagen favorable de toda organización y de su reputación

Xcaret en sus diferentes campañas de difusión han usado a su favor a los medios de comunicación, logrando que las cadenas más importantes tanto a nivel mundial como nacional se interesen en producir reportajes del sitio; revistas de todo tipo, arqueológicas, de viaje, del ramo turístico eh incluso de espectáculos han publicado diversas notas sobre el parque del Caribe mexicano, todas ellas con comentarios positivos.

- **Product placement:** Es la presentación de marcas y productos de manera discreta en programas de T.V. o series, noticieros y similares.

Parque Xcaret aplica dicha herramienta de diferentes maneras; ha sido escenarios de varias locaciones de varias producciones televisivas nacionales.

- **Anuncios cerrados:** Anuncios desarrollados para exhibirlos en medios específicos tales como el video institucional que presenta Xcaret en su página, de igual manera manejan el DVD XCARET de noche, el cual contiene el espectáculo de cierre de todas las actividades del día.
- **Anuncios en punto de venta:** Se realiza por medio de displays o visualizadores, muebles expositores, habladores, carteles o pósteres, etc. que se sitúan en el lugar en el que se realizará la venta. Es un refuerzo muy importante pues es allí donde se decide la compra. Generalmente, se utilizan como BTL o complemento de campañas publicitarias y promociones en marcha.
- **Anuncios en línea:** Anuncios que están estratégicamente ubicados, en un sitio web o portal, como: foros, blogs o páginas dedicadas. Se pueden presentar en Banners, Google adwords Google adSense, MicroSpot, entre otras. (El web 2.0 ha llevado a un nuevo nivel a este medio). (Dunn, 2003)

El Parque Xcaret mantiene una atrición constante en Internet, oficialmente tiene el dominio <http://www.xcaret.com.mx/>, en el que alberga su página Web que contiene de manera funcional toda la información necesaria, desde promociones, espacios infantiles, espectáculos, flora y fauna, actividades y foros de discusión.

De igual manera, está posicionada en buscadores más importantes como Google, Yahoo y Live. Según informes del sitio <http://www.siteseoinfo.com/www.xcaret.com.mx/es/>, generado el 2009-06-04, los clics generados fueron positivos, en este sentido, la aplicación de herramientas

Web como banners y key words ha resultado exitosa para el parque aunado al posicionamiento que ya tienen.



A conveniencia comercial, El parque Xcaret vende sus boletos de entrada por TICKET MASTER, portal más importante en cuanto a ventas de espectáculos que entre otros beneficios le dan aparición en la página web y en el boletín quincenal de ticket master que supone un alcance importante en cuanto al público meta, ya que para obtener este boletín debes de registrarte vía OCCESA, agencia más reconocida a nivel de atracción de espectáculos, y por lo tanto debes especificar tus intereses y con forme a ello te llegan las ofertas.

Este convenio significa una estrategia positiva para Xcaret porque va dirigida a un público muy específico y sobre todo que él mismo pide la información.

De igual manera, en su página de Internet alberga espacios de afiliación, es decir, hacen que las agencias se acerquen a ellos para negociar paquetes de grandes cantidades por lo que son una empresa que más que buscar alianzas son ellos el punto de negociación para que otras empresas la busquen para realizar alianzas a conveniencia de ambas.

Una vez mencionados los elementos anteriores, de los cuales se prestó mayor atención a aquellas herramientas de comunicación externa porque son éstas las que buscan reflejar lo que El Parque Xcaret es a su interior y

finalmente son las que hacen el constructo del imaginario en la mente de los clientes potenciales.

Con esta observación e investigación rápida del Parque Xcaret se identificaron diversas estrategias que han sido un acierto para la construcción tanto de la marca como de la reputación de éste, por lo que varias de ellas son idóneas para adaptarlas y aplicarlas al Parque Ecoturístico Chinampero Michmani con la finalidad de tener bases sólidas para posicionarlo ante su público meta.

3. Parque Ecoturístico Michmani

La Ciudad de México es considerada, como una selva de asfalto en donde el ecoturismo no se concibe como una actividad factible de realizarse y cuando el turista desea tener contacto cercano con la naturaleza, normalmente piensa en otros destinos nacionales e inclusive internacionales.

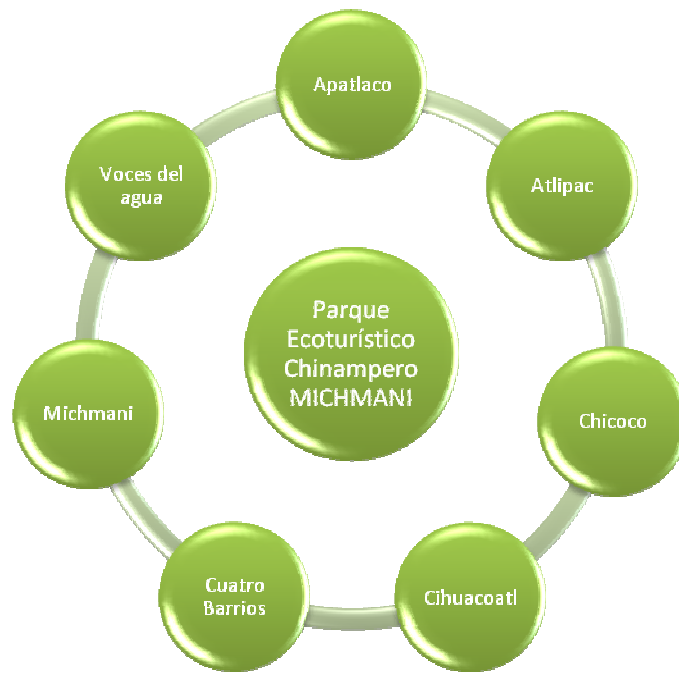
En este contexto la Delegación Xochimilco históricamente ha desarrollado actividades turísticas que la han posicionado a nivel mundial como uno de los iconos más tradicionales y concurridos de la ciudad. Tomando en cuenta dicho potencial, apuesta por dar impulso a proyectos que diversifiquen la actividad económica y contribuyan al desarrollo de sus comunidades.

El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani surge como una alternativa de desarrollo económico, específicamente en el sector turismo que integra una visión de largo alcance, explorando la vertiente del ecoturismo brindando una alternativa al desarrollo económico, impulsando el autoempleo, la conservación de los recursos naturales y el entorno de Xochimilco como Patrimonio Mundial de la Humanidad.

Es considerado un producto turístico novedoso, muestra otro lado de lo que se conoce tradicionalmente de la demarcación, deslindándose así de las actividades conocidas en Xochimilco como los paseos en trajinera en los cuales los visitantes no realizan ninguna actividad más bien por el contrario, es un sitio prácticamente sin perturbación humana y en el cual se pueden realizar diversas actividades dentro de un entorno completamente Ecoturístico.

El Centro Ecoturístico Chinampero Michmani se encuentra a tan solo 3 minutos del Periférico Sur, una de las vías primarias más transitadas de esta ciudad, su acceso es a través de la entrada del embarcadero de Cuemanco.

El Centro Ecoturístico Chinampero Michmani, fue inaugurado el 6 de mayo de 2006 por el entonces Jefe de Gobierno Lic. Alejandro Encinas. Está integrado por 7 espacios, que en su conjunto ofrecen los servicios que se mencionan posteriormente:



Michmani fue creado con la idea de hacer un cinturón verde para frenar la mancha urbana dentro del Polígono Patrimonial inscrito por UNESCO y al mismo tiempo como una alternativa para los habitantes de la zona lacustre quienes al no tener fuentes de empleo se dedicaban a la pesca.

Sin embargo, al ser declarada Área Natural Protegida por la Secretaría de Medio Ambiente, esta actividad ya no estaba permitida, razón por la cual los pescadores se organizaron por la necesidad de un ingreso económico y teniendo el conocimiento de la existencia de un predio abandonado cuyo uso era de un tiradero, nace la idea de crear un restaurante con áreas verdes.

Este Centro Ecoturístico contempló desde su inicio rescatar las tradiciones prehispánicas, entre las cuales se encuentran preservación de chinampas, temascales, entre otras, para lo cual se realizaron las siguientes actividades: se ha reforestado con Ahuejote (árbol endémico de la zona), se ha remozado con plantas endémicas, programas de saneamiento y control para el malacosoma y el muérdago así como la limpieza de canales, apertura de apantles, por otra parte, se hicieron estanques para la siembra y reproducción del ajolote, y para pesca recreativa.

El diseño del proyecto se realizó considerando su naturaleza de conservación y sustentabilidad, todas las instalaciones buscan amortiguar y mitigar el impacto de los visitantes a la zona, a través entre otros de sanitarios ecológicos, foto celdas solares, filtros biológicos para el agua, fuerza motriz humana en canoas prehispánicas para paseo de los visitantes, composta de residuos orgánicos y fertilización orgánica de las chinampas, entre otros.

En la actualidad el Centro Ecoturístico Michmani es reflejo de la participación y el esfuerzo comunitario, así como de la participación coordinada de autoridades del gobierno local y federal, por lo que el supuesto de sustentabilidad planteado en los objetivos es una realidad tangible y con resultados a corto, mediano y largo plazo.

La relación entre la preservación del entorno, el manejo y conservación de los recursos naturales, así como el impacto de las actividades humanas nos obliga a dar impulso a planes y proyectos integrales. Por lo cual Michmani no sólo es un proyecto vigente y de largo alcance, sino un precedente para impulsar políticas con una visión incluyente.

3.1 Identidad Organizacional.

La identidad organizacional es la personalidad de la organización, es decir, lo qué es y lo que quiere ser, aquellos elementos que la hacen única y la identifican y su construcción es uno de los procesos de mayor importancia al momento de conformar cualquier organización porque le permitirá establecer una relación de éxito con su entorno

La identidad es la personalidad construida por la empresa que la hace única y está conformada por elementos tangibles e intangibles. La identidad corporativa se construye a partir de dos concepciones que fusionen para hacer un todo.

La Identidad Visual es la personalidad gráfica de una organización, elementos que permiten identificarla y diferenciarlas de las demás organizaciones de su entorno. Esta identidad está conformada por aquellos elementos visuales básicos de la imagen gráfica de toda organización

Se habla de elementos básicos porque existen demás elementos complementarios de la identidad visual de una organización, sin embargo, los siguientes elementos son los necesarios para la proyección de una organización ante sus diferentes públicos y entorno.

En tanto, La identidad conceptual está conformada por aquellos elementos no visibles pero presentes en la construcción de toda organización; expresa los fundamentos culturales de la empresa y se traduce en una misión, visión y valores. En este sentido, se entiende por conceptual al conjunto de rasgos básicos de identidad, como el pensamiento o las ideas que comprenden lo qué ella es y el ámbito en el que actúa.

De acuerdo con Cees B.M Van Riel, una empresa o en este caso una organización con una identidad corporativa fuerte y convincente, es aquella que logra más impacto con los distintos públicos objetivos y en consecuencia, mantiene congruencia con la imagen proyectada al exterior, esto es importante y se logra partiendo de su identidad, además es efectiva cuando cumple con los siguientes puntos:

- Aumentar la motivación con sus empleados
- Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la organización
- Tiene conciencia del importante papel de los clientes
- Tiene conciencia del papel vital de los públicos objetivo financieros.

La finalidad de la identidad corporativa es darle una cara a la organización ante sus diferentes públicos y con la cual será reconocida y diferenciada de su competencia,

3.1.1 Elementos de la Identidad visual de Michmani.

Nombre.

El nombre es el primer elemento que identifica a una organización ante sus miembros y su público permitiendo que sean reconocidos y diferenciadas del resto de las organizaciones.

En este sentido el nombre de la organización de estudio del presente trabajo es Parque Ecoturístico Chinampero Michmani SC de RL de CV, sin embargo, es un nombre largo y difícil de recordar por lo que comercialmente se le conoce como Michmani, un nombre abreviado, original y con una simpleza necesaria para ser recordado por su público.

El nombre de Michmani encierra el significado de Lugar de pescadores y se le atribuye porque antes de ser un Parque de Ecoturismo el lugar era ocupado por los pescadores, sin embargo al ser declarada Área Natural Protegida por la Secretaría de Medio Ambiente.

Tipografía.

La tipografía se refiere al estilo de letra empleada en el nombre, debe ser de lectura cómoda y rápida, pero sobre todo es el elemento de anclaje y por ende es necesario sea llamativo.

De acuerdo con Steve Nubie y Joan E. Lisante cada familia tipográfica otorga características contundentes al nombre del producto, ambos autores sostienen que **“Es necesario seleccionar la tipografía que vaya de acuerdo con la personalidad de la marca, sin descuidar la legibilidad (...) Hay que recordar que el logotipo deberá abarcar varias aplicaciones, desde carteles hasta papelería”**⁴⁰.

Michmani tiene un estilo de tipografía particular, con un diseño de letras original y llamativo que no estorba en la lectura. El tipo de letra fue diseñado especialmente para el parque.



Gama cromática.

⁴⁰ Nubie, Steve y Joan E. Lisante; Logos a la medida, Entrepreneur. Septiembre 2000, Vol. 8 Núm. 9: 96 y 98-99. 11

La gama cromática es la combinación o implementación de cada uno de los colores usados en los elementos de la identidad visual de la organización permitiendo que ésta sea recordada e identificada por sus públicos.

De acuerdo con Joan Costa la gama cromática ha de considerarse un elemento complementario en la identificación visual. **“El color es atributo de la forma ligado psicológicamente a los modelos culturales o valores de una colectividad, el color introduce una carga emocional estética, connotativa a la identidad y una notable fuerza señalética”**⁴¹.

Michmani tiene un gran crisol de colores integrados en su identidad visual, siendo el magenta, púrpura, rosa, variantes de amarillo, anaranjado, rojo, variantes de azul y verde la gama cromática que pone color a los cada uno de los elementos.

La elección de los colores fue realizada por un diseñador quien decidió jugar con varios colores con la finalidad de mostrar dinamismo a la imagen y que ésta no pareciera plana o sin vida.

Logotipo.

Otro de los elementos básicos que conforman la identidad visual es el logotipo, es decir, la combinación del nombre con la tipografía, los cuales se encuentran en armonía que facilita la percepción y la memorización o posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores.

Joan Costa plantea que el logotipo es **“(…) una unidad informativa escrita, semánticamente completa y suficiente por sí misma”**⁴². Es decir, se trata de un elemento verbal representado en forma escrita que asume una fisonomía singular y constante que le permite a la organización diferenciarse.

El logotipo tiene que reunir ciertas características para que cumpla su función comunicativa, como se observa a continuación:

⁴¹ Costa, Joan, Identidad corporativa, Ed. Trillas, España, 2006, p. 44.

⁴² Costa, Joan, Identidad corporativa, p. 74.

- “El logotipo debe estar diseñado por medio de caracteres de letras originales, que no estén al alcance de otras empresas. Esta especialidad de logotipo que lo hace único y exclusivo implica el diseño especial de letras.
- El logotipo debe presentar alguna de las formas originales logotipadas o enlazadas. Las superposiciones de las letras, los contactos entre ellas, la exageración de algún rasgo, e incluso la supresión de alguno de ellos, son otros tantos recursos que contribuyen a caracterizar el logotipo de identidad.
- El logotipo también necesita un espacio propio. Por esto es frecuente la forma de contorno que lo encierra para aislarlo”⁴³.

Al fusionar el nombre de Michmani con la tipografía se logra un buen resultado: Una imagen legible y sobre todo atractiva que resulta coherente con el giro de la organización, reflejando diversión y alegría.

Imagotipo.

En cuanto imagotipo, Norberto Chaves se refiere a este tipo de representación, como un logotipo al que se suele sumar un signo no verbal cuya función es mejorar las condiciones de identificación de una organización, pues resulta más factible que tanto una imagen icónica como logotipo, remitan más al público a su identidad.

Por ello, y para diferenciarlo señala que se trata de **“toda forma visual de cualquier índole que garantice un grado de diferenciación y pregnancia, teóricamente puede operar como *imagotipo* con solo aplicarse de un modo recurrente y asociado a una identidad dada”⁴⁴.**

En el caso de Michmani es un ajolote, imagen que resulta ideal para anclar el concepto del parque, debido a que el ajolote es la especie endémica a la región chinampera de Xochimilco y una de las actividades del ecoturismo del parque es la crianza del ajolote.

En este sentido, el imagotipo de Michmani no sólo ayuda a dar una imagen atractiva, ayuda también a anclar el giro de la organización y los

⁴³ *Ibíd.*, p. 81.

⁴⁴ Norberto Chaves La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional.; Gustavo Gili; página 52.

servicios, dando una coherencia entre el ideal organizacional y la realidad de la misma.

Cada uno de estos componentes dan como resultado la identidad visual, en el caso de Michmani se podría concluir que tienen una buena identidad visual del parque debido a que mantiene una armonía en cuanto a diseño se refiere, y de igual manera plasma lo que es la organización, sus servicios y a qué se dedica.



Sin embargo, no hacen uso óptimo de la identidad su visual, no se encuentra plasmada ni en documentos de la organización o en materiales promocionales, mucho menos en los alguno de los 7 espacios; emplean materiales otorgados por la delegación que no tienen la identidad visual presentada, sino es una foto de un ajolote en color café y por lo tanto interfiere en el posicionamiento de la organización.

Por lo tanto resultaría funcional plasmar en un manual de identidad corporativa los elementos y usos de la identidad visual, de manera que sea este manual quien regule el uso de los elementos en los diferentes materiales y sobre todo imponga la imagen presentada de tal manera que no se pueda cambiar en ninguno de los espacios.

3.1.2 Elementos de la identidad Conceptual de Michmani.

Misión organizacional.

La misión y la visión hacen que la organización tenga un identidad clara, de igual manera se les da un sentido y significado a las acciones de la misma. La

misión es un resumen de lo que hace la empresa, en esta se contienen las características diferenciadores y hacia quienes se dirigen.

La misión de una organización es la definición de la organización, su razón de ser. Responde a las cuestiones quién es y para qué surgió, es decir, da sentido a las actividades desarrolladas por la organización.

