

Congreso Internacional “Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria”

PUCE Ambato

**EXPERIENCIAS DE CONSULTORÍAS EN EL ÁMBITO DE LA ESTRATEGIA Y LA
GESTIÓN TURÍSTICA**

Autor: Vladimir Vega Falcón PhD. (vega.vladimir@gmail.com)

Universidad Regional Autónoma de los Andes

Resumen

La presente ponencia resume de forma sintética los resultados de dos servicios de consultoría realizados por su autor en el Estado de Tabasco, México, encaminados a: crear un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta; así como un proyecto para rescatar el Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an.

Estos servicios de consultoría se integraron al diseño de varios productos turísticos en el sur del territorio mexicano, ejecutado mediante la casa consultora CONAS en el año 2013.

Estos proyectos constituyeron el inicio de una evidente decisión de convertir a Nacajuca en un destino turístico de México, alineado con las estrategias federales y estatales, así como con la voluntad del gobierno local, de hacer posible el cambio verdadero.

Palabras Claves: Estrategia, Corredor Turístico-Gastronómico, Turismo, Producto Turístico, Cuadro de Mando Integral.

Abstract

Present it postulate summarizes of synthetic form the results of two services of consultantship accomplished by his author in the State of Tabasco, Mexico, put on the right road to: Creating a tourist integral product at the fluvial route Nacajuca Tecoluta; as well as a project to retrieve the Tourist-Gastronomic Corridor Biji Yocot'an.

These services of consultantship integrated into the Mexican territory's design of several tourist products in the south, intervening debtor whose property is attached the consulting house CONAS in the year 2013.

These projects constituted the start of an evident decision to convert to Nacajuca in a tourist Mexican destination, aligned with federal and staters strategies, as well as with the will of the local government to make the true change possible.

Key Words: Strategy, Tourist-Gastronomic Corridor, Tourism, Tourism Product, Balanced Scorecard

I. Introducción

El autor de la presente ponencia se desempeñó durante varios años como consultor en Consultores Asociados S.A., CONAS, entidad constituida en 1991, radica en La Habana con la misión de guiar a sus clientes hacia la mejora, a través de servicios de consultoría y auditoría con un enfoque competitivo, integrador e innovador. Esta casa consultora pertenece al Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera; Asociados también a la Cámara de Comercio de Cuba.

Como integrante de esta prestigiosa institución, el autor desarrolló varios servicios de consultoría en México durante el año 2013 y en la presente ponencia se sintetizan los resultados de dos de ellas, que tuvieron los fines siguientes:

- Creación de un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta.
- Rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an.

El Corredor Turístico Nacajuca-Tecoluta no es más que el cumplimiento de un compromiso de las generaciones actuales a nuestras culturas y tradiciones, siendo un proyecto que tiene como finalidad la creación de un producto turístico único en México, pues no sólo busca el desarrollo de un turismo sano para su población y visitantes, sino que integra lo mejor y más autóctono de las tradiciones, la cultura, el arte y la gastronomía de la zona chontal en un recorrido mágico para todo el que lo visite. Este corredor nos refrescará la importancia de vivir de frente a los ríos y lagunas, siendo una importante herramienta para el desarrollo local de los poblados por donde pasará el mismo; pudiendo ser considerado como el megaproyecto para el desarrollo turístico de la región, que logrará armonizar el modernismo ubicado en su zona inicial o zona cero (en el malecón de Nacajuca) con lo más autóctono de sus tradiciones.

En él quedarán plasmadas las leyendas de los pueblos enmarcados en la ruta, dibujadas en esculturas de prestigiosos artistas de la comunidad, que sumado a la artesanía expuesta en los distintos recintos preparados al efecto y a la música de los tamborileros y mariachis, lograrán envolver al turista en un recorrido inolvidable.