Toda empresa tiene una misión, todas tienen una razón de ser, empero, algunas organizaciones como el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani no la tienen de manera formal o escrita sino como una idea, situación que resulta poco funcional porque la misión más allá de ser un enunciado es el elemento que cohesiona a un grupo y lo hace identificarse con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin una misión formalizada la idea de quién es y para qué surgió la organización no será homogénea, por el contrario, será distorsionada a la idea original que tiene el fundador o presidente de la organización.

Michmani es una organización que no cuenta con una misión de manera formal, cada uno de los miembros sabe que son parque dedicado al ecoturismo, sin embargo, unos comparten la idea de un turismo con equilibrio al medio ambiente y otros un turismo de cultura.

En este contexto, la formalización de una misión sería un elemento que homogenizaría el concepto del parque y por lo tanto ayudaría a una percepción favorable por parte del turismo en el sentido que al llegar a los diferentes espacios del parque se encontraría con la misma definición.

Visión organizacional.

Al construir una visión es necesario retomar las ideas de la organización a futuro, tomando en cuenta los planes, proyectos acciones y decisiones de negocios; debe estar construida en función de los siguientes cinco años y debe ser tomada como un sueño en común porque ésta es la que decide la dirección del camino que la organización debe tomar, se basa en los deseos,

experiencias y temores, percepción de oportunidades, cultura organizacional, valores, identidad y propósitos claros

Es necesaria que la visión sea integradora para poder emplear procesos creativos en la resolución de problemas e identificar áreas de oportunidad. Con una visión organizacional construye un camino y una dirección orientadora, se desarrollan estrategias, búsqueda de oportunidades clave y ayuda a tomar las decisiones referentes al futuro de la organización

La visión de una organización se refiere a la idea de ésta a futuro, las aspiraciones que se buscan en un determinado periodo de tiempo, permitiendo la superación de la empresa por medio del establecimiento de metas o de un ideal a futuro para los miembros de la misma.

De igual manera que la misión, la visión organizacional puede estar de manera informal, pero la formalización de ésta y su internalización en los miembros de la organización ayudará al cumplimiento de los objetivos inmediatos para alcanzar el objetivo a largo plazo que es la visión.

La importancia de tener de manera legible y sobre todo presente en todo momento la visión de Michmani en cada uno de sus miembros es porque ésta les indicará hacia dónde van y qué quieren lograr en determinado tiempo, una meta en común que tendrán que trabajar en equipo para conseguirla porque es involucra a cada uno de los espacios.

El parque Ecoturístico chinampero Michmani es una organización constituida legalmente, empero, tiene un gran déficit en cuestiones de comunicación organizacional, las cuales le resultarían funcionales para consolidarse como un parque de ecoturismo competitivo y obediente a las demandas de calidad nacional.

Por lo que la formalización de su identidad conceptual traería importantes ventajas porque ayudaría a ganar una percepción favorable por parte del turismo, mismo que no sólo vería plasmado los valores por los que se rige, se daría cuenta de ellos a través de sus actos.

Valores en la organización.

Los valores son las motivaciones de un grupo, son “**las convicciones que tiene las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante**”⁴⁵; son un elemento fundamental para la identidad organizacional, ya que se convierten en actitudes favorables para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De la misma manera que la misión y la visión están planteadas de manera informal, los valores son aun un elemento más efímero. Los miembros de Michmani no comparten la misma idea de valores, de tal manera que al cuestionar a los miembros del parque sobre cuáles son los valores que rigen su comportamiento contestan de forma improvisada.

De acuerdo con los socios de Michmani, los principales valores que los rigen son:

- Responsabilidad tanto con el turismo que ingresa a sus espacios como con el medio ambiente que ellos protegen,
- Respeto por cada uno de los miembros de la organización, con los turistas y con el entorno.
- La cordialidad en el servicio que ofrecen

Cada uno de los miembros tiene diferentes discursos en cuanto a la definición de su misión, visión y valores, cuestión que recae de manera negativa tanto en aspectos interno como en la cohesión de grupo y sentido de dirección en grupo, como de manera externa en la falta de una buena proyección ante su público.

3.2 Estructura Orgánica.

⁴⁵ Sergio Hernández y Alejandro Pulido, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Ed Gasca-Sicco, 2003 p. 36

Michmani es una organización integrada por una **cooperativa**⁴⁶ cuyas características están establecidas según las políticas de conformación de una cooperativa

- Cada uno de los miembros de la cooperativa buscan ofrecer sus diferentes servicios turísticos buscando un beneficio económico en común. De esta manera, cada uno de los dirigentes de los siete espacios turísticos que conforman Michmani, busca atraer a los turistas de tal manera que cada uno de éstos elija el espacio que más se acomode a sus necesidades recreativas
- La ganancia obtenida se emplea para en beneficio de la prestación de servicios, cada excedente obtenido de la prestación de sus servicios le sirve como inversión para el mejoramiento de los mismo y acondicionamiento del lugar.
- Los miembros buscan ofrecer servicios de calidad y económicos, es por ello que las tarifas son asignadas por los mismos socios y son accesibles en comparación de los demás centros de ecoturismo, con la finalidad de atraer más turismo
- Las ganancias adquiridas regresan a los socios según hayan sido sus actividades o servicios, de tal manera que el socio con mayores ingresos obtenidos será porque su actividad laboral fue mayoritaria del resto de los miembros.
- Cada miembro tiene voz y voto, cualquier decisión es tomada por todos hasta lograr un consenso, situación que permite a todos los miembros un acuerdo con las medidas dispuestas.
- El número de socios no es limitado, pueden ser las personas que así lo deseen y cumplan con lo dicho por los estatutos. En un inicio los miembros cooperativistas rebasaba los 50, sin embargo, a medida del

⁴⁶ Sociedad Cooperativa: Es aquella integrada por personas de la sociedad de clase trabajadores que aportan a la sociedad únicamente su trabajo.

paso de los años se redujo a menos de 20 sin quitar la opción de integrar a los miembros que así lo refieran.

- El planteamiento de los objetivos organizacionales depende de las necesidades de los socios, en este momento, cada uno de los miembros tiene en mente la vigencia del parque para dar paso a su crecimiento.

Una cooperativa puede ser clasificada según el objetivo que desempeñan, por ejemplo, puede haber cooperativas de trabajo asociado, cooperativa de vivienda y cooperativa escolar entre muchas otras.

Michmani puede considerársele como Una cooperativa de turismo porque su objetivo es el de promover, desarrollar, organizar y ofrecer servicios turísticos a los turistas, y a sus propios asociados; cuidando guardar el equilibrio ecológico.

En cuanto a su estructura, las cooperativas están conformadas por consejos y la Asamblea General será la autoridad suprema y los acuerdos que tomen obligan a todos los socios presentes y ausentes a sujetarse a estas disposiciones. Esta asamblea deberá resolver todos los problemas de suma importancia y establecerá las reglas generales para el funcionamiento social.

- Asamblea General
- Consejo Administración
- Gerente/Administrador
- Consejo de Vigilancia
- Comisiones: Educación, Previsión y Asistencia Social, de Crédito.



Estructuración de un sistema cooperativa según José Luis Aguirre

En el ideal organizacional toda organización debería de tener un organigrama estructurado funcionalmente, entendido éste como “la muestra la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma”⁴⁷.

Sin embargo, la realidad organizacional de Michmani muestra que no hay una estructura establecida de manera formal lo que dificulta la cohesión en el grupo y por lo tanto un liderazgo que guie las decisiones tomadas por los miembros de la cooperativa

Pese a que la constitución del Parque Ecoturístico es bajo el cooperativismo, los miembros no se asumen como tal sino que forman grupos autónomos quedando una estructura lineal como se muestra en el siguiente esquema, con redes de comunicación sin fuerza alguna.



El organigrama adoptado por cada organización es con base en la

⁴⁷ Franklin, Enrique; Organización de la empresa, Ed. McGraw Hill, México, 2004, pág.78.

funcionalidad en la realidad organizacional, empero, un organigrama lineal en una organización poco sólida y ausente de cohesión grupal resulta poco útil; por la falta de un líder impuesto o por elección hace que más de uno se asuma como líder y la falta de reconocimiento complica direccionar el camino hacia dónde va la organización.

La falta de esta figura con el cargo de presidente hace que los miembros se refugien en la figura del director de **fomento económico**⁴⁸ ocasionando que las decisiones salgan más allá de la cooperativa y no se concreten las propuestas en acciones.

Roles y funciones.

Un organigrama es de mucha ayuda en la estructura administrativa de cualquier organización, sirve para exponer de manera clara y sencilla los niveles jerárquicos y con ello los niveles de responsabilidad, las relaciones, la división de funciones y los canales de comunicación formales porque establece la formalidad de la organización, empero, omite las relaciones informales que se dan al interior de la organización.

Es por ello que el plan de comunicación tiene la tarea de intervenir tratando de emparejar el ideal organizacional plasmado en el organigrama con la realidad de las relaciones informales, de los canales de comunicación implementados por los miembros de la organización así como los roles de los líderes asumidos aunque no sean los impuestos en el organigrama.

Michmani al no contar con un organigrama de manera formal se puede observar que la división de funciones está realizada con forme las responsabilidades que cada quien adquiere, de tal manera que pocos grupos realizan un trabajo de beneficio para toda la organización dado que la mayoría realiza trabajo para beneficio propio.

⁴⁸ Departamento de la delegación de Xochimilco que se encarga de prestar asesoría a las empresas emergentes y en desarrollo

Mientras el espacio de Michmani es el encargado de distribuir a las personas que llegan al centro de visitantes a los diversos espacios, además de tener el manejo y la administración del restaurante.

En tanto que el espacio de la Cihuacoatl es la única que se encarga de realizar las pocas estrategias en materia de difusión del parque, sin embargo, no es una persona que esté capacitada para realizarlo, razón por la cual el impacto del Parque es mínimo.

Voces del agua es el espacio que hace valer su voz como miembro de la cooperativa siendo el más participe, apoyando las actividades en las que éstos participan, además de buscar contacto con instituciones que podrían favorecer a la cooperativa.

Empero, el resto de los grupos son inactivos en cuanto a que no colaboran para el crecimiento del parque sino para el crecimiento de su espacio, iniciativa que no favorece a la cooperativa porque las ganancias se van en función de quien más turistas capte para su espacio, y el objetivo es posicionar al parque dando la oportunidad de hacer que el turista elija entre todos los espacios una vez que llegue al centro de recepción.

En este contexto la falta de un organigrama de manera formal y la poca funcionalidad de su estructura traen como consecuencia la ausencia de objetivos en común y por lo tanto el planteamiento de estrategias que lo lleven a la proyección necesario para conseguir un aumento en la afluencia del turismo.

3.3 Cultura Organizacional.

Cada una de las organizaciones pertenecientes a la sociedad están conformadas por personas con características diferentes que lo hacen ser único, no obstante cada uno de ellos pertenece a un grupo con comportamientos, hábitos, costumbres y valores compartidos que rigen las acciones de cada miembro.

La cultura dentro de una organización hace referencia a las maneras en cómo reaccionan los miembros de ésta; se habla de cultura organizacional cuando se comparten conductas, normas, valores, creencias, tradiciones y maneras de trabajar y organizarse. Está relacionada con las prácticas y costumbres habituales establecidas a partir de patrones deseables de conducta y cumple con la función de identificar y adaptar los valores que determinen un comportamiento.

En suma, La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros del grupo y son aceptados consciente e inconscientemente, se basa en recursos simbólicos como objetos, frases, colores, rituales, principios, etc., los cuales deben ser funcionalmente administrados.

La importancia de la cultura organizacional es porque da los parámetros de comportamiento y hace que éstos sean adquiridos por los miembros, reflejándose en el alcance de los objetivos organizacionales.

Los integrantes de Michmani son personas originarias de la región y por ende tienen ritos muy establecidos y considerados como algo sagrado por el significado divino que ellos le confieren, tal es el caso de las fechas 12 de diciembre y 1ª de noviembre, las cuales son celebradas con una misa y una comida cada año.

Estas fechas son las únicas que tienen establecidas como celebraciones a lo largo del año, ni aniversarios de la organización, ni de sus miembros, cada celebración la hacen por separado y cada uno de los barrios que conforman el Parque.

Esto se ve reflejado en la falta de integración de sus miembros porque si no existen ritos compartidos no hay un involucramiento entre ellos y por ende se dificulta el logro de los objetivos.

Proceso de Socialización.

El proceso de socialización desde una perspectiva sociológica se define como un “(...) mecanismo por el cual una comunidad enseña a descubrir a sus nuevos integrantes, las normas, los valores y las creencias que ellos mismos guardan en lo más profundo de su ser, como signo de su individualidad, y que invariablemente coinciden con las normas, valores y creencias que profesa la comunidad en que habitan”⁴⁹.

Por otra parte, la socialización desde una vertiente psicológica la podemos entender como un proceso por el que un individuo desarrolla aquellas cualidades esenciales para su plena afirmación en la sociedad en la que vive.

Alberto Merani afirma que la socialización es la “capacidad de adaptarse a la dialéctica individuo-sociedad al entablar relaciones interpersonales, o de formar parte de una estructura social. Es un proceso que se va dando a partir de una socialización primaria y luego con la entrada a diferentes instituciones (conjunto normativo) y agentes socializadores (quienes hacen cumplir las normas)”⁵⁰.

Por lo tanto, la socialización implica un proceso por el cual se da la aceptación de las normas, los valores y las formas de comportamiento dominantes dentro de una organización lo que supone que dicha conformidad normativa ha de estar en equilibrio con la propia individualidad; por tanto, la persona ha de tener una “identidad”, que no es otra cosa que reconocerse frente a su entorno organizacional

En resumen, el proceso de socialización dentro de una organización se refiere a la manera de integrar a un nuevo personal y ocurre desde la publicación de la vacante hasta que se introduce y hace suya la cultura organizacional.

Michmani al ser una cooperativa tiene algunas diferencias entre el proceso de socialización tradicional de las otras empresas; los miembros se integran por cooperativistas y si alguien desea formar parte de ellos debe aportar con algún terreno o espacio chinampero o bien, con capital financiero.

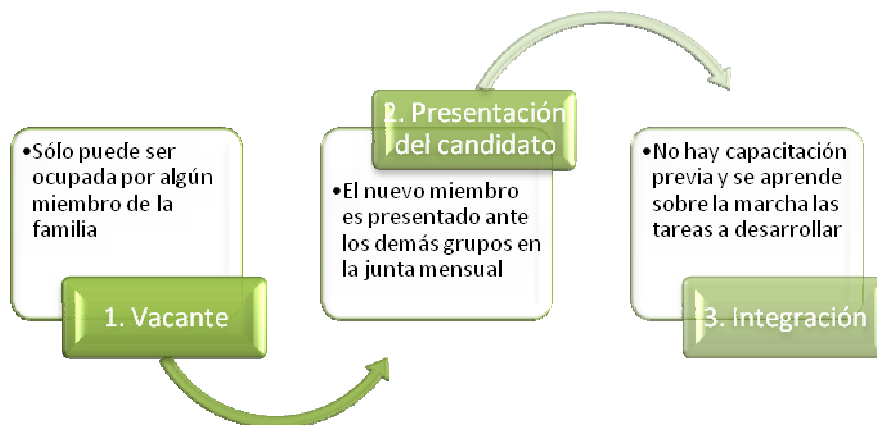
En este sentido, solamente se podrá ser cooperativista si se es miembro de la comunidad chinampera, por lo que cada espacio representa una familia:

⁴⁹ De los Campos, Hugo; *Diccionario de Sociología*, Universidad de la República de Uruguay, Uruguay, 2003, pág. 168

⁵⁰ L. Merani, Alberto; *Diccionario de Psicología*, Grijalbo, Barcelona, 1977, pág. 215

- Apatlaco es de la familia Arenas
- Atlipac es de la familia González
- Chicoco es de la familia Orozco
- Cihuacoatl es de la familia Rodríguez Valderrama
- Cuatro Barrios es de la familia del Valle
- Michmani es de la familia Rodríguez
- Voces de Agua es de la familia Velazco

De tal manera que el proceso de socialización dentro de la organización se da de la siguiente manera:



El proceso de socialización descrito resulta poco funcional en varios aspectos que finalmente repercuten en la imagen de Michmani, ya que al ser una organización en la que los miembros son familiares no se encuentran a personal con las aptitudes necesarias para desarrollar determinadas actividades claves para el posicionamiento del parque.

Cada uno de los miembros son expertos en el cuidado de las chinampas y en cuestiones de tradiciones de la cultura rural, empero, ninguno cuenta con los conocimientos necesarios para llevar a cabo una correcta y óptima administración, lo mismo sucede con las cuestiones de comunicación tanto a

nivel interno como a nivel externo, elementos necesarios para hacer del parque una cooperativa rentable para todos.

En este contexto, existe la necesidad de personal con los conocimientos necesarios para brindar los servicios que se ofrece como lo es la educación ambiental, la observación sideral y la promoción de Michmani.

El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani como concepto resulta ser un sitio interesante, sin embargo, su difusión es muy pobre debido a la carencia de una persona que tenga los conocimientos necesarios para proyectar de manera favorable a la organización. Esta falta de capacitación de las personas de acuerdo a las funciones que cada uno realiza dificulta el alcance de los objetivos organizacionales debido que no se cuenta con las herramientas necesarias para ello.

En suma, esta falta de personal capacitado a dificultado la estructuración y la cohesión del parque, el cual a pesar de contar con los elementos necesarios de un lugar idóneo para el ecoturismo, no cuenta con un fortalecimiento interno y por lo tanto se refleja hacia el exterior.

3.4 Liderazgo.

La funcionalidad de un grupo depende de varios factores, entre los más importantes es la capacidad del líder de guiar al grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Se entiende al líder como aquella persona que tiene la capacidad de influir positivamente en otras personas para el logro de determinada finalidad. Existen diferentes tipos de líder pero la idea es que sea cual sea la clasificación de éste debe estar siempre asignado en función del logro de los objetivos organizacionales.

Toda organización necesita de un líder en el cual no sólo recae la responsabilidad sino la confianza del resto del grupo y debe cumplir con ciertas características.