Este proyecto se integra a otros como los del corredor turístico Biji Yokot'an, el Ecoturismo en los Camellones Chontales, el parque de Saloya, y el Complejo Turístico de Tucta, para lograr hacer del municipio de Nacajuca un destino turístico en el Estado de Tabasco.

El principal reto asumido como consultor consistió en cumplir el objetivo propuesto: crear un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta a través del río

Nacajuca. Para ello fue necesario cumplir con los objetivos específicos previstos, los cuales se conformaron a partir de los temas estratégicos definidos, estando sus indicadores de eficacia señalados de manera explícita en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la estrategia para el desarrollo del citado producto turístico fluvial: incrementar los ingresos turísticos; cumplir con los aportes por ingresos turísticos; lograr la satisfacción de los clientes; incrementar la cantidad de clientes; alcanzar la excelencia en los servicios turísticos, resaltando las raíces autóctonas; integrar todas las voluntades para el desarrollo ascendente del proyecto; lograr con el proyecto la sustentabilidad del río con impacto positivo en lo económico, social y cultural en todas las comunidades de la ruta del corredor, generando nuevas fuentes de empleo, mejorando la calidad de vida de los poblados y coadyuvando a hacer de Nacajuca un destino turístico; concentrar importantes atractivos turísticos en el tramo Nacajuca-Tecoluta; alcanzar una adecuada motivación de los clientes internos; mejorar el nivel de vida de la población enmarcada en el proyecto turístico; incrementar la capacitación de los clientes internos; e incrementar la cantidad de empleos.

Antecedentes del rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an.

El Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an se encuentra ubicado en el municipio de Nacajuca, Tabasco, entre la capital del Estado Villahermosa y la cabecera municipal, Nacajuca; donde en una extensión de 19 kilómetros desde el entronque con el periférico de Villahermosa hasta la entrada de Nacajuca se encuentran ubicados más de 56 instalaciones gastronómicas entre restaurantes y palapas gastronómicas (Vivienda al aire libre con techo formado con palmas secas y soportes de madera de palma) siendo la oferta predominante el Pejelagarto asado (Pez de cuerpo alargado típico de la zona). Es conocido por la buena calidad en los productos que ofrece, siendo una parada para muchas personas que viajan en ambos sentidos de la carretera, sobre todo en horarios comprendidos entre las 2:00 p.m. y la caída del Sol.

De acuerdo con (Käkab, 2015), "Biji Yokot'an está considerado como el corredor gastronómico de Tabasco, famoso por sus restaurantes típicos que ofrecen al público, toda clase de pescado de agua dulce frito o guisado a la tradicional usanza tabasqueña". No obstante, desde hace algunos años se venía manifestando la tendencia a la disminución de las ventas, lo que propició el cierre de algunos de estos

establecimientos y otros se venían sosteniendo en su Punto de Equilibrio, siendo poco probable que resistieran los cambios del mercado.

Es voluntad del Gobierno Municipal convertir a Nacajuca en un destino turístico de Tabasco, por lo que una de las primeras acciones realizadas fue la identificación de las causas que venían motivando este problema, para revertirlo, atenuarlo y desarrollar este importante destino turístico denominado Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yokot'an; desarrollándose una estrategia que permita contribuir a hacer de Nacajuca "el corazón de Tabasco".

Ya en el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018, se presentía rescatar a este Corredor Turístico-Gastronómico, entre otros factores por su cercanía geográfica con el futuro desarrollo de los primeros juegos autóctonos prehispánicos que tendrán como sede el municipio de Nacajuca, únicos en su tipo. Según el (Grupo SIPSE©, 2014) "Con el objetivo de dar a conocer las tradiciones y cultura de los deportes y juegos autóctonos de México y desde luego de la zona mesoamericana, en la ciudad de Nacajuca se construirá el primer centro que albergará estas manifestaciones para convertirse en el único en América Latina." Al respecto, las autoridades locales señalaron en (Semanao La Chispa, 2013) que: "Seguiremos trabajando con el gobierno para sumar esfuerzos en el propósito de hacer de Nacajuca un municipio próspero, moderno y progresista, donde la justicia social vaya siendo una realidad y la desigualdad parte del pasado".

Esta consultoría se insertó en esta voluntad política y a través de ella se obtuvieron los resultados sobre las causas que afectaban la comercialización del Corredor Turístico, quedando demostrado, según el diagnóstico realizado, que son un grupo representativo de causas las que impactan sobre la comercialización del mismo, y no sólo las externas como se pensó originalmente antes de la realización del diagnóstico, con cuyo desarrollo, el diseño de la Estrategia, el Plan de Iniciativas Estratégicas y los mecanismos de control, a través de un CMI, se enrumbo hacia el cambio esperado, recogido sintéticamente en esta ponencia.

El problema del estudio se centra en la carencia de un servicio turístico fluvial mezclado con la cultura y las tradiciones de los pueblos de su ruta, insertado en la estrategia integral de desarrollo del municipio de Nacajuca, enfocado a mejorar de forma continua el nivel de vida de estas poblaciones. Con lo cual, el problema a

resolver en esta consultoría fue la descomercialización del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocotán.

Los objetivos planteados se resumen en:

- Objetivos propuestos en relación a la creación de un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta.

En esencia, en este servicio de consultoría el objetivo propuesto fue:

- Diseñar una estrategia soportada en un CMI para la creación de un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta.

Objetivos propuestos en relación al rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocotán.

En esta otra consultoría se propuso el objetivo siguiente:

- Rescatar comercialmente el Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocotán.

Pertinencia

Ambas consultorías resultaron pertinentes, dado que se enmarcan en la búsqueda del desarrollo de un turismo sano para su población y visitantes, integrando lo mejor y más autóctono de las tradiciones, la cultura, el arte y la gastronomía de la zona chontal, en correspondencia con el Plan Rector para el Desarrollo Turístico del Municipio, cuyos directivos son los que solicitaron el servicio de consultoría a la casa consultora CONAS.

II. Desarrollo

Estado del arte y la práctica

El procedimiento utilizado en estas consultorías, el propio autor lo explicó en (Vega Falcón, Cuadro de Mando Integral: Un estudio de caso, 2015). Tiene sus orígenes en el año 2002 fecha en la que lo implementó en la Empresa de Transporte Turístico “VERACUBA”, asentada en Varadero, Cuba, mediante el desarrollo de una consultoría empresarial. Tal como detalla en (Vega Falcón, El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales, 2015) “Subsiguientemente este procedimiento fue progresando, luego de emplearse en numerosas organizaciones y territorios, y en el año 2005 en el contexto de una estadía postdoctoral de su autor en tierras españolas, como integrante del Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad, Innovación y Territorio (RECIT), de la Universidad de Girona, radicada en Cataluña, con la colaboración del PhD catalán Jordi Balagué i Canadell, se planteó reunir cinco grandes fases de actividades. A través de varios años se le citó procedimiento RECIT,

en referencia al grupo antes referido. Con el transcurso de los años, el autor, como integrante del Centro de Estudios de Turismo de la Universidad de Matanzas (CETUM), Cuba, siguió retocando el procedimiento como resultado de sus diversas consultorías empresariales y lo bautizó con el nombre de la referida organización. Después, el autor, como consultor de la casa consultora cubana CONAS, continuó la mejora del procedimiento desde sus experiencias profesionales. A partir de ese instante, el procedimiento renunció a tener un nombre concreto, siendo escuetamente su procedimiento, al que ha logrado darle seguimiento mediante un proceso de mejora continua sobre el mismo.”

III. Metodología empleada

Se siguió el procedimiento del autor para el diseño de la Estrategia y el CMI en la creación de un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta, para lo cual se desarrollaron los pasos siguientes:

- 1. Establecimiento de la misión.