De acuerdo con Ralplh M. Stogdill y su enfoque del liderazgo en el ámbito gerencial, existen cuatro elementos o características sobresalientes que deben tomarse en cuenta para estudiar el liderazgo y la forma en que se genera en los diversos ámbitos organizacionales:

- **“Involucra a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.**
- **Entraña una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.**
- **Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras, y el poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.**
- **Es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia”⁵¹.**

De manera general se reconocen tres tipos de líderes, los asignados que son aquellos impuestos por autoridades más altas en la organización; los asumidos o líderes que son naturales por las características de su personalidad, y los funcionales, o sea aquellos que son asumidos y asignados a la vez.

De acuerdo con Fernando Zepeda, el líder autocrático se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las importantes.

Por otro lado, también existen otro tipo de líderes, los democráticos que se caracterizan por realizar sus diferentes actividades a través del consenso y la búsqueda de opiniones de quienes trabajan con él con la finalidad de generar un ambiente que se centre más en la esfera democrática y no en la autoritaria

⁵¹ Stogdill, Ralph; *El estudio del liderazgo: liderazgo, afiliación y organización*, pp. 27-35.

como sucede con el caso anterior, sin embargo, es posible que este tipo de liderazgo tienda a cargarse hacia un foco anarquista.

También se considera la existencia de líderes paternalistas, quienes, siguiendo al mismo autor se trata de una figura que **“(...) puede ser dominante, prohibitiva, punitiva, exigente y autoritaria, o con tendencia a cuidar, proteger, comprender, ayudar y tranquilizar”**⁵², con lo que se observa que pertenecen a un grupo de personas que tienden a resolver problemas y señalar cada una de las acciones que deben hacerse.

Finalmente existe el líder mixto que es una combinación distintas características de los anteriores, pero guardando un equilibrio, **“la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa y contribuye con el grupo al nivel de cualquier otro integrante sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades”**⁵³.

Con base en toda esta conceptualización se puede afirmar que la asignación de roles en Michmani, así como la estructura orgánica no están establecidos con orden o bajo una dinámica organizacional que permita la existencia de un líder siquiera asignado.

Sin embargo, tampoco hay un líder asumido al interior del grupo, toman como líder a una persona externa a la organización, al Psc. Genaro, director de fomento económico de la delegación Xochimilco, por lo que en las juntas es él quien toma el control y cuando no está presente la información va de un lado a otro sin llegar a ningún lado.

Los miembros del parque recurren a una persona ajena a la organización, situación nada funcional porque la presencia del psicólogo es temporal acorde a los cambios políticos de la delegación, además al no ser miembro de la cooperativa no está de manera inmediata para ayudar a solucionar algún conflicto o para tomar decisiones.

⁵² *Ibíd.*, p. 66.

⁵³ *Ibíd.*, p.73.

La razón por la cual se dirigen al Psc. Genaro y se apoyan en sus decisiones es porque él es la persona que como parte de su trabajo fue asignado para apoyar a las nuevas empresas.

La cooperativa en si no tiene un líder al interior, se trata de un líder externo asumido, empero, no es funcional en el sentido que no facilita el alcance de los objetivos organizacionales, si bien, su papel es ayudarlos no le es posible resolver todas las cuestiones que se dan de manera interna en el Parque.

Si bien, este líder trata de cohesionar al Parque como grupo, el resultado es distinto en el sentido que la cooperativa se disgrega mas porque pretenden que los problemas sean resueltos por una persona ajena a la misma.

3.5 Servicios de El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.

El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani es una organización que presta servicios relacionados con el área de turismo y por ende desarrolla diversas actividades en torno al marco de la definición de ecoturismo:

- **Centro de Recepción:** Esta área consta de un restaurante en donde se ofrece la degustación de alimentos tradicionales tal es el caso del “tlapique”, del chileatole, atole de elote, frijoles con epazote, michimole de ajolote, de rana o de pescado y también las tradicionales sopes, quesadillas, etc.
En este lugar se puede practicar pesca recreativa, kayak o abordar una trajinera pre-hispánica y para los niños se cuenta con juegos infantiles y una amplia área de jardines.
- **Chinampa – Escuela:** En este lugar, el visitante podrá observar la técnica centenaria de cómo los antiguos habitantes de esta zona lacustre lograron conformar una ciudad sobre el agua, a base del procedimiento de origen pre-hispánico, que consiste en ir rellenado un espacio delimitado con ramas entrelazadas, “basura” orgánica (desechos de plantas del sitio) y cieno (sedimento del lago).

- **Parcela Demostrativa (Turismo Rural):** Turismo Rural es aquel en donde los viajeros realizan actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.

En el Centro se pueden realizar diversas actividades en este sentido, por ejemplo el Agroturismo y Ecoturismo, en donde se muestra a los visitantes el proceso tradicional de construcción de las chinampas, siembra de flores y hortalizas en almácigos, del cual se sigue un proceso para obtener el chapín y surcos.



- **Recorridos en trajinera pre-hispánica:** Si existe un elemento que identifique a Xochimilco como un lugar llenos de tradiciones es por las trajineras, únicas en el mundo, es por ello que una de las

actividades es el paseo en trajinera a lo largo del lago de Cuemanco, dando la oportunidad no sólo de contemplar los alrededores sino también conociendo la historia de cada uno de sus rincones.

- **Safari Fotográfico:** La captura de imágenes de naturaleza es también



realizada en el Centro, el cual cuenta con diversas especies que son muy bellas, tanto endémicas como migratorias. Esta actividad cuenta con guías especializados quienes reciben a los visitantes en la trajinera y

van explicando acerca de la flora endémica de los humedales así como flora de temporal como flor de chícharo, cempasúchil, alhelía, nube, estatal, entre otras, que se encuentran en diversas chinampas.

La fauna, de esta zona es rica, ya que llegan diversos tipos de aves migratorias, como el pato canadiense, garzas blancas, pelicanos y águilas de cabeza blanca, así como del ajolote que es una especie endémica del centro del país.

- **Temascal:** El turista encontrar una variedad de servicios de Temascal, que es el baño tradicional pre-hispánico el cual era utilizado por nuestros ancestros, para la purificación del alma, en la actualidad se sigue utilizando por su gran eficacia en el tratamiento de diversos padecimientos, como el stress, enfermedades respiratorias, entre otras; guiados por expertos chamanes, quienes realizan un ritual antes y durante el baño.



- **Kayac:** En este centro los visitantes pueden practicar el kayakismo, especialmente en embarcaciones de dos plazas en un área designada para dicho fin y en donde los visitantes pueden observar paisajes increíbles y más de cerca a la fauna del lugar. Es



importante mencionar que existe un permiso especial que les permite realizar esta actividad, que se realiza bajo la supervisión de personal altamente capacitado para asegurar el bienestar del visitante. Debido a la belleza paisajística que existe en el sitio, se realizará el próximo 5 de abril un evento denominado “Coleman Kayak Experience” que reunirá alrededor de 300 competidores a nivel nacional.



- **Cabañas:** En algunos de los espacios que integran el Centro Ecoturístico, el visitante encontrará cabañas para hospedarse con

condiciones de seguridad, higiene y buen servicio, dentro de un entorno natural.

El diseño de las cabañas se realizó considerando su naturaleza de conservación y sustentabilidad, todas las instalaciones buscan amortiguar y mitigar el impacto de los visitantes a la zona, a través entre otros de sanitarios ecológicos, fotoceldas solares, filtros biológicos para el agua,



- **Criadero de Ajolotes y Serpentario:** Dada la condición endémica de esta especie de anfibio, se integró un espacio en donde el turista pueda observar a este animal tan sui

generis, que puede regenerar sus extremidades e incluso parte de su cabeza.

Debido a esto actualmente se está en un proceso de recuperación de las poblaciones naturales, en Xochimilco y en Chignahuapan, Puebla.

Además, se cuenta con serpientes de la región como la cascabel y el cencuate.

- **Lunadas:** Para los amantes de los cuentos, mitos y leyendas, en Centro Ecoturístico les ofrece diferentes alternativas de actividades nocturnas, dentro de un entorno seguro, familiar y en pleno contacto con la naturaleza.

- **Campismo:** En Centro Ecoturístico ofrece varias opciones para la realización de esta actividad y cuenta con espacios específicos en donde el visitante podrá llevar su casa de campaña o si lo prefiere rentar una en el sitio.



- **Observación sideral:** Otra de las actividades que se realizan es la observación sideral, en donde se pueden apreciar lluvias de estrellas, y las constelaciones, ya que cada espacio cuenta con telescopios adecuados para la práctica de esta actividad.
- **Eventos Culturales:** Anualmente los integrantes de las 7 agrupaciones que operan este Centro, realizan una obra de teatro que representan algunos pasajes históricos de la época pre-hispánica, su fusión con la cultura española y la etapa virreinal, referidas a su deidad principal de los Xochimilcas que es la Cihuacoatl (La mujer serpiente)

En año 2008 el Centro Ecoturístico fue sede de las concursantes de Miss Universo, en donde las participantes interactuaron con los operadores del Centro y aprendieron a elaborar tortillas.

- **Eventos Deportivos:** El Centro Ecoturístico cuenta con instalaciones y espacios adecuados para la práctica de diferentes actividades deportivas.



- **Pesca Recreativa:** Es practicada por los visitantes al Centro en donde al finalizar la actividad, los peces son devueltos a su hábitat cuidando sanar las heridas que deja su captura con el anzuelo, evitando así que se enfermen y hacerlo sustentable.

Como es posible observar con la descripción de los servicios, El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani es una organización con gran potencial de venta, sin embargo, el uso inadecuado de los medios de difusión y la falta de resolución de conflictos internos han intervenido en el prospero desarrollo y posicionamiento del Parque.

3.6 Medios de comunicación.

La comunicación es inherente a cualquier tipo de organización y las estrategias relacionadas con ella deben ir encaminadas a optimizar los flujos de

comunicación en función de las necesidades de cada organismo pero sin perder en cuenta papel crucial de la comunicación de integrador de todos los elementos de la empresa.

En este sentido la comunicación en las organizaciones no sólo se emplea para el intercambio de información, sino funge el papel de unificador de todos los componentes, debido a su influencia en el comportamiento de los miembros y sobre todo los sitúa como parte de un espacio.

La comunicación dentro de las organizaciones depende de la construcción esquemática que en el plano de lo ideal debería responder a las necesidades de la misma, empero, al día de hoy se pueden encontrar organismos con una comunicación jerárquica pese a que no les sea funcional, en el sentido de que una comunicación descendente no es idónea para una organización con un gran número de integrantes debido a las barreras que se podrían presentar en la socialización del mensaje.

La comunicación organizacional se ha conceptualizado para muchas empresas como un mecanismo de imposición, dejando de lado la inquietud de los integrantes por querer ser participes de la empresa y no sólo productores.

De esta manera, se percibe a la comunicación organizacional bajo el concepto de una función comunicativa que permite conocer diferentes puntos de vista de una sola realidad con la finalidad de optimizar la comunicación entre todos sus componentes encaminados al logro de los objetivos organizacionales no como una indicación sino como un logro compartido.

El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani es una organización constituida por alrededor de 30 personas, sin embargo, sólo 7 socios tienen una participación activa, en este sentido, la implementación de medios de comunicación no lo consideran de mayor importancia, es por ello que sólo emplean los medios tradicionales.

- Teléfono: Cada uno de los miembros cuenta con un teléfono particular en el cual se les puede localizar en caso de ser necesario.

- Juntas Mensuales. Estas reuniones son realizadas todos los martes primero de cada mes y son en la delegación de Xochimilco con la finalidad de que las autoridades de fomento económico estén presentes junto con los representantes de cada uno de los espacios.
- Juntas semanales. Las reuniones de cada jueves son realizadas con la finalidad de poner al corriente los asuntos de cada uno de los espacios; asuntos más relacionados con aspectos económico-administrativos.
- Volantes: los cuales son una hoja en blanco con la siguiente leyenda:

¡VEN Y DISFRUTA!

EL PARQUE ECOTURÍSTICO CHINAMPERO DE XOCHIMILCO

LA LLORONA CIHUACOATL

TE OFRECE:

- ❖ **Visititas guiadas** \$70.00 por persona.
- ❖ **Cabañas** \$650.00 para 4 personas en un horario de 15:00 hrs a 13:00 hrs del día siguiente.
 - ❖ **Casas de acampar:** con casa de campaña \$120.00 y sin casa de campaña \$90.00.
 - ❖ **Lunadas** \$150.00 por persona incluye recorrido, café o té.
 - ❖ **Pesca recreativa** \$25.00 por hora.
 - ❖ **Temazcal** \$200.00 de 1 hora ½ a 2 horas.
 - ❖ **Talleres:** cerámica \$50.00 y Bonsai \$300.
 - ❖ **Espacios libres** \$80.00 incluyendo el transporte.

RESERVACIONES A LOS TELEFONOS:

54 89 77 73

- Carteles ubicados en las oficinas delegacionales por lo que no es estratégicamente distribuido y por ende su impacto es nulo.
- Página web. Como tal Michmani no cuenta con una página web, sino que tienen que consultar www.xochimilco.df.gob.mx que en su sección Michmani despliega los atractivos, servicios, precios y horarios del Centro Ecoturístico.

Otro de los espacios en la web con los que cuenta Michmani es México City Explorer, uno de los principales operadores turísticos que ha venido promoviendo y comercializando este Centro Ecoturístico proporciona el reporte de su enlace patrocinado por el buscador “Google” que reporta los siguientes de la página donde promueve un recorrido por Xochimilco que incluye en Centro Ecoturístico <http://www.mexicocityexplorer.com.mx/xochimilcodesconocido.htm>

A partir de estos elementos se buscaran las problemáticas existentes con la finalidad de darles una solución a partir de la generación de estrategias funcionales, para ello es imprescindible realizar un diagnostico organizacional en el que se tomen en cuenta aspectos internos y externos.

4. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es considerado como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

La base del diagnóstico organizacional son los exámenes periódicos cuya finalidad es identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes constituyen un sistema de control para optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa

Se debe notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento de un sistema contra un modelo normativo, aunque es posible que éste nunca sea definitivo debido a la necesidad de irlo adecuando según lo amerite y obedeciendo a lo dinámico de su comportamiento.

El diagnóstico no sólo es una herramienta funcional, sino vital para el buen y óptimo funcionamiento de una organización para lograr resultados tangibles. En este sentido, se plantea realizar un diagnóstico organizacional con la ayuda de tres herramientas que permitirán tener un resultado integral, es decir, que permita visualizar las problemáticas que permean directamente al Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.

Como primer elemento se analizará el entorno de la organización a través de un análisis situacional, detectando así todos aquellos elementos del entorno mediato e inmediato que repercuten en el desarrollo o funcionamiento del Parque.

Como herramienta para complementar la visión de la organización y obtener una aproximación de aquellas cuestiones al interior de ésta que influyen en mayor o menor medida su desempeño se implementará un análisis cualitativo que mediante entrevistas estructuradas y no estructuradas servirá de apoyo para concatenar los elementos interno y externos de la organización para finalmente concretarlos en el análisis FODA.

La implementación de dicha metodología pretende detectar aquellos síntomas que podría concluir en una problemática, de esta manera se manejará en orden de prioridades las problemáticas que tiene el Parque Michmani para lograr encontrar las soluciones adecuadas a éstas.

4.1 Análisis situacional.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Sin embargo, existen ciertos componentes que influyen directamente en el funcionamiento de las organizaciones, como lo son:

El sector económico. Se refiere al análisis y evaluación de las reglas de juego del mercado, con la finalidad de conocer cuáles son las fuerzas competitivas y la acción de los competidores.

La situación económica actual del mundo afecta directamente al Parque Ecoturístico Chinampero Michmani, al ser una organización que busca apoyos en los diversos programas auspiciados por el Gobierno tanto Federal como Distrital el recorte al presupuesto del DF ha permeado directamente porque a las delegaciones se les brindará menos dinero que el previsto y por ende existirá una reducción de gastos a los programas de ayuda a las PYMES.

Por lo anterior, Michmani se verá limitado en cuanto al apoyo de recursos que les ayuden a competir contra otras organizaciones del sector que ya tienen un presupuesto definido para estrategias de publicidad, promoción y mercadotecnia.

Hoy en día existe un auge de la promoción turística del país que obedece a una crisis de ingresos turísticos aun arrastrada por el brote de influenza y del actual trance económico por el que atraviesa no sólo México sino el mundo, razón por la cual El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani debe de implementar estrategias que le permitan competir y no representen un derroche económico.

Los clientes. “Representan las actividades de demanda del sistema económico”⁵⁴ Es decir, sino existe demanda el ciclo económico del Parque no se concreta y por lo tanto tiene un alto riesgo a desaparecer,

. Antes de plantear estrategias de difusión es necesario identificar cuál es el público meta de Michmani y a su vez detectar al publico cautivo y al público potencial con la finalidad de ver los nichos de oportunidad a los que se puede tener acceso. Una vez determinado el publico meta se podrá pregunta cómo llegar a ellos.

Los competidores. Para poder competir es necesario tener una gran cantidad de información recolectada mediante la investigación y comprensión de la competencia, indagar sobre cuáles son sus actividades y cuál es el enfoque estratégico, para ello es necesario tener la información básica de los competidores directos y realizar un benchmarking con la finalidad de integrar determinadas estrategias que le sean funcionales a la organización,

Para Michmani conocer y analizar a competencia es primordial, si bien son una organización con servicios atractivos también es cierto que está rodeada por áreas que le asemejan en paisajes y servicios y es en este último punto en el cual deben buscar su diferenciación para ser la mejor opción.

No basta con ser la mejor opción en el sector, el público tiene que tener un imaginario que le incite a consumir los servicios. Para ello se debe realizar una planeación estratégica que concatene las fortalezas del Parque y generé uno o más mensajes claves dirigidos a un publico meta.

⁵⁴ Héctor Álvarez, Op. Cit., p. 95

Los proveedores, al ser los encargados del suministro de los productos, la materia prima, los insumos, los servicios, mano de obra, bienes de capital y energía, provienen del entorno y por ende algún faltante de éstos se verá reflejado en el funcionamiento del parque.

Un proveedor relacionado con la promoción de Michmani es el departamento de diseño de la delegación de Xochimilco al cual están supeditados a sus tiempos y cantidades, en consecuencia los *volantes* y carteles promocionales salen con pocos días de antelación a una promoción, ocasionando una propagación rápida y poco estratégica sin respuesta.