MISIÓN
Brindar con profesionalidad servicios turísticos fluviales mezclados con la cultura y tradiciones de los pueblos de su ruta, insertados en la estrategia integral de desarrollo del municipio de Nacajuca, enfocado a mejorar de forma continua el nivel de vida de estas poblaciones

- 2. Establecimiento de la visión.

VISIÓN
Somos un corredor turístico fluvial que brinda servicios de excelencia que satisfacen a los clientes, integrado a la estrategia del desarrollo turístico del municipio de Nacajuca y resaltando las raíces autóctonas, apoyados en un personal motivado y capacitado, así como logrando crecientes resultados económicos, nuevas fuentes de empleo y mejora del nivel de vida de la población

- 3. Definición, interpretación y parametrización de los valores compartidos en el Corredor Turístico Fluvial.

Nombre del valor	Interpretación	Forma de medición	Período	Responsable
Profesionalidad	Trabajar éticamente con capacidad para resolver con calidad las tareas afines a su trabajo, de forma creativa, con efectividad, manteniéndose actualizados en las tendencias más avanzadas en su actividad, para lograr la satisfacción del cliente.	Observación directa	Anual	Director de Atención a Asuntos Indígenas
Trabajo en equipo	Integración de esfuerzos, conocimientos y experiencias en el cumplimiento colectivo de las tareas asignadas.	Observación directa	Anual	Director de Atención a Asuntos Indígenas
Respeto por las raíces autóctonas	Trabajar en el desarrollo de las costumbres y valores que preserven la identidad local y nacional.	Observación directa	Anual	Director de Atención a Asuntos Indígenas
Respeto por el medio ambiente	Consolidar en la práctica profesional la aplicación de las normativas y regulaciones, para prevenir, reducir y eliminar los impactos negativos que puede causar al entorno nuestra actividad; garantizando la protección y preservación del medio ambiente.	Observación directa	Anual	Director de Atención a Asuntos Indígenas

Sentido de Pertenencia	Sentir como propios los resultados del corredor turístico, dando lo mejor de sí en cada jornada laboral, con un comportamiento honesto y consagrado.	Observación directa	Anual	Director de Atención a Asuntos Indígenas
------------------------	--	---------------------	-------	--

4. Definición y evaluación de los Grupos de Interés.

EVALUACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS				
Grupos de Interés	Forma de medición	2014		Evaluado por:
		Sem. I	Sem. II	
Dirección de Asuntos Indígenas	Observación directa			Dirección de Fomento Económico y Turismo
Gobierno Municipal de Nacajuca	Observación directa			Dirección de Atención a Asuntos Indígenas
Dirección de Fomento Económico y Turismo del Ayuntamiento	Observación directa			Dirección de Atención a Asuntos Indígenas
...

5. Diagnóstico de las principales tendencias del entorno.

Se definieron las principales tendencias del entorno, agrupándolas en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Se analizaron una por una las respuestas obtenidas, bajo una óptica de futuro para el período estratégico definido, clasificándolas en Amenazas (A) u Oportunidades (O), particularizándose su nivel de impacto en el cumplimiento de la Visión definida (cómo podrían apoyar u obstaculizar el alcance de la misma), así como su relación con respecto al plazo en que se podrían dar. Esto permitió seleccionar a las más importantes A y O que conformaron el eje horizontal de la Matriz DAFO.

6. Análisis de los Factores Críticos de la organización.

Los Factores Críticos de Éxito son factores que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Visión. Se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados. Este análisis permitió conformar el eje vertical de la Matriz DAFO con las Fortalezas (F) y Debilidades (D).

7. Elaboración e interpretación de la Matriz DAFO (Ver Anexo 1).

Luego de determinarse las principales Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, se realizó el entrecruzamiento entre ellas en la Matriz DAFO, utilizando una escala Likert con valores entre 0 y 3, donde se le asignó valor 0 cuando no existía relación, 1 cuando la magnitud de la relación era moderada, 2 cuando era fuerte y 3 en el caso de considerarse muy fuerte.