Otro problema en cuanto a proveedores son las trajineras, al no contar con suficientes embarcaciones tienen que solicitarlas a los remeros del embarcadero de Cuemanco y éstos les cobran mucho más de la tarifa indicada además de no obtener su apoyo para la promoción del parque.

Empero, sino contratan el servicio de esas trajineras la demanda los sobrepasa y por lo tanto no pueden cumplir con su promesa de venta de una experiencia única. En este sentido dependen de un buen acuerdo con los remeros de la zona del embarcadero de Cuemanco.

La finalidad de planificar integralmente es que estos aspectos ayuden a fortalecer la organización, es decir, optimizar recursos brindados para independizarse poco a poco.

El sistema financiero provee los recursos financieros a las organizaciones. Se compone por lo bancos, financieras y organizaciones vinculadas con el crédito y seguros. De tal manera que si el sistema financiero relacionado con Michmani no es lo suficientemente sólido repercutirá negativamente en su funcionamiento.

Así como existen elementos que de forma directa afectan el funcionamiento del Parque, hay elementos que de forma indirecta influyen en su desempeño, tal y como:

Factores económicos. Es la situación económica general de cierto país, la existencia de las principales variables económicas, que tienen sus efectos sobre las empresas, como la inflación correspondiente al año anterior y que implica ajustes a tarifas 2011 en los servicios del Parque.

Factores políticos. Se refiere a cómo los gobiernos a través de su actividad pueden crear intimidaciones u oportunidades para las organizaciones, asimismo éste supone la adopción de normas que equilibren la lucha entre los distintos grupos de interés.

Durante mucho tiempo Michmani ha dependido del sector gobierno debido a la ayuda recibida mediante los recursos para impulsar el desarrollo del parque, sin embargo, éstos son supeditados a ciclos electorales del país, ejemplo de ello es durante las campañas electorales tanto del jefe delegacional como de diputados y del jefe de gobierno del DF, como parte de la propaganda se destinan recursos a PyMES para impulsar el desarrollo en la región pero una vez terminada la campaña y comenzado el gobierno se recortan presupuestos a estos programas.

A consecuencia los proyectos deben ajustarse a presupuestos realmente austeros, en muchos de los casos deben posponerse a un tiempo indefinido.

La sociedad. Este punto se refiere a cómo una organización puede ser afectada por fuerzas sociales; factores demográfico, la estructura de una sociedad, los medios de comunicación, las tradiciones, valores, costumbres, modo de ser de los clientes, entre otros.

En este sentido, la sociedad relacionada directamente con el funcionamiento del Parque Ecoturístico Michmani son las comunidades ubicadas en chinampas aledañas y los mismos vecinos de la demarcación. Cada uno de ellos, en específico las personas en las chinampas tienen tradiciones muy arraigadas a la religión y por lo tanto consideran como algo poco educado que los turistas tomen días santos el 12 de diciembre, 1ª y 2 de noviembre como vacaciones.

En cuanto al aprovechamiento de los medios de comunicación es prácticamente nulo y las pocas herramientas que implementan son poco estratégicas por lo que el resultado no es de forma positiva.

Cada elemento del entorno influye en mayor o menor medida debido a su dinamismo, en este sentido, Michmani debe protegerse de todos estos elementos mediante la generación de estrategias que hagan dar cuenta a los chinamperos que el turismo es una importante fuente de ingresos y por ello las personas que están relacionadas con el sector deben aplicar determinados protocolos con la finalidad de ser recomendados boca a boca.

Factores culturales. La cultura es descrita como un producto social, un sistema de valores, el estilo de vida y las normas predominantes que influyen en la composición de la organización ya sea de forma positiva o negativa.

En este aspecto la mayoría de las personas del entorno inmediato de Michmani tienen un nivel básico de estudios provocando entre otras cosas la pérdida de clientes de turismo de negocios porque les demandan un nivel de atención demasiado profesional, incluso la comprensión del idioma inglés y al no contar con este requerimiento lo descartan como posible lugar para llevar a sus principales clientes.

La tecnología, Hace referencia a todos los avances tecnológicos, los nuevos procesos de producción, nuevas maquinarias, de una organización. Este elemento del entorno influye negativamente en el Parque porque no se cuenta ni con una computadora que pueda ayudar al mejorar los productos, servicios y métodos de producción.

Algo tan sencillo como un menú hecho a computadora o bien, una hoja en Excel que les permita mantener un control en sus egresos e ingresos, Para cualquier aspecto es necesario implementar tecnología básica a las demandas del público actual.

Grupos de referencia. Son grupos que influyen sobre las organizaciones ya sea de manera directa o indirecta, por ejemplo, una empresa de la industria

informática aplicada a los sistemas financieros, decide la permanencia en el mercado de ciertos bancos.

El medio que rodea a las organizaciones es imprevisible. De aquí la importancia de crear escenarios con base en un análisis histórico que nos permitan “**determinar condiciones futuras**”⁵⁵, manejar la incertidumbre y analizar los riesgos de su ambiente con la finalidad de responder de la mejor manera.

4. 2 Análisis cualitativo.

Un análisis del entorno es necesario para determinar y aminorar aquellos aspectos que pueden permear en el funcionamiento de una organización, sin embargo, al plantear un plan de comunicación integral es necesario hacer un análisis integral con la finalidad de detectar también aquellas situaciones internas que determinan la dinámica organizacional, para ello se implementan métodos que arrojan tanto datos precisos como detalles.

El análisis cualitativo es aquel que produce detalles descriptivos y que va más allá de la recolección de datos, busca comprender el objeto de estudio dentro de un marco de referencia. No se aísla el objeto de estudio sino que se interpreta a partir de la experimentación de su realidad.

En general se describe a la investigación cualitativa como una experiencia vivencial que intenta ver las cosas desde el punto de vista de las otras `personas; recurre a herramientas propias de la metodología como la observación, el trabajo de campo y la entrevista, siendo utilizada esta última para obtener algo más que datos sobre un problema determinado.

Para fines del presente trabajo se realizó más de una entrevista, la mayoría de ellas como entrevistas *no estructuradas*, sino como una conversación en la cual las preguntas son abiertas y daban pie a más cuestiones guiadas por tópicos relacionados con posibles problemáticas del Parque como:

- Identidad organizacional

⁵⁵ *Ibíd.*, p 265

- Comunicación organizacional
- Cultura organizacional
- Liderazgo
- Difusión del parque

Los aspectos más relevantes y que se detectaron mediante las conversaciones con cada uno de los miembros de los siete espacios que conforman Michmani fueron:

Administración y organización

En el Parque no existe una figura que rija un orden en todo lo referente a los asuntos administrativos, cada uno de los socios tiene que realizar su reporte de egresos e ingresos y por ende se hace de manera informal porque sólo uno de ellos cuenta con la ayuda de un contador para realizar este tipo de registros que mantendrían un orden y optimas condiciones a la organización permitiendo seguir con su ciclo de vida.

Esta carencia de personal capacitado para realizar los trámites administrativos retrasa a la organización en diferentes cuestiones, por ejemplo la declaración de impuestos es siempre entregada a destiempo porque los socios no tienen al día esas cuestiones y lo realizan en el último momento.

En cuanto a la falta de administración del personal provoca el poco compromiso por alguno de los miembros de la cooperativa, ellos al ser dueños de los espacios no respetan una hora de entrada por lo que no hay respeto por una jornada laboral.

La principal razón de este síntoma es que algunos de los socios no trabajan sólo en su espacio, sino que tienen trabajo por otro lado y sólo dedican los fines de semana a cuidar, mantener y trabajar en éste; dicha cuestión provoca el disgusto de aquellos miembros que invierten una parte de su día al cuidado de su chinampa porque los apoyos que brindan diversas instituciones como la delegación, CEDEPECA, FONATUR, entre otros, es a beneficio de todos y no sólo de los que están comprometidos en su totalidad con el parque.

Al no haber una persona responsable en la administración del personal también perjudica al exterior de la organización porque en ocasiones el centro de recepción no tiene a una persona que esté pendiente de las llamadas o que atienda a las personas que se acercan a preguntar sobre los servicios del parque.

No existe una persona encargada de la atención al cliente, así que son atendidos por cualquier socio que se encuentre cerca y la mayoría de las ocasiones se encuentran haciendo otras labores que interrumpen para brindar la información e incluso en una presentación inapropiada como puede ser vestimenta de faena de limpieza.

Lo anterior permea directamente la imagen del Parque la cual pretende reflejar un conjunto de chinampas con una diversidad de servicios que le permitan al turista disfrutar, divertirse, relajarse y aprender en un entorno natural, sin embargo, con las actitudes de los miembros se puede comenzar a ver de manera aislada cada uno de los espacios y el concepto de diversificación y posibilidades de elección se pierde.

Operaciones

La carencia de una persona que tenga la dirección de la administración del Parque es a consecuencia de la falta de un organigrama formal, porque las funciones son delegadas pero no operables debido a que la persona a cargo al desconocer la manera de llevar a cabo las acciones que le corresponden pide a cada uno de los miembros que se encargue de su espacio, lo que significa una disgregación tanto de la información, del grupo y de la organización, lo que da como resultado que sean siete organizaciones en lugar de un parque.

No se cuenta con una persona que tenga bases de administración y por ende no tienen los recursos (humanos y materiales) para hacerse de una estructura organizacional básica para poder impulsar el desarrollo de Michmani.

Finanzas

La dispersión de la información financiera es un punto importante que mantiene el desequilibrio en parque porque al no rendir cuentas las ganancias de cada uno de los espacios no son reportadas y no permiten que haya realmente una cifra exacta de cuánto es el ingreso anual, cuál es la suma de inversión, de recuperación y de ganancia para todo el parque y no para cada uno de sus miembros.

Al no existir una administración financiera, la administración de los recursos resulta inocua porque existen momentos en que alguno de los espacios no tiene ganancias y por lo tanto se indispone a invertir. Es decir, no hay un control de los recursos, no tienen reservas de productos indispensables para todo el parque, a consecuencia cada uno de los espacios tiene que comprar los productos que le hacen falta.

Este descontrol en toda la cuestión financiera es una razón por la cual en estos años Michmani no ha podido estabilizarse y desarrollarse como un complejo Ecoturístico reconocido, sino que algunos espacios en lo individual han conseguido su crecimiento como lo es La Cihuacoatl y Voces del agua quienes se han desarrollado de tal manera que han logrado el reconocimiento como si se tratase de organizaciones diferentes.

Medios de comunicación

Existe una gran necesidad de una planeación que permita identificar las necesidades y posibilidades de la implementación de determinados medios de comunicación al interior y exterior del Parque ya que sólo cuentan con dos diseños de volantes, un diseño de cartel, inserciones en tres páginas web y alrededor de 4 notas en medios de comunicación nacionales.

No hay estrategia en la distribución de sus medios, por ejemplo, el espacio que tiene en la página web de la delegación Xochimilco es pequeño y poco atractivo, además que al dar clic la información que aparece sobre los servicios del parque es confusa ya que no está ordenada, y los contactos son números de celular de cada uno de los responsables de los espacios.

Los medios de comunicación son poco efectivos debido a que su distribución no es de manera estratégica, además de no contar con una página web que les sirva de plataforma de posicionamiento.

Una vez encontradas estas problemáticas y con la finalidad de tener una visión más clara se apoyo en el uso de la *entrevista estructurada*, en la cual a forma de interrogatorio se plantean previamente al estudio de la organización cuestiones específicas que buscan anclar los tópicos usados en las conversaciones.

Con ayuda de esta metodología se pudieron formalizar aspectos que se habían ya detectado por medio de la observación y que eran evidentes ante cualquier persona ajena al Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.

El cuestionario que se aplicó a una muestra de siete personas, los cuales son los responsables de cada uno de los siete espacios y las cuestiones planteadas fueron las siguientes:

Identidad organizacional:

1. ¿Cuál es la misión del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?
2. ¿Cuál es la razón de ser de Michmani?
3. ¿Cuál es la visión del Parque?
4. ¿A dónde quieren llegar como Parque Ecoturístico?
5. ¿Podrías mencionar decir 3 valores que rijan al Parque?
6. ¿Cuáles son los colores que están presentes en la imagen del Parque?
7. ¿Qué significa la imagen de Michmani?
8. ¿Cuál es el significado del nombre Michmani?

Cultura Organizacional

1. ¿Cómo es la relación con los otros miembros del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?
 - a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Mala

2. ¿Existen fechas que festejen como grupo?
 - a) Si, cuáles _____
 - b) No
3. ¿Quién es el representante del Parque?
 - a) Todos
 - b) Manuel
 - c) Cada quien es responsable de su propio espacio
4. ¿Existen normas y funciones plasmadas den un reglamento que los miembros de Michmani deben acatar?
 - a) Si
 - b) No

Comunicación interna

1. ¿Cómo es la comunicación con los demás miembros de del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?
 - a) Buena
 - b) Regular
 - c) Mala
2. ¿Cuáles son los medios de comunicación con los que se mantienes informados los miembros de Michmani?
 - a) Teléfono
 - b) Juntas
 - c) Otros
3. ¿Cuáles son los medios de comunicación que usan para darse a conocer?
 - a) Folletos
 - b) Recomendación (boca a boca)
 - c) Otros

Comunicación externa

A continuación se presentan una serie de cuestiones que tuvieron la finalidad de conocer el posicionamiento que tiene el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani entre 50 personas escogidas de manera indistinta que acuden con frecuencia a la zona de Cuemanco, lugar donde se encuentra al Parque,

1. ¿Has oído hablar del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Asistirías a un Parque Ecoturístico en el DF?

- a) Si b) no

Las siguientes preguntas se les cuestionaron a 25 turistas que acudieron al del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.

1. ¿Cómo te enteraste del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?

- a) Folletos b) Tour operador
 c) Recomendación d) otros medios _____

2. Cómo consideras los medios publicitarios que tiene Michmani?

- a) Buenos b) malos c) Insuficientes

Resultados:

Comunicación interna

PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	RESPUESTA NEGATIVA
¿Cuál es la misión del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?	0%	100%
¿Cuál es la razón de ser de Michmani?	85%	15%
¿Cuál es la visión del Parque?	0%	100%
¿A dónde quieren llegar como Parque Ecoturístico?	100%	0%
¿Podrías mencionarme 3 valores que rijan al Parque?	85%	15%
¿Cuáles son los colores que están presentes en la imagen del Parque?	57%	%
¿Qué significa la imagen de Michmani?	100%	0%
¿Cuál es el significado del nombre Michmani?	100%	0%

Problemática: Falta de formalización e internalización de la identidad corporativa

Área de oportunidad: Identidad Corporativa

Cultura organizacional.

¿Cómo es la relación con los otros miembros del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?	A. Bueno 100% B. Regular 0% C. Mala 0%
¿Existen fechas que festejen como grupo?	A. Si 57% B. No 43%
¿Quién es el representante del Parque?	A. Todos 42% B. Manuel 14% C. Cada quien es responsable de su propio espacio 42%
¿Existen normas y funciones plasmadas en un reglamento que los miembros de Michmani deben acatar?	A. Si 57% B. No 43%

Problemática: Cultura organizacional negativa lo que repercute en el funcionamiento del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani

Área de oportunidad: Comunicación Corporativa

Comunicación.

¿Cómo es la comunicación con los demás miembros de del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?	<p>A. Buena 100%</p> <p>B. Regular</p> <p>C. Mala</p>
¿Cuáles son los medios de comunicación con los que se mantiene informados los miembros de Michmani?	<p>A. Teléfono 43%</p> <p>B. Juntas 57%</p> <p>C. Otros</p>
¿Cuáles son los medios de comunicación que usan para darse a conocer?	<p>A. Folletos 100%</p> <p>B. Recomendación (boca a boca)</p> <p>C. Otros</p>
<p>Problemática: Falta de herramientas de comunicación y optimización de las ya existentes para mantener una comunicación eficaz entre los miembros de la organización.</p> <p>Área de oportunidad: Comunicación corporativa</p>	

Comunicación externa.

¿Haz oído hablar del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani?	<p>A. a) Si 16%</p> <p>B. b) No 84%</p>
¿Asistirías a un Parque Ecoturístico en el DF?	<p>A. a) Si 94%</p> <p>B. b) No 6%</p>
<p>Problemática: Falta de herramientas comunicacionales que ayuden a generar un reconocimiento que finalmente repercuta en el aumento en las entradas de público.</p> <p>Área de oportunidad: Relaciones Públicas y Publicidad</p>	

¿Cómo te enteraste del Parque Ecoturístico	<p>A. Folletos 16%</p>
--	-------------------------------

Chinampero Michmani?	B. Tour operador 0% C. Recomendación 28% D. d) otros medios 56%
Cómo consideras los medios publicitarios que tiene Michmani?	A. Buenos 80% B. malos 4% C. Insuficientes 16%
<p>Problemática: Falta de medios publicitarios funcionales</p> <p>Área de oportunidad: Publicidad</p>	

4.3 Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización y de esta manera obtener un diagnóstico preciso que en función de ello genere tomas decisiones acordes con los objetivos y políticas del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani. .

Para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es necesario considerar los diversos factores tanto al interior como al exterior de la organización y que pueden incidir sobre su funcionamiento porque potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión organizacional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que prioricen el alcance de los objetivos del Parque.

Las *fortalezas* y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* del Parque Ecoturístico Michmani.



Matriz FODA del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani

La finalidad de la tabla FODA es encontrar tanto los puntos positivos de la organización y su entorno así como detectar aquellos aspectos que pueden influir de manera negativa en el funcionamiento y desarrollo del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.

En este sentido, se hará un cruce en el que se planteen las debilidades para ser aprovechadas con las oportunidades detectadas, es decir, aquellos aspectos que resultan ser débiles al interior de la organización pueden ser disminuidos a partir de las oportunidades que presenta el entorno.

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
1	Falta de planificación	Apoyo del gobierno	A partir del servicio de consultoría brindado por parte de la delegación hacer un plan de trabajo anual que incluya proyecciones en función de los objetivos organizacionales.
2	Falta de difusión	Auge del turismo nacional	Aprovechar el auge del turismo publicitario a nivel nacional a través de la campaña <i>Ahora más que nunca Vive México Vive lo tuyo.</i>
3	Falta de presupuesto	Promoción del ecoturismo	Beneficiarse de la promoción que está haciendo el gobierno del DF sobre el cuidado al medio ambiente con los diversos programas.
4	Falta de identidad conceptual	Promoción del cuidado al medio ambiente	Formalizar la identidad conceptual teniendo como un eje rector la preocupación por el medio ambiente.
5	Falta de estructura orgánica	Alianzas con diferentes organismos	Formalizar una estructura orgánica aprovechando el apoyo de agentes externos como SECTUR o la consultaría brindada por la Delegación de Xochimilco.
6	Falta de sentido de pertenencia	Publicidad gratuita	Generar impacto del Parque Ecoturístico Chinampero Michamni en diferentes medios de comunicación Mediante mensajes claves.

	FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS
1	Servicios únicos en el mercado	Programas de apoyos asociados a ciclos políticos	A partir de los recursos humanos y materiales brindados por el apoyo del gobierno federal y el delegacional construir un patrimonio que les permita sostenerse por si mismos.
2	Tienen una excelente ubicación geográfica	Exceso de oferta de sitios turísticos en el DF	Beneficiarse de la afluencia que arriba a la demarcación.
2	Poseen recursos naturales y culturales únicos en el mundo	La Cd. De México no es considerada con un sitio para practicar el ecoturismo	Perfilar al parque como el único lugar en el que se puede disfrutar de la naturaleza sin salir de la Ciudad.
4	Son una organización comprometida con el medio ambiente	Crisis económica a nivel mundial	Implementar la practica de las estrategias verdes para lograr ahorros económicos
5	Es una organización atractiva en su giro	Dificultad para preservar el patrimonio cultural	Posicionar al Parque como un espacio de ecoturismo diferente, en el cual se puede encontrar desde cultura, diversión, aprendizaje y acción.

Una vez realizado el cruce a manera de DOFA se pudieron concatenar cada uno de los elementos de tal manera que las oportunidades sean aprovechadas para minimizar las debilidades mediante estrategias que resuelvan las problemáticas. De igual manera es necesario plantear estrategias que optimicen las fortalecer para contrarrestar las amenazas.

Realizando el análisis cualitativo, del entorno el FODA se pueden detectaron las principales problemáticas y a partir de ellas se generaron las estrategias que en la propuesta serán complementadas con las tácticas a

desarrollar para finalmente cumplir con el objetivo de generar una imagen del Parque, posicionarla y mantenerla ante el público meta.

Cada herramientas de análisis implementada en el presente diagnostico se concatena con la finalidad de arrojar los principales síntomas que concluyen en problemáticas específicas que finalmente buscan ser resueltas.

El análisis del entorno permitió dar cuenta de todas aquellas amenazas que existen alrededor del Parque y mediante las entrevistas se puntualizó en aquellas problemáticas internas que afectan en la manera en que responden al dinamismo del entorno.

Finalmente el análisis FODA definió las problemáticas y con el la matriz FODA se aterrizaron posibles soluciones de manera general y que en la propuesta del plan de comunicación integral se desarrollarán de forma específica dando como resultado un producto comunicacional.

5. Propuesta de un plan de comunicación integral para el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani

El parque Ecoturístico Chinampero Michmani es una organización que obedece a la formación de muchas empresas en México, del ámbito familiar, en este caso no son familia directa, sin embargo, cada uno de los miembros de esta cooperativa se conocen desde siempre ya que antes de que ellos formaran el Parque habitaban con sus padres en cada una de las chinampas que hoy conforman Michmani.

En este sentido se busca que la presente propuesta no sólo sea aplicable para la organización de estudio, sino que sea una alternativa para aquellas organizaciones que están conformadas pero por razones no diagnosticadas no han tenido el desarrollo que obedece la administración de una empresa:



Modelo de administración de empresas basado en la propuesta de Ramos Padilla

Para fines prácticos se pondrá en marcha la propuesta del plan de comunicación integral realizado por el profesor García Blanco argumentando que está hecha de tal manera que permite detectar y resolver las problemáticas internas que afectan la proyección de la empresa, de tal manera que sea coherente lo que se dice de la organización para formar el imaginario y atraer a los turistas con la realidad organizacional.

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA:

Cliente:

Parque Ecoturístico Chinampero Michmani SC. de RL. de CV.

Elaboración:

Claudia Ocaña González

Creación:

Agosto 2010

Alcance:

El presente documento tiene la finalidad de proponer un Plan de comunicación integral que le permita al Parque Ecoturístico Chinampero Michmani SC. de RL. de CV. generar, proyectar y mantener una imagen institucional positiva que establezca un posicionamiento del *Parque Ecoturístico Michmani* ante su público meta y así contribuir que éste sea autofinanciable e independiente.

De igual manera se buscará difundir al *Parque Ecoturístico Chinampero Michmani* como un destino turístico por excelencia del DF mediante la identificación de las herramientas correctas y funcionales de comunicación externa que atraigan la afluencia del turismo de mayores ingresos.

Como parte de la propuesta se incorporan los elementos de la identidad conceptual organizacional al igual que el organigrama obedeciendo a la falta de formalización de un corazón ideológico y de una estructura orgánica. Con la formalización de dichos elementos se buscará internalizarlos entre los miembros para que estos puedan proyectarlos ante el público externo

Resumen ejecutivo:

La presente propuesta será desarrollada para el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani con el objetivo de posicionar al parque dentro del negocio del ecoturismo en el DF, para ello es necesario apoyarnos en diferentes disciplinas, estrategias y herramientas que generen una marca, darle

valor, posicionarla ante el público meta y finalmente lograr el consumo y satisfacción del visitante.

Para alcanzar este objetivo se trabajará en cohesionar la realidad organizacional con el imaginario que se maneja en el concepto de venta del Parque, en este sentido se pretende formalizar e internalizar la identidad organizacional con el afán de generar un sentido de pertenencia entre cada uno de los miembros del equipo, mismo que se verá reflejado al exterior.

Una vez que se tenga gestado este sentido de pertenencia se comenzará a trabajar sobre el concepto del parque, esa cualidad que lo distinguirá del resto de los lugares Ecoturístico del DF y de todo México. Se pretende hacer una mezcla entre naturaleza, cultura, diversión y sustentabilidad que concluya en un lugar completo y atractivo generador de experiencias para todo el turista.

Para lograr lo anterior se echará mano de todo el entorno que envuelve al Parque, tal y como son las chinampas, estructuras únicas en el mundo y milenarias en su historia, además de retomar el turismo rural con todas las comunidades que rodean a los siete espacios de Michmani.

Teniendo una identidad organizacional firme, un equipo de trabajo por objetivos y un concepto que vender se planificarán las estrategias de difusión de los servicios, las cuales serán apoyadas de la publicidad, mercadotecnia, administración de recursos humanos y Relaciones Públicas, todas ellas concatenadas con el objetivo de lograr un impacto positivo que influya al consumo de los servicios, elevando así los ingresos del Parque.

En otras cuestiones se tiene definido como público meta al turista de altos ingresos entre un rango de 25 a 50 años con un nivel de estudios superiores que le permita tener el parámetro de conciencia hacia el cuidado al medio ambiente sin sacrificar la diversión y entretenimiento.

Se pretende captar en su mayoría a turistas extranjeros deseosos de nuevas experiencias como son el turismo natural, rural, cultural, de aventura y conocimiento en un mismo espacio y para llegar a ellos es necesario

implementar los medios que ellos ocupan, tal y como lo son las redes sociales, los blogs, páginas web y medios especializados.

El *deadline* solicitado es el mes de septiembre 2010 con la finalidad de comenzar la ejecución del plan en el mes de octubre, por lo que se pretende tener una primera propuesta un mes antes de nuestra fecha límite para darle la oportunidad al cliente de retroalimentar ésta y solicitar cambios.

Contenido

- Antecedentes
- Ubicación
- Organización
- Organigrama
- Descripción de los servicios
- Visión
- Misión
- Valores
- Análisis situacional y del entorno
- Análisis FODA
- Estrategia creativa

Antecedentes

El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani es un lugar mágico y orgulloso de sus orígenes, abrazado por los ahuejotes se erige entre los canales de Xochimilco donde el tiempo se ha detenido, embelesado por la grandeza de su pasado y el orgullo de su gente.

Lugar de pescadores es el significado de Michmani y es el reflejo de la comunidad que lo rodea y que lo mantiene con vida mediante las historias y leyendas que encierra cada uno de los rincones de las chinampas y los canales.

Su historia está ligada a un pasado lleno de tradiciones y costumbres en las que la armonía entre naturaleza y hombre mantienen el equilibrio, es así como Michmani contempló desde su inicio rescatar las tradiciones prehispánicas, entre las cuales se encuentran preservación de chinampas, temascales, leyendas y vivencias.

Michmani fue creado con la idea de hacer un cinturón verde para frenar la mancha urbana dentro del Polígono Patrimonial inscrito por UNESCO y al mismo tiempo como una alternativa para los habitantes de la zona lacustre quienes al no tener fuentes de empleo se dedicaban a la pesca.

Sin embargo, al ser declarada Área Natural Protegida por la Secretaría de Medio Ambiente, esta actividad ya no estaba permitida, por lo que los pescadores se organizaron por la necesidad de un ingreso económico y teniendo el conocimiento de que existía un predio abandonado cuyo uso era de un tiradero, nace la idea de crear un restaurante con áreas verdes.

El diseño de Michmani se realizó considerando su naturaleza de conservación y sustentabilidad, todas las instalaciones buscan amortiguar y mitigar el impacto de los visitantes a la zona, a través de sanitarios ecológicos, foto celdas solares, filtros biológicos para el agua, fuerza motriz humana en canoas prehispánicas para paseo de los visitantes, composta de residuos orgánicos y fertilización orgánica de las chinampas, entre otros.

En este contexto surge Michmani, como una alternativa en el sector turismo que integra una visión de largo alcance, explorando la vertiente del ecoturismo brindando una alternativa al desarrollo económico, impulsando el autoempleo, la conservación de los recursos naturales y el entorno de Xochimilco como Patrimonio Mundial de la Humanidad.

Ubicación

El Centro Ecoturístico Chinampero Michmani tiene una ubicación privilegiada entre los canales de Xochimilco, se encuentra a tan solo 3 minutos del

Periférico Sur, una de las vías primarias más transitadas de esta ciudad, su acceso es a través de la entrada que conduce al embarcadero de Cuemanco.



Mapa de rutas de acceso al Parque Ecológico Chinampero Michmani

Infraestructura

Está integrado por 7 espacios con cabañas, áreas verdes, temascal, invernaderos, y criaderos de especies endémicas que en su conjunto ofrecen los servicios que se mencionan posteriormente

- Apatlaco
- Atlipac
- Chicoco
- Cihuacoatl
- Cuatro Barrios
- Michmani
- Voces de Agua

Organización

Michmani es una Sociedad Cooperativa que busca compartir responsabilidades con cada uno de los representantes de cada espacio, sin embargo, la realidad organizacional muestra que no hay una estructura establecida de manera formal lo que dificulta la cohesión en el grupo y por lo tanto un liderazgo que guíe las decisiones tomadas por los miembros de la cooperativa

Pese a que la constitución del Parque Ecoturístico es bajo el cooperativismo, los miembros no se asumen como tal sino que forman grupos autónomos quedando una estructura lineal con redes de comunicación sin fuerza alguna.

las áreas que establecen dentro de las organización son las siguientes:

- Presidencia a cargo de Manuel
- Administración bajo la dirección de Marlene
- Tesorero es la Sr. Víctor Velazco

Son tan sólo tres áreas las que intervienen en el manejo del Parque, mismas que son rotativas, es decir, cambian de gestor cada año de acuerdo a votación de cada miembro de la comunidad Michmani.

Estructura orgánica

Michmani no cuenta con un organigrama de manera formal, por lo que obedeciendo la manera lineal como se administran se puede observar que la división de funciones está realizada con forme en las responsabilidades que cada quien adquiere, de tal manera que pocos grupos realizan un trabajo de beneficio para toda la organización dado que la mayoría realiza trabajo para beneficio propio.

En este sentido, se propondrá un organigrama basado en un modelo funcional propuesto por Franklin Enrique, en el cual se estructuran las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus

interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

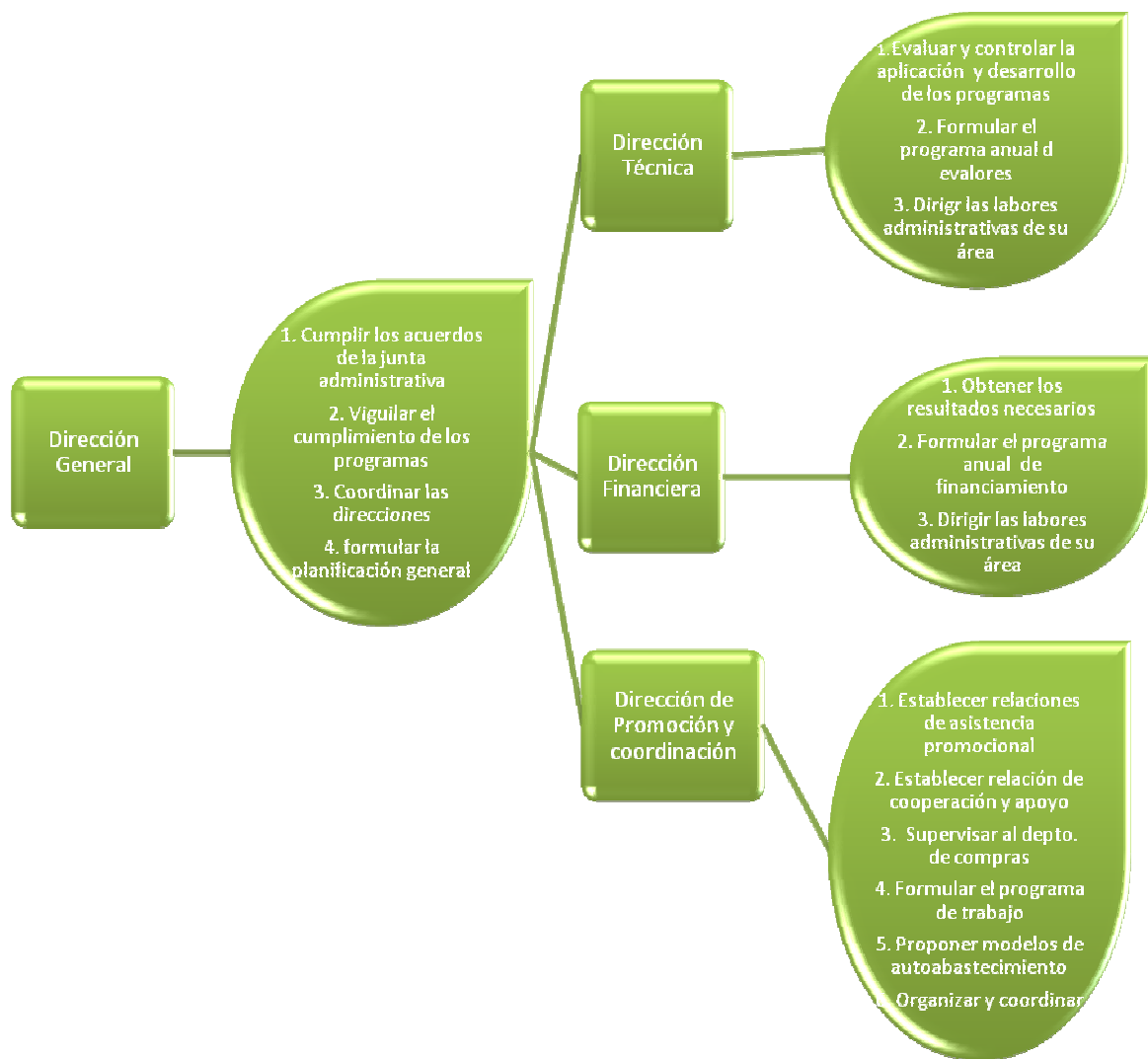


Diagrama funcional

Este tipo de organigrama es funcional para una organización como Michmani ya que concentra las áreas primordiales para su existencia y desarrollo, por un lado está la dirección general, que en este caso por tratarse de una cooperativa

tendrá que ser Presidencia pero con los mismos objetivos, los cuales deben ser planteados bajo una plan de desarrollo y no sólo bajo el año de gobierno.

De igual manera se deben elegir a los representantes de estas áreas de manera estratégica de tal manera que puedan cumplir con los objetivos y enseñar a los demás mediante la aplicación de manuales con la finalidad de que al entregar el puesto a otro tenga lo necesario para continuar con lo establecido en un inicio.

Descripción del producto o servicio

Parque Ecoturístico Chinampero Michmani es una organización que presta servicios relacionados con el área de turismo, inmerso en un entorno único en el mundo y con el objetivo de promover el turismo de aventura y estimular el contacto con la naturaleza mediante actividades las actividades descritas en el siguiente cuadro.

PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
Centro de Recepción o Restaurante	Desde \$45 hasta \$200	Espacio Michmani	En visitas grupales la comida está incluida en el precio del paquete general.
Chinampa – Escuela	\$10 x persona	Chinampa de la cihuacoatl	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Parcela Demostrativa (Turismo Rural)	\$10 x persona	Chinampa de chicoco	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Recorridos en trajinera pre-hispánica	\$70 x persona	Las muñecas, cuatro barrios	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Safari Fotográfico	\$150 x persona	Zona chinampera	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Temascal	\$200 x persona	Chinampa de la cihuacoatl	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento

Kayac	\$50 x persona x hora	Centro de recepción michmani	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Cabañas	\$650 de 2 a 4 personas	Chinampa de la cihuacoatl	Descuentos a partir de 2 días
Criadero de Ajolotes y Serpentario	\$10 x persona	Museo del ajolote	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Lunadas	\$150 x persona	Zona chinampera	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Campismo	\$120 x persona	Chinampa de la llorona	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Observación sideral	\$300 x 3 hrs	Chinampa de la cihuacoatl	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento
Eventos Culturales	Gratis	Chinampa de la cihuacoatl	Gratis
Eventos Deportivos.	Contratos con empresas	Todo el centro	Contratos con empresas
Pesca Recreativa	\$25 x persona x 1 hrs	Todo el centro	En grupos y escuelas es del 10% al 20% de descuento

Visión, Misión y Valores

El Parque Ecoturístico Chinampero Michmani tienen la idea de cuál es su misión, visión y valores, empero no lo han formalizado por escrito lo que hace no exista uniformidad en sus definiciones, provocando así una proyección incoherente entre lo que dicen ser y lo que demuestran tanto al interior como al exterior.