De este valioso análisis se obtuvo el posicionamiento estratégico del Corredor Turístico Fluvial.

Del análisis de la Matriz DAFO, se pudo definir el Problema Estratégico General, así como su propuesta de solución y las reflexiones siguientes:

8. Definición del Problema Estratégico General.

Problema Estratégico General
Si no se mejora la contaminación del río, la carencia de estructuras organizativas y la ausencia de infraestructura turística, y siguen acechando la falta de mecanismos para comercializar el producto, así como la indisciplina socio-ambiental; entonces ni siquiera apoyándose en la voluntad política a favor del proyecto y en la conciencia positiva a favor del mismo, se podrá aprovechar la cercanía a otros productos turísticos y la Capital del Estado, y hacer realidad la Visión del Corredor Turístico Fluvial.
Tipo de Posicionamiento Estratégico: Ofensivo (debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades)
Amenaza menos defendible:
* Pocas inversiones aprobadas en el territorio.
Amenaza más defendible:
* Competencia con sectores más atractivos para los profesionales de la actividad de proyectos.
Oportunidades menos aprovechables:

* Aplicación del nuevo modelo económico.
* Subordinación a la OEDE de Diseño.
Oportunidad más aprovechable:
* Programas de inversiones para el desarrollo económico.
Fortaleza que potenciándose puede lograr el mayor impacto positivo con el entorno:
* Ser una empresa de referencia territorial en la actividad de Diseño.
Debilidad, que, atenuándose, puede lograr el mayor impacto positivo con el entorno:
* Insuficiente disponibilidad de transporte.

9. Propuesta de Solución al Problema Estratégico General.

Solución al problema estratégico general
Mejorar la contaminación del río, la carencia de estructuras organizativas y la ausencia de infraestructura turística, así como la falta de mecanismos para comercializar el producto, y la indisciplina socio-ambiental, para potenciar la voluntad política a favor del proyecto y la conciencia positiva a favor del mismo, aprovechando la cercanía a otros productos turísticos y la Capital del Estado, y hacer realidad la Visión del Corredor Turístico Fluvial.

10. Elaboración del Plan de Iniciativas que emana de la Matriz DAFO.

A partir de los resultados de la Matriz DAFO, se elaboró un Plan de Iniciativas encaminado a lograr una más efectiva interacción con el entorno, a partir de atenuar o eliminar sus Debilidades y potenciar sus Fortalezas, definiéndose a las personas que ejecutarían y controlarían cada acción, con fechas bien definidas.

11. Definición de los Factores Clave de Éxito.

Se definieron 5 Factores Clave de Éxito: Demanda del servicio; Rigor de la competencia; Abastecimiento de los proveedores (calidad, oportunidad y precios); Legislaciones y políticas de los órganos rectores; y Crisis económica internacional. Los mismos posibilitaron elaborar los posibles escenarios previstos.

12. Definición de los principales escenarios en que debe desarrollarse la organización.

Escenario Positivo	<p>Será Positivo cuando la demanda del servicio sea satisfactoria. El rigor de la competencia será beneficioso. El abastecimiento de los proveedores cumplirá todas nuestras expectativas en calidad, oportunidad y precios. Las legislaciones y políticas de los órganos rectores serán favorables. La crisis económica internacional disminuye. Estos factores facilitarán el cumplimiento exitoso de la Misión y la Visión.</p>
Escenario Intermedio	<p>Será Intermedio cuando la demanda del servicio sea aceptable. El rigor de la competencia será medio. El abastecimiento de los proveedores garantizará los requerimientos básicos en calidad, oportunidad y precios. Las legislaciones y políticas de los órganos rectores no favorecerán totalmente, pero tampoco entorpecerán nuestra gestión. La crisis económica internacional se mantiene en niveles