En este sentido se proponen los siguientes elementos de manera formal respondiendo a la carencia de éstos en la organización y para sustento del presente documento.

Visión:

En Michmani queremos llegar a destacar como la principal y más importante atracción de ecoturismo en el DF

Misión:

En Michmani buscamos ofrecer un producto turístico divertido, dinámico y formativo para el crecimiento integral de nuestros visitantes mediante distintas y atractivas actividades encaminadas a fomentar el turismo alternativo, de aventura, naturaleza y ecológico.

Valores:

En Michmani guiamos nuestro comportamiento regidos de los siguientes valores:

- **Calidad** en cada una de las actividades que realizamos
- **Justicia** hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- **Puntualidad** en la cada uno de nuestros servicios.
- **Confianza** en que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes sin lastimar al medio ambiente.
- **Compromiso** con todos nuestros visitantes al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Análisis Situacional y del Entorno

Factores de influencia del contexto externo

- Presencia de un entorno económico crítico que deberá ser tomado en cuenta para la planificación del Parque

- Existencia de un exceso de oferta de servicios turísticos en la demarcación de Xochimilco que propicia un ambiente de competencia
- Necesidad de una planificación integral que revierta la imagen del DF como una urbe de centros de negocios y la posición con un sitio en el que se puede vacacionar sin salir de la Ciudad.
- Decreciente conservación del patrimonio cultural de la zona chinampero ocasionando la pérdida de tradiciones, usos y costumbres de la zona que ponen en riesgo la idea de Michmani de preservar un lugar histórico atrapado en el tiempo.
- Creciente degradación del medio ambiente de la zona chinampera ocasionando pérdida de flora y fauna endémica de la región
- Existencia de un entorno político cíclico que carece de planificación y continuidad ocasionando la desaparición de planes a la par del término del ciclo político.

Factores de influencia del contexto interno

- Carencia de planificación en todos los niveles lo que propicia un bajo desarrollo en mucho tiempo
- Deficiencia de medios estratégicos que permitan el posicionamiento y el aumento en las entradas del parque
- Carencia de personal capacitado en áreas estratégicas para el desarrollo óptimo del parque
- Necesidad de un liderazgo que guíe a los miembros del Parque al cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Decreciente sentido de pertenencia por parte de los miembros del Parque que repercute directamente en la proyección del éste hacia el exterior.

Análisis FODA

Oportunidades

- Oportunidad de obtener apoyos tanto en especie como económicos por parte de los programas del gobierno.
- Posibilidad de adherirse a las campañas tanto a nivel federal como local que promueven el turismo nacional
- Factibilidad de obtener apoyo por parte del al SECTUR del DF para entrar en los programas que están realizando de apoyo al medio ambiente.
- Aprovecharse del auge al cuidado al medio ambiente promovido por los tres sectores de la sociedad (público, privado y tercer sector)
- Generar alianzas con diversos organismos que se apoyen el desarrollo sustentable
- Oportunidad de tener publicidad gratuita mediante la realización de una campaña de RRPP
- Aprovechar el cambio de tendencia turísticas que hoy en día demandan más que servicios experiencias.

Amenazas

- Urgencia de optimizar los apoyos proporcionados por el gobierno debido a que sólo obedecen a ciclos políticos.
- Exceso de oferta turística en la demarcación
- Peligro de lograr el objetivo de posicionarse como un lugar de ecoturismo dentro del DF debido a que los turistas alternativos buscan este tipo de actividades fuera de las urbes
- Una baja del turismo internacional a partir de la crisis económica mundial
- Dificultad para la preservación de patrimonio cultural debido a factores culturales, sociales y generacionales.

- Urgencia de un plan de combate a la polución y conservación de la zona chinampera para conservar la riqueza cultural y natural que aún preserva la zona,
- Peligro que los problemas comunales permeen en la percepción del parque.

Fortalezas

- Ventaja de contar con servicios únicos en el mercado como es la crianza de especies endémicas, el turismo rural, entre otros.
- Ubicación geográfica privilegiada ya que no hay otro lugar en el mundo en el que existan las chinampas
- Superioridad en recursos naturales y culturales que se concatenan con una historia que se remonta a épocas prehispánicas
- Prelación al ser una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente siguiendo una política de un desarrollo sustentable en todos los aspectos.
- Superioridad en las actividades que realiza debido a que han estado relacionadas con ellas toda su vida
- Ventaja sobre las demás organizaciones de la zona del mismo sector por su accesibilidad en costos.
- Capacidad de despertar el interés de todo tipo de público.

Debilidades

- Falta de planificación a nivel general
- Insuficiencia en los medios implementados para la difusión del parque
- Vulnerabilidad ante el entorno por la falta de guía (líder)
- Insuficiencia de presupuesto para desarrollar óptimamente cada una de las áreas

- Carencia de identidad conceptual como equipo
- Falta de personal capacitado para desarrollar actividades clave en el desarrollo del parque

Áreas de oportunidad

Comunicación institucional

- Necesidad de planificar y formalizar las redes de comunicación internas
- Falta de cohesión en la organización como un equipo de trabajo encaminado a alcanzar determinados objetivos

Clima organizacional

- Generar un clima organizacional agradable basado en el trabajo en equipo -

Relaciones públicas y Publicidad

- Carencia de medios para dar a conocer los servicios de la organización ante el público externo
- Necesidad de creación y optimización de herramientas de comunicación que ayuden a proyectar positivamente al parque
- Falta de independencia ante los apoyos otorgados por el gobierno local.

Estrategia creativa: MÁS QUE UNA LEYENDA MICHMANI ES TODA UNA EXPERIENCIA

¡ATREVETE A VIVIRLA!

Nombre de la empresa:

Parque Ecoturístico Chinampero Michmani SC. de RL. de CV.

Sector productivo de la empresa:

Turismo

Categoría:

Turismo alternativo

Subcategoría:

- Actividades relacionadas con el turismo de aventura, de naturaleza, deportivo, recreativo y cultura.

Objetivos de comunicación:

- Cohesionar a los miembros del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani
- Internalizar la imagen institucional en los miembros del Parque
- Afianzar el posicionamiento del Parque como destino cultural, natural y auténtico, capaz de transmitir vivencias únicas dar a conocer sus servicios
- Optimizar los medios de comunicación ya existentes y generar aquellos que hagan eficaz la comunicación interna y externa del parque.
- Motivar a nuestro público objetivo a pensar en Michmani como la mejor alternativa para su próximo viaje.
- Lograr que el turista potencial concrete la visita
- Contribuir a que el turista actual repita y recomiende al Parque

Público objetivo:

- Turista nacional e internacional de altos ingresos
- Turista que practica el turismo alternativo
- Empresas interesadas en el turismo de negocios

Fuente de negocio:

- Turista nacional e internacional de altos ingresos

Qué específicamente es la organización:

Parque temático que presta servicios relacionados con el turismo de naturaleza, deportivo, cultural y recreativo.

Promesa básica:

Más que una leyenda Michmani es toda una experiencia

Razonamiento:

La saturación del mercado y la proliferación de destinos ha despertado en el turista la búsqueda de emociones nuevas, han logrado que la preferencia del turista haya cambiado y mas allá de buscar actividades está en busca de vivencias únicas que despierten sus sentidos. En este sentido, la tendencia mundial tiene como eje principal las experiencias

El turista de hoy en día es un buscador de experiencias que está orientado a actuar y no ser un simple observador. Busca aprender sobre otras culturas y su historia mediante el contacto con el entorno, parajes naturales que le den Experiencias auténticas que lo acerquen a culturas diferentes a la suya.

De manera general se caracteriza por tener ingresos superiores al promedio y por ende tiene una educación superior, amplia cultura y mente abierta; prefiere los viajes largos y se preocupado por el medio.

En este contexto Michmani está ubicado en una región única e incomparable de México, la zona chinampera de Xochimilco, además de ser parte de una demarcación declara Patrimonio Cultural de la Humanidad por contener en si misma una historia que nos remonta desde la época prehispánica.

Esta particularidad lo convierte en un generador de experiencias incomparable porque en Michmani es posible no sólo recordar un añejo pasado

sino que es posible vivirlo, por lo que el turista podrá encontrar aventura, naturaleza y cultura en un mismo lugar.

Puntos auxiliares:

- Michmani es una organización comprometida con el modelo de desarrollo sustentable para dar a nuestros niños un presente con futuro
- Organización que busca el desarrollo integral de sus visitantes mediante el desarrollo de sus diferentes actividades
- Organización abrazada por la naturaleza y perdida en el tiempo
- Otros que pudieran surgir en el camino

Foco de venta:

Empresa dedicada a generar experiencias en un entorno histórico y natural

Requisitos ejecucionales:

- Incorporar la identidad conceptual en la realización de los mensajes claves
- Cuidar el uso de la imagen corporativa en la realización d cualquier material visual
- Apoyarse en el *emotional marketing* en la realización de todos los elementos del plan de comunicación.

Área de oportunidad: Identidad Corporativa

Síntomas:

- Falta de elementos de identidad conceptual (misión, visión, valores y filosofía organizacional) compartidos
- No existe una identidad conceptual formalizada e internalizada entre los miembros del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.
- Uso indiscriminado de los elementos de la Identidad Visual del Parque
- Carencia de uniformidad en el uso de los elementos de la identidad visual del Parque

Estrategia:

Formular una campaña de posicionamiento de Identidad Corporativa del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani entre sus miembros para generar un sentido de pertenencia que influya en el alcance de los objetivos organizacionales.

Táctica 1. Identificador personal

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Gafeta	Identificador personal	Cada uno de los miembros debe portar su identificador	10x15 cm. 4 x 4 tintas (Selección de color y tinta especial), impreso en papel couché de 135 gr.	Información del representante (nombre y fotografía) Elementos del corazón ideológico

JUSTIFICACIÓN:

Los miembros del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani tienen de manera general definida su identidad conceptual, sin embargo, es necesario unificarla porque ésta les permitirá formular los objetivos organizacionales y el modo por el cual alcanzarlos. A partir de la formalización de la identidad conceptual se deberá generar una visión compartida que sólo podrá ser capaz de lograrse mediante un trabajo integral y en equipo.

Para esto no basta con formalizar los elementos de la identidad conceptual, sino que es necesario que cada uno de los miembros la conozca y los asuma como parte de su quehacer diario, no es funcional si sólo memorizan quiénes son, hacia dónde van y bajo que valores lo pretenden lograr, se necesita que lo hagan propio mediante estrategias que los internalicen.

En este sentido se pretenden apoyar en la andragogía y por ende generar materiales que ayuden un entendimiento que concluya en una proyección positiva ante los turistas, cumpliendo la función de dar sentido de pertenencia a los miembros y a su vez apoyar a que la percepción por parte del público sea positiva.

El personalizador tiene el objetivo de anclar la información sobre el personal que lo porta además de fungir como recordatorio tanto internamente como externamente quiénes son, hacia dónde van y los valores bajo los cuales guían sus acciones. En este sentido será un material que pretende hacer que cada miembro lea día con los elementos de la identidad corporativa, tanto visuales como conceptuales, de tal manera que lo vayan reflejando en su comportamiento diario.

Se piensa en un material funcional para internalizar la identidad corporativa debido a que los miembros del Parque son personas dedicadas a las chinampas, razón por la cual saben lo qué están haciendo y hasta dónde quieren llegar, empero, lo tienen de una manera muy general y dispersa; con el personalizador se pretende que mediante un ejercicio de visualización repetitiva diaria se pueda homogenizar la información y ayudar a la generación de un sentido de pertenencia debido a que todos van guiados bajo un mismo objetivo.

Se plantea la idea de un personalizador o identificador porque es una herramienta que es necesaria para el trabajo diario, por lo tanto deberán portarlo toda la jornada laboral y ya sea que ellos mismos lo vean al menos un par de veces al día o bien observen el de sus compañeros generando una memorización.

El uso del identificador personal pretende homogenizar e interiorizar en cada uno de los miembros del Parque la Identidad conceptual y Visual de Michmani con la finalidad de poderlos integrar como un equipo que va para un mismo lugar.

De igual manera se busca un posicionamiento en la mente del público externo, al ser un elemento visualmente atractivo permitirá que cualquier turista pueda verlo y por lo tanto procesar la información vertida en él.

Alcances:

En este sentido se pretende:

- Formalizar la identidad conceptual de la organización
- Internalizar en cada uno de los miembros la identidad organizacional (visual y conceptual)
- Plantear una visión en común que les genere un sentido de pertenencia
- Reconocimiento y posicionamiento por parte de los turistas

Propuesta de diseño:



Táctica dos: Cartel interno

ESTRATEGIAS		TACTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Cartel	Póster interno	Colocar en cada uno de los 7 espacios	120x180 cm 4 x 4 tintas (Selección de color y tinta especial), Impreso en lona	Información de la identidad conceptual del Parque

JUSTIFICACIÓN:

En definitiva un cartel es un medio implementado de muchas maneras y en diversos usos, en esta ocasión, y al tratarse de buscar penetrar la conciencia del individuo e inducirlo a adoptar la conducta sugerida por dicho cartel se realizará un cartel tipo *formativo* que ponga énfasis en expresar gráficamente la identidad corporativa del parque

Se elige implementar un cartel formativo porque es un medio que por sí mismo tiene que ser atractivo y capaz de capturar la atención del espectador logrando así que en forma clara y eficaz éste capte la idea que se desea transmitir, en este caso todos los elementos de la Identidad Corporativa de Michmani.

El cartel es una herramienta común dentro de las estrategias organizacionales y por lo mismo pudiera parecer que su fuerza no es lo suficiente para cambiar actitudes o comportamientos del equipo de trabajo, sin embargo, su distribución estratégica en cada entrada de los siete espacios obligará a que reforzar el papel del personalizador.

En este sentido tiene la finalidad de reforzar la información vertida en un medio provocando el aprendizaje.

Alcances:

- Reforzar el papel del personalizador
- Internalizar el corazón ideológico en cada uno de los miembros
- Generar una visión compartida
- Cohesionar al equipo en una misma visión

Propuesta de diseño:



Táctica tres: Manual de identidad corporativa

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno	Comunicación Organizacional	Manual	Manual de identidad corporativa	Presidencia	Impreso	Formalizar y cohesionar las formas y usos de la imagen corporativa de los elementos de la identidad conceptual

JUSTIFICACIÓN:

Un manual de identidad corporativa es necesario para toda organización y aún más en una como Michmani debido a que no cuentan con una persona profesional en cuestiones de imagen porque lo que un documento que marque las pautas que se debe seguir para usar los elementos de la imagen visual en cualquier material que lo implique.

Con la implementación del material se busca formalizar las normas básicas de construcción y desarrollo de la identidad corporativa y por lo tanto cuidar la aplicación del logotipo en las distintas plataformas de comunicación que use el Parque.

Propuesta de esquema:

I. INTRODUCCIÓN

- 1 La imagen del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani
- 2 Instrucciones de Uso
- 3 Terminología Básica

25 Tipografía compatible

II. IDENTIDAD CORPORATIVA

- 5 Símbolo
- 6 Símbolo: Aplicación de color
- 7 Logotipo
- 8 Sello
- 9 Marca
- 10 Marca: Versión en positivo y negativo
- 11 Marca: Sistema de espacios de la marca
- 12 Marca: Usos incorrectos de la marca
- 13 Marca: Uso sin el sello
- 14 Sellos Distintivos: Corporativo
- 16 Sello Corporativo: Reducción mínima

IV. PAPELERÍA

- 26 Papel Carta
- 27 Tarjeta de Presentación
- 28 Sobre

V. MASCOTA

- 29 Su significado, nombre, personalidad

VI. COLORES CORPORATIVOS

III. TIPOGRAFÍA INSTITUCIONAL

- 21 Tipografía
- 22 Alfabeto Logotipo y Subtitulares
- 23 Logo de Identidad de los espacios

Con la implementación del manual de identidad Corporativa se busca formalizar la identidad corporativa y su uso en presentación pública por medio de la integración de sus símbolos.

Se pretende que sea un instrumento de consulta y trabajo para aquellas personas responsables de la utilización correcta de los símbolos del Parque Ecoturístico Chinampero Michmani.

Alcances:

- Homogenizar la identidad corporativa
- Plantear sus usos y formas en cada elemento que lo requiera
- Capacitar a al personal que se tenga relación con el manejo de los elementos de la identidad corporativa del Parque

Propuesta de diseño



Área de oportunidad: Cultura organizacional

Síntomas:

- Inexistencia de estructuras definidas que demandan las funciones de cada cargo.
- No hay un filtro adecuado en el proceso de selección debido a su origen familiar, ocasionando así, la nula especialización que las áreas necesitan.
- No existen dinámicas de integración entre los miembros del grupo
- Falta de medios de comunicación funcionales entre los miembros del Parque, provocando una dispersión de la información.
- Actitud negativa ante los programas de capacitación continua ofrecidos por el gobierno capitalino y federal
- Fragmentación del equipo de trabajo que impide el alcance de los objetivos comunes.
- Actitudes de molestia e inconformidad que dificultan el logro de los objetivos organizacionales
- Nulo conocimiento y por ende de respeto hacia el reglamento, normas y comportamiento permitidos dentro de la organización.
- No hay una planeación de espacios de trabajo que permita una supervisión de las funciones de los cargos.
- Desinterés para integrarse como equipo de trabajo

Estrategia:

Generar actividades apoyadas de diversos materiales que permitan a los miembros del Parque cohesionarse como equipo de trabajo de alto desempeño encaminado a un fin en común.

Táctica Uno: Fotografía *La familia Michmani*

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Público Interno y Externo	Comunicación organizacional	Fotografía	Fotografía grupal	Ubicarla en el centro de recepción Michmani	90x60 cm A color Enmarcada	Presencia de todos los miembros del Parque haciendo alusión a la familia Michmani

JUSTIFICACIÓN:

Se propone una fotografía grupal con la finalidad de anclar lo formalizado en sus valores y que los miembros del Parque se vean como una familia y sean percibidos como tal por parte del público externo.

Una imagen que les recuerde que todos son más que un equipo servirá de motivación a continuar sus funciones con mayores esfuerzos para lograr alcanzar el objetivo planteado. Este material es meramente motivacional y obedece al *emotional marketing* que parte del sustento de generar emociones que encaminen hacia el logro de determinada meta.

En este caso se pretende plasmar en una imagen sentimientos de pertenencia que reafirmen a cada uno de los miembros que más que ser empleados del Parque son los dueños de un patrimonio cultural de la humanidad y además son una gran familia-

Una fotografía de grupo siempre resulta ser una imagen que más que plasmar personas se pueden observar actitudes, características y permiten una idea de los miembros del equipo como un todo.

El objetivo de esta estrategia es generar y proyectar un vínculo más emocional entre los integrantes del parque y así mejorar la relación e interacción entre éstos. En suma se pretende lograr:

Alcances:

- Una cohesión como grupo de trabajo encaminado no sólo a un fin económico sino a un bienestar personal común y a la auto superación como personas

Táctica dos: Calendario

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Público Interno	Comunicación Organizacional	Calendario	Calendario tamaño mural	Ubicado en la oficina principal que se encuentra en el centro de recepción Michmani	120x180 Papel plastificado Selección de color y tinta especial Con elementos móviles para designar los fechas	Designación de fechas especiales en cada mes -Cumpleaños de los miembros -Aniversario -Eventos especiales -Juntas mensuales

JUSTIFICACIÓN:

El calendario mural tiene como objetivo permear en la cultura organizacional mediante la formalización de ciertas eventualidades importantes al año como son las fechas de cumpleaños de cada miembro del Parque, las juntas mensuales y las reuniones semanales, al igual que los eventos importantes que realizan año con año como pueden ser obras de teatro o exposiciones fotográficas.

Alcances:

- Formalizar fechas importantes que involucren a los miembros del parque provocando una relación fuera del ámbito laboral

- Cohesionar al grupo no sólo como un equipo de trabajo sino generarles un sentido de pertenencia
- Generar una convivencia sana y no forzada entre todos los miembros

Propuesta de diseño:



Táctica tres: Taller Equipos de Alto desempeño

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno	Comunicación organizacional	Taller	Curso-taller Equipos de trabajo de alto desempeño	Todos los miembros del parque	10 hrs en 2 días Material y dinámicas de apoyo	La finalidad es conformar un equipo de trabajo guiado bajo los mismos objetivos

JUSTIFICACIÓN:

Este taller mediante el pleno y experimentado uso de la andragogía pretende concienciar de manera dinámica a todos los miembros del Parque de la vitalidad

de formar equipos para sobrevivir como empresa, retomando temas como las actitudes dentro y fuera de la organización, el liderazgo como factor de éxito y la identidad organizacional como formador de equipos de trabajo de alto desempeño.

La intención con este taller de 10 hrs divididas en dos días es que los miembros vean de forma más profesional la importancia de todos los elementos presentados en la presente propuesta y que toen consciencia de sus puntos débiles en cuestiones de desintegración, falta de liderazgo y en general de una estructura formal de la empresa

Alcances:

- Hacer de los siete espacios un sólo equipo de trabajo dirigido al cumplimiento de los objetivos organizacionales guiados por la misma misión

Táctica cuatro: Reglamento

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público interno	Comunicación organizacional	Reglamento	Reglamento interno	Colocado en cada uno de los siete espacios	Hoja impresa con letra Arial 12 Enmarcada Con diseño que respeta a identidad corporativa	Definir las reglas y normas que guíen el comportamiento de los miembros del Parque

JUSTIFICACIÓN:

Como cualquier reglamento escrito se busca formalizar las reglas y normas permitidas dentro del Parque, se pretende sea de una sola cuartilla en tamaño oficio, enmarcada y puesta en cada uno de los espacios para internalizar que como organización se rigen bajo principios, normas y reglas.

Se busca sea un formato atractivo y que incluso llame la atención de los visitantes, para ello se apoyará del diseño permitiendo así lograr dicho cometido

Alcances:

- Formalizar las acciones no permisibles dentro del comportamiento de cada uno de los miembros de Michmani y de los turistas
- Plantear e internalizar las normas a respetar para poder cumplir con los valores organizacionales
- Posicionar las reglas a seguir para poder lograr la misión de la organización

Sub-área de oportunidad: Liderazgo

Síntomas:

- Hay una concepción errónea del liderazgo, lo que ocasiona que la elección de éste no sea en función de sus capacidades
- Existe un líder por consenso, sin embargo, no es asumido como tal y por ende no hay una dirección en común.
- En el proceso de selección de líder no existe un estatuto que le permita a los miembros destituirlo de no cumplir con los objetivos que atañe su rol.
- Inconformidad en cuanto a la carga de trabajo lo que provoca un clima de apatía entre los miembros del Parque.
- Nula aceptación del líder lo que repercute en el clima organizacional
- El líder asumido no es un miembro de la organización lo que provoca que se generen competencias u división entre los miembros del Parque.
- Polarización y división del grupo en torno a la elección del líder.
- La toma de decisiones no obedece a una estructura orgánica.

Estrategia:

Formalizar la estructura orgánica de la organización a su vez que se genera la idea del rol del líder al interior de la organización.

Táctica Uno: Organigrama

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público Interno	Comunicación organizacional	Organigrama	Organigrama funcional	Ubicado en la oficina que está en el centro de recepción Michmani	90x60 cm Con los cargos establecidos pero sin nombres sólo con fotografía y que ésta sea movable	Definir los roles y funciones dentro del grupo haciéndoles ver lo importante que es cada área para lograr el éxito del Parque

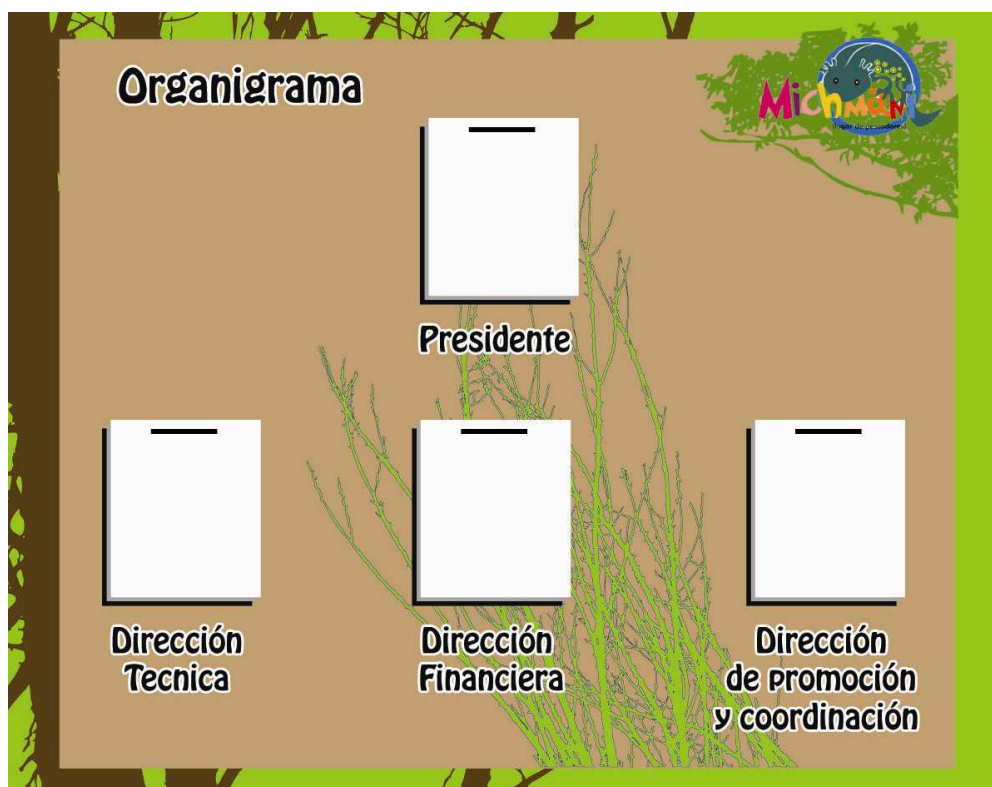
JUSTIFICACIÓN:

El organigrama que se pretende realizar es meramente con la finalidad de estructurar las funciones que son necesarias para el óptimo funcionamiento del parque, no se colocaran los nombres de manera fija porque al tratarse de una cooperativa los roles se van moviendo con base en las resoluciones acordadas a su debido momento, es por ello que las fotografías de los dirigentes en ese momento podrán ser removidas cuando así se acuerde como grupo. Con este tipo de estructuración orgánica se gestará un liderazgo democrático y aceptado

Alcances:

- Lograr a un entendimiento del concepto de líder que concluya en la elección de un líder funcional
- Llegar a un consenso en la elección de un líder
- Estructurar el sistema cooperativista por el que se rigen

Propuesta de diseño:



Táctica dos: Simulador

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público interno	Comunicación organizacional	Actividades grupales	Simulador de roles	Al interior del Centro de Recepción	Actividad que requiera de la presencia de todos los miembros de la cooperativa, un mediador y materiales básicos de papelería	Se planteará una problemática común en las organizaciones y se tendrá que resolver, para ello todos los miembros tomaran el rol de cada uno de los cargos que indica el organigrama para dar una solución en equipo.

JUSTIFICACIÓN:

Las actividades grupales son una estrategia funcional para la adquisición de conocimientos y con un simulador se pretende generar situaciones reales con la finalidad de ser resueltas hipotéticamente y así generar un trabajo en equipo.

La intensión de un simulador de roles entre los miembros del equipo es formar un equipo de trabajo encaminados a la resolución de problemáticas que los lleven a l logro de los objetivos organizacionales.

Alcances:

- Generar una empatía hacia los demás roles
- Detectar las capacidades de tomas de decisiones asertivas a favor del Parque
- Plantear posibles soluciones ante distintas problemáticas

Área de oportunidad: Comunicación externa

Síntomas

- Pese a contar con todos los elementos para ser una organización exitosa no es reconocida por su público meta
- Los medios que se implementan para publicitar el parque tienen una efectividad nula
- La falta de implementación de medios alternativos no permite que transgreda la fronteras.
- Cuentan con muchos reconocimientos a su favor sin embargo no los divulgan en los medios apropiados
- Inexistencia de una persona capacitada para realizar tanto los materiales visuales como escritos que permitan la proyección positiva del parque
- Carencia de planeación de mensajes claves
- Falta de planeación en cuanto a los medios óptimos para su posicionamiento como el único Parque Ecoturístico en el DF

Estrategia:

Generar una percepción positiva, tanto del público interno como el público externo, del Parque con la finalidad de promocionar los servicios de la organización.

Táctica Uno: Página web

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Clientes Potenciales	Publicidad	Internet	Página Web	Dominio www.michmani.com.mx	Formato FLASH	Datos básicos para el cliente: ¿Quiénes somos? Actividades Tarifas Paquetes y promociones Contacto Niños Michmani

JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día, Internet es uno de los medios publicitarios que cuenta con más afluencia, así que el tener imagen corporativa en Internet es un hecho que en la época en la que vivimos tiene un gran valor publicitario.

Michmani tiene planteado como público meta Turistas extranjeros de altos ingresos, personas que son inquietas e interactivas a las nuevas tecnologías para conseguir su información, en este sentido, el público al que quieren llegar se encuentra en diversas partes del mundo y seguramente emplean la Web para conocer más de los destinos de ecoturismo.

Con la realización de una página Web se pretende tener presencia las 24 horas del día y dejar de estar limitado geográficamente, mediante un acceso a información rápida y así mantener una comunicación más directa con el cliente. De igual manera se busca llegar a aquellos clientes potenciales que están en busca de servicios como los que Michmani ofrece. Logrando así optimizar su

participación en el mercado, incrementar ventas, mejorar su imagen y sobre todo posicionarse en la mente del público.

Alcances:

- Al tener una versión en español y otra en inglés se podrán cruzar las fronteras y barreras de comunicación obteniendo así una súbita expansión del mercado potencial
- Promocionar globalmente los servicios del parque
- Transmitir eficazmente EL mensaje de negocios
- Apoyar y complementar las campañas de promoción en otros medio con la finalidad de crecer las posibilidades de hacer negocios en otras localidades dentro y fuera del país

Propuesta:



Táctica Dos: Banner

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Cientista Potenciales	Publicidad	Internet	Banner	En páginas elegidas estratégicamente	Tamaño alyscrapper horizontal 728x90 Formato flash	PRIMER LAYER: Más que una leyenda Michmaniles toda una experiencia SEGUNDO LAYER: Un lugar perdido en el tiempo TERCER LAYER: Un lugar lleno de Cultura, Aventura y diversión ¡pateáte a vivirlo! CUARTO LAYER: www.michmaniles.com

JUSTIFICACIÓN:

Los banners son un recurso muy utilizado por sus costos y facilidad de implementación debido a los precios accesibles para cualquier anunciante en portales de Internet, aunque también depende la popularidad del sitio, sin embargo, también es sencillo encontrar un intercambio de banners que permitan que la publicidad Web se exponga un largo tiempo.

El diseño del banner no es costoso e incluso con un dominio básico de programas de diseño es posible hacerlo uno mismo y cambiarlo cuantas veces sea necesario, además es un medio que es medible en cuanto a efectividad ya que muchas páginas Web ofrecen el conteo por clicks.

Alcances:

- Reforzar las visitas a la página web
- Generar un impacto ante el público potencial
- Al realizar una campaña de mail marketing se pretende que por cada 100 mails se

Táctica Tres:

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Ciudadanos Potenciales	Promoción	Materiales impresos	Flyer	16x10 cm Selección de color y tinta especial 1/4 de carta	Información de los servicios proporcionados por el Parque.	Y todas las noches se escuchó a una mujer gritando Ay mi hijo... Míchman más q una leyenda toda una experiencia, Ven a vivirla Teléfono, página web y correo electrónico Servicios

JUSTIFICACIÓN:

El volante es un medio efectivo para difundir un mensaje a bajo costo porque la publicidad se segmenta al mercado meta del Parque. La versatilidad de los volantes es que se pueden repartir en ciertas zonas estratégicas con la finalidad de incrementar la presencia y por supuesto las ventas de los servicios del Parque.

De acuerdo a las características del sector turístico se ha tomado la decisión de repartir los flyers de manera estratégica auxiliados por las alianzas estratégicas con organismos como la SECTUR, los tour operadores, agencias de viajes y Spas con la finalidad de acercarse al público meta.

Se pretende que con el uso del flyer se tenga un medio que se pueda monitorear y por ende medir el impacto que se está teniendo, para ello se pretende incluir en la información alguna promoción especial al entregar el promocional.

Alcances:

- Optimizar los recursos con una herramienta funcional y estratégica en todos los sentidos
- Llevar el mensaje clave directamente a las público potencial
- Dar a conocer las promociones
- Por cada 100 volantes se pretende aumentar significativamente la solicitud de información y el ingreso de turistas al parque

Propuesta de diseño:



Táctica Cuatro: Mapa

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Ciudadanos Potenciales	Publicidad	Impresos	Mapa	39x21 cm Selección de color y tinta especial	Mostrar el parque en conjunto y a su vez detallar las actividades e infraestructuras de cada uno de los espacios. Publicidad pegada de diferentes negocios aledaños a la zona del Parque	Mapa

JUSTIFICACIÓN:

El mapa que se plantea es un medio que cubre tres vertientes:

- Difusión del Parque porque en él se mostrará toda la infraestructura y servicios que ofrece el Parque además de su ubicación
- Recursos económico debido a que se dejarán espacios publicitarios que serán parte de la sección **a dónde ir... a comer**, en el que incluirán restaurantes que quieran anunciarse; **a dónde ir... a comprar**, en el que se pretende se publiciten aquellas empresas que vendan artesanías, talavera, dulces típicos o souvenirs; y por último **a dónde ir... Y aprender**, sección que mostrará la información de casas de cultura y museos de la región.
- La repartición de este mapa estará a cargo de *Get It*, agencia que se dedica a la ubicación estrategia de materiales promocionales, Se contempla esta medida debido a que el público meta de dicho material es muy concreto, aquellos turistas extranjeros que se hospeden en hoteles de alto nivel, o bien que acudan con un turoperador de su país o agencia de viajes debido a que estos turistas, que muchas veces vienen por negocios, traen a sus familias y son éstas quienes buscan este tipo de materiales para poder discernir entre las mejores opciones.

Alcances:

- Obtener ingresos por medio de la venta de espacios publicitarios
- Posicionar al parque entre los locatarios y lugares turísticos de la región
- Ser una herramienta de consulta para todo turista que busque visitar Xochimilco.

Propuesta de diseño:



Táctica Cinco: Espectacular

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Clientes Potenciales	Publicidad	Impresos	Espectacular	3.60x7.60 m Selección de color y tinta especial	Ubicado en el puente que está a la entrada de Cuemenco en el cual se coloque la leyenda: Bienvenido a Michmani Parque Ecoturístico	Y todas las noches se escucha a una mujer gritando Ay mis hijos... Michmani más q una leyenda toda una experiencia, Ven a vivirla Pagina web y teléfonos

JUSTIFICACIÓN:

Si bien, la ubicación de Michmani es privilegiada porque se encuentra sobre periférico y entre una belleza natural única en el mundo, la realidad es que la

mayoría de los turistas acude al canal de Cuemanco y no se acerca al Parque porque no existen señalamientos de su existencia.

Es necesario que se refuerce la imagen del Parque en zonas estratégicas porque la mayoría de los turistas entran por Periférico pero al considerar la señalización de Xochimilco Centro se dirigen hacia los canales que se encuentran en los barrios céntricos de la delegación. En este sentido se implementarán dos espectaculares grandes ubicados en periférico y 8 espectaculares en los espacios publicitarios de la delegación que se encuentran en puntos de concurrencia turística.

Alcances:

- Apoyar a los turistas en la ubicación del Parque
- Publicitar al parque con la finalidad de generar curiosidad entre los visitantes a Cuemanco
- Generar mayor afluencia en la solicitud de informes “be to be”

Táctica Seis: Redes Sociales

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Clientes Potenciales	Publicidad	Internet	Redes sociales	FaceBo Twitter Blog	En línea	Espacios personalizados que contengan información de Michmami

JUSTIFICACIÓN:

Hoy en día el uso de las redes sociales como medio publicitario es realmente un estrategia más que funcional porque en primera instancia te acerca directamente a tu público meta, solo están en esas redes personas que están interesadas en ese tema.

En este sentido son una herramienta que solo llega al público meta y por lo tanto altamente potencial, además de ser un excelente generador de bases de datos funcionales.

Es necesario que en las redes sociales se contenga información actualizada y de interés para los integrantes con la finalidad de no perder vigencia y generar noticias al día. En este sentido se pretenden generar 3 redes sociales:

- Facebook porque es una comunidad grande y permite formar grupos así como aplicaciones que le resultarán favorables al Parque.
- Twitter es una red ideal porque mantiene actualizaciones constantes y de interés para todos los followers
- El Blog es un medio que permite publicar información interesante y discutirla entre los participantes, lo que generará una mayor interactividad con aquellas personas interesadas en los temas publicados.



Alcances:

- Generar una comunidad segmentada para aquellos amantes del turismo de naturaleza
- Provocar un impacto en la mente de cada uno de los usuarios con la finalidad de insitarlos a visitar el Parque
- Proveer de un espacio con discusiones especializadas apoyadas por los educadores ambientalistas de México
- Ser un medio de actualizaciones de interés referente al turismo sustentable como una opción de diversión.

Táctica Siete: Alianzas estratégicas

ESTRATEGIAS		TACTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público externo	Relaciones Públicas	Alianzas estratégicas	Filantropía Corporativa Fundaciones Corporativas Patrocinios Intercambios Promociones conjuntas	Reuniones estratégicas Juntas empresariales Mail Trade Fair Convocatorias del gobierno	Negociaciones	Buscar relaciones que faciliten el crecimiento de las organizaciones involucradas Acrecentar la responsabilidad social empresarial para una mejora en la percepción de los públicos meta

JUSTIFICACIÓN:

En México aun no se cuenta con una cultura de cooperación por lo que la hablar de alianzas intersectoriales nos remitimos a la ganancia que tienen las empresas a su imagen como socialmente responsables, empero, el generar alianzas puede traer beneficios para ambas partes.

El generar alianzas puede traer beneficios, pero también implicar responsabilidades para que dicha alianza se mantenga y no sea sólo por proyecto, por lo cual se hace necesario superar los retos presentados en determinada alianza y por ende tener conocimiento de los contactos iniciales que las generan, su alineamiento estratégico, la forma particular en que generan valor y su manera de institucionalizarse.

Alcances:

- Realizar una alianza con los educadores ambientalistas de México con la finalidad de convertir al Parque en el único Parque a nivel Nacional con educación ambiental avalada por una organización reconocida.
- Generar una alianza con el INAH para dar reconocimiento de la cultura que alberga el sitio y apoyar la difusión del turismo cultural que se gesta en Michmani
- Reforzar alianzas con organismos gubernamentales que apoye al Parque con recursos económicos o en especie.
 - SECTUR
 - SECTUR DF
 - Apoyo a PyMES
 - CEDEPECA
- Buscar el patrocinio de productos de bienestar para la salud y responsables con el medio ambiente como:

- Ciel
 - Nutrissa
 - Bimbo
- Una alianza con el Centro Ohani en el cual Michmani preste y acondicione las instalaciones a cambio de que el taller de Yoga se realice ahí y se promocioné en cada uno de los medios publicitarios que se empleen para difundir el taller.
 - Realizar intercambios de banners con diferentes organizaciones como:
 - *Accua SPA*, centro de relajación que tiene como publico meta a las personas en busca de un espacio para quitar el stress del día a día.
 - Agencias de viajes y tour operadores nacionales e internacionales.

Táctica Ocho: Campaña en medios

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público externo	Relaciones Públicas	Publicaciones	Publicity	Revistas especializadas Diarios: Sección destinos Capsulas televisivas Entrevistas radiofónicas	Boletín previo	Mensaje clave

JUSTIFICACIÓN:

Con la generación de una campaña en medios se pretende que éstos tomen en cuenta al Parque y publiquen información de la misma con la finalidad de crear expectativas entre los clientes.

Con la aparición de Michmani en distintos medios se pretende lograr el posicionamiento de la organización entre los espectadores y por ende un mayor consumo de los servicios. Los medios serán seleccionados de manera estratégica y planificados, apoyados por mensajes claves que reiterara la campaña de Más que una leyenda Michmani es toda una Experiencia. ¡ATRÉVETE A VIVIRLA!

ALCANCES:

- Generar una imagen positiva ante el público externo
- Posicionar el nombre y la misión de Michmani mediante el uso de mensajes clave
- Mantener mediante tácticas de reforzamiento la imagen positiva del parque
- Realizar publicidad gratuita
- Lograr aumentar la afluencia de turistas al parque

Táctica Nueve: Exposiciones

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Clientes potenciales	Relaciones Públicas	Exposiciones	Tianguis turístico La flor más bella del ejido	Participación con stand	Trade exhibition y feria con tradición ancestral	Comercializar mediante la aplicación de todas las estrategias del plan de comunicación integral

JUSTIFICACIÓN:

Las exposiciones son una importante plataforma de negocios y por eso es necesario que se busque el apoyo, en primera instancia, de la alguna institución que pueda permitir la participación del Parque en el Tianguis turístico Internacional para reforzar el premio que ganaron el año pasado como mejor producto turístico de cultura internacional.

Se propone México Ecoturismo y Aventura, El tianguis turístico y Motivation show en Chicago porque son una plataforma de alto nivel y sería funcional para promocionar el Green Meeting (turismo de negocios sustentable), los eventos sociales verdes y un turismo sustentable.

Alcances:

- Comercializar con un público definido como son los tour operadores, agencias y prestadores de servicios del ámbito turístico.
- Elevar la demanda del Parque como centro de negocios o eventos mediante el uso del *Green meeting*.
- Conseguir el reconocimiento como mejor producto de turismo de cultura a nivel mundial.

Cronograma

Las estrategias anteriores suponen un tiempo de desarrollo antes de su ejecución, resultando la más compleja la participación en exposiciones debido a que el proceso va desde buscar el apoyo para la compra de espacio o bien lograr un intercambio

comercial entre los organizadores y el Parque, así como la planeación de un esquema de trabajo que les permita captar un gran número de negociaciones.

Las cuestiones gráficas resultan menos complicadas debido a que ya se cuentan con bocetos y sólo es cuestión de mejorar las opciones para poner en práctica según los objetivos establecidos con cada material.

Es necesario hacer hincapié en el seguimiento de las redes sociales, las cuales son elementos primordiales para el posicionamiento del Parque aunado a la campaña de publicidad, misma que será un reforzador para el público externo y un motivador para el público interno, permitiendo así un sentido de pertenencia que se proyecte hacia el exterior.

Obedeciendo al anterior se propone el siguiente cronograma:

ESTRATEGIA	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Identificador										
cartel										
Manual										
Fotografía										
Calendario										
Taller										
Reglamento										
Organigrama										
Simulador										
Pág. WEB										
Banner										
Flyer										
Mapa										
Espectacular										
Redes Sociales										
Alianzas estratégicas										
Publicity										
Expos										
	PROCESO DE PLANEACION									
	EJECUCIÓN									

Conclusión

Hoy en día la saturación del mercado y la proliferación de destinos ha despertado en el turista la búsqueda de emociones nuevas, siendo así la tendencia mundial las experiencias. El turista de hoy es un buscador de experiencias que está orientado a actuar y no ser un simple observador. Busca aprender sobre otras culturas y su historia mediante el contacto con el entorno, parajes naturales que le den experiencias auténticas que lo acerquen a culturas diferentes a la suya.

De igual manera han cambiado las maneras de informarse y sentirse atraídos por los distintos destinos turísticos, tan sólo en el 2009 El Consejo de Promoción Turística dio cuenta que cada vez mas viajeros recurren al Internet para adquirir un destino. En este sentido se debe tomar en cuenta lo que los turistas requieren y darlo a conocer por los medios que éstos emplean.

Obedeciendo a estas tendencias se ha generado el llamado turismo alternativo, el cual busca satisfacer aquella demanda de experiencias, ejemplo de ello es el Parque Ecoturístico Chinampero Michmani, organización que en un solo lugar y sin salir de la Ciudad ofrece un sinfín de experiencias con cada una de sus actividades.

A pesar de ser una organización con todas las características necesarias para ser una organización de éxito, Michmani se torna en un completo desconocimiento ante su publico meta debido a la carencia de una coordinación que los lleve a una planeación integral, lo que provoca la falta de reconocimiento de esta institución pese a todos sus atributos y lo demandante que resulta ser como producto turístico.

La presente propuesta se desarrolló con el objetivo de posicionar al parque dentro del negocio del ecoturismo en el DF, crear una marca que le apoye a su crecimiento organizacional tomando en cuenta la importancia de proyectar a los demás como es que desea ser percibida, recordando que lo

que se proyecta y comunica de Michmani es lo que se generara en la mente de su publico meta.

Para ello fue necesario reconocer la importancia del entorno y su dinamismo, debido a que si Michmani busca reconocimiento y reputación, existen más empresas con el mismo giro que buscan lo mismo, sin embargo, con el diagnostico organizacional se pudo definir la necesidad de:

- Diferenciarse mediante una imagen clara en la mente de su público meta
- Dar un enfoque a los mensajes clave y a la misión
- El desarrollo de un equipo cohesionado de trabajo
- Implementar los medios adecuados para comunicar los atributos y capitalizarlos a favor del Parque.

Una vez detectadas las necesidades del Parque se buscó elevar la competitividad del Parque mediante un valor agregado: La generación de experiencias, concepto que se desarrolló con el apoyo del emocional marketing apelando a sus raíces, características propias y únicas que los diferencian del resto.

Todo esto guiado por una identidad conceptual bien definida como los son una visión, misión, valores y filosofía organizacional que los hagan ser percibidos como una organización irrepetible que sea notable por sus atributos, cualidades y elementos únicos, tomando como punto central la manera en la que Michmani quiere ser percibido.

Con la finalidad de alcanzar este objetivo se trabajó en cohesionar la realidad organizacional con el imaginario que se planteó como promesa de venta, en este sentido se buscó formalizar e internalizar la identidad organizacional con el afán de generar un sentido de pertenencia entre cada uno de los miembros del equipo, mismo que se refleje al exterior.

Para ello fue necesario generar estrategias funcionales que respondieran a la problemática de falta de sentido de pertenencia, en este sentido se implementaron medios visuales ya que la mayoría de los miembros del Parque son personas con educación básica y se considero que el mejor medio de llegar a ellos fue mediante diseños y la implementación de la andragogía.

Una vez internalizado el sentido de pertenencia se trabajó en la imagen del Parque, aquel imaginario que se plasmaría en estrategias promocionales para ello se tomo en cuenta el entorno que envuelve a Michmani como las chinampas, estructuras únicas en el mundo y milenarias en su historia, además de retomar el turismo rural con todas las comunidades que rodean a los siete espacios de Michmani.

Teniendo una identidad organizacional firme, un equipo de trabajo por objetivos y un concepto a vender se comenzó a planificar las estrategias de difusión de los servicios, las cuales se apoyaron de publicidad, mercadotecnia, administración de recursos humanos y Relaciones Públicas, todas ellas concatenadas con el objetivo de lograr un impacto positivo que influyera al consumo de los servicios, elevando así los ingresos del Parque.

Estas estrategias buscan impactar a aquellos turistas, principalmente extranjeros, deseosos de nuevas experiencias como son el turismo natural, rural, cultural, de aventura y conocimiento en un mismo espacio y para llegar a ellos es necesario implementar los medios que ellos ocupan, tal y como lo son las redes sociales, los blogs, páginas web y medios especializados.

En resumen, la realización de este trabajo tuvo como finalidad comprobar que mediante una planeación adecuada se puede conseguir el éxito de una organización, hállese del sector privado, del civil o bien de una dependencia publica, empero, esta misma afirmación llevo a descubrir que la mayoría de las organizaciones mexicanas, en las que sobresalen una gran cantidad de PyMES carecen de una planificación adecuada y funcional.

Se plantea a las PyMES debido a su importancia en la economía mexicana y a la proliferación y su corto rango de vida ocasionado por el fracaso de su negocio, sin embargo, muchas de ellas tienen los elementos necesarios para ser consideradas como una organización de éxito potencial, pero les falta el elemento cohesionador que dará forma a cada una de esas unidades, la planificación integral.

Planificación integral en el sentido de seguir una metodología que implica la aplicación de diversas estrategias y herramientas para poder dar solución a una problemática, estrategias concatenadas entre si y encaminadas a potencializar los elementos que tiene la organización para poder definirle un concepto, posicionarlo en el publico meta y mantenerla.

Para ello es necesario plantear los objetivos organizacionales desde un inicio y decidir los principios que los regirán y cuándo lograrán alcanzarlos tomando en cuenta las problemáticas que tienen tanto a nivel interno como externo para así decidir de manera estratégica cuáles son las herramientas que le resultan funcionales para aminorar los problemas y exaltar las cualidades.

FUENTES:

- Álvarez, Héctor F. *Principios de Administración*, Eudecor, Argentina, 2000.
- Ander-Egg, Ezequiel. *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, Ateneo, México, 1990.
- Berlo k. David . *El proceso de la comunicación*, “Comunicación, alcances y fines”, Argentina, Ed, El ateneo.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott. *Administración. Una ventaja competitiva*, McGraw-Hill, México, 2001.
- Compean, Fernando. “2000 millones de pesos de inversión turística en 2009” *Revista Convenciones*, volumen 87, México, Mundo Editorial, octubre-Noviembre 2009
- Da Silva, Reinaldo O., *Teorías de la Administración*, Thomson, México, 2002.
- Daft Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*, México, Thompson Editores, 2004.
- “Panorama del sector turístico en México [en línea], www.cptm.com.mx, http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_Panorama_del_Sector_Turistico, 19 de octubre.
- Ballenato Prieto, *Comunicación eficaz, teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid, Ed. Pirámide
- Bonilla Gutiérrez, Carlos . *La comunicación: función básica de las Relaciones Públicas*, México, Ed. Trillas, 1994
- Chaves, Norberto, *La imagen corporativa*, Argentina: Edit. Paidós: 1998,
- Corsez Miranda, Fabiola. “Recibe México cada vez menos turistas extranjeros” [en línea], México, noticiacaribe.com.mx , [noticiacaribe.com.mx/turismo], 5 de octubre 2009
- Costa, Joan : *Identidad corporativa*, México : Ed. Trillas, 1993.
- Costa, Joan : *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Arg. : Ed. La crujía , 2001.
- Davara, F. J.; *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid: Dossat 2000, 1994.
- De Fleur Melvin, *Teorías de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, México, 1999.

- De los Campos, Hugo; *Diccionario de Sociología*, Universidad de la República de Uruguay, Uruguay, 2003
- Elías Joan, *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2004
- Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 2002
- Franklin, Enrique; *Organización de la empresa*, Ed. McGraw Hill, México, 2004
- Galeano, *Modelos de Comunicación*, Buenos Aires, Ed. Macchi, 1997
- Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, Cromacolor, México, 2002.
- García-Madrigal Florencio y Carlos Vicén Antolín; *Fundamentos de comunicación humana*, Mira Editores, España 1994.
- Garrido, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica*, Editorial Gestón 2000, Barcelona, 2001.
- Goldhaber, Gerard: *Comportamiento organizacional*, México: Ed. Diana, 1999.
- Hall, Richard H., *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice Hall, México, 1982.
- Héctor F. Álvarez, *Principios de administración*, Córdoba, Ed. EUDECOR, 1996
- Homs, Quiroga Ricardo. *La Comunicación en la empresa*. Ed. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 1998.
- J. Luis Aguirre . *Manual Práctico y Reseña Histórica del Sistema Cooperativo*. s/ lugar de edición, s/año
- José Luís Pariente Fragosos, *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, México, Universidad autónoma de Tamaulipas, 2000
- Juan Benavides. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 2001,
- Kreps, Gary L.; *La Comunicación en las Organizaciones*, Ed. Addison -Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1995.
- Krieger Mario, *Sociología de las organizaciones*, Ed. Prentice Hall, Argentina 2005.
- L. Merani, Alberto; *Diccionario de Psicología*, Grijalbo, Barcelona, 1977
- Libaert, Thierry; *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, Editorial Limusa, México, 2005
- Luhmann, Niklas. *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento*

comunicativo, Antrophos, 1997.

- Martín Martín, Fernando. *Comunicación en las empresas e instituciones*, Salamanca, Ed. Universidad de Salamanca, 1997
- Martín Serrano Manuel, *Teoría de la comunicación*; Editorial McGraw Hill, España, 2007.
- Mattelart, Armand, *Introducción a las teorías de la comunicación*, Barcelona. Paidós. 1990.
- Mayntz, Renate, *Sociología de la organización*, España, Ed. Alianza Universal, 1990
- Méndez Rubio Antonio, *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*, Ed. PUV, España, 2004.
- Nubie, Steve y Joan E.Lisante; *Logos a la medida*
- Octavio Getino. *TURISMO Entre el ocio y el negocio*, Argentina, Ediciones CICCUS. 2002,
- Pérez, Rafael, Alberto. *Estrategias de comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.
- Ramos, Padilla, *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Ed trillas, 1991
- Reyes Agustín , *Administración moderna*, México, Ed. Limusa, 2007
- Sergio Hernández y Alejandro Pulido, *Visión de negocios en tu empresa*, México, Ed Gasca-Sicco, 2003
- Stogdill, Ralph; *El estudio del liderazgo: liderazgo, afiliación y organización*, pp
- Téllez Puerto, Sugeli, *Plan de comunicación interna para Omnibus de México S.A. de C.V.* CETAC, Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, FCPyS, 2008.
- Thierry Libaert, *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación.*, México, Noriega Editores, 2005
- Valle Flores Mónica, “La comunicación organizacional de cara al siglo XXI”, *Razón y Palabra*, Año 12, No. 32, marzo-abril 2008, México.
- Van Riel, Cees B. M.: *Comunicación corporativa*, España: Ed. Prentice Hall, 1997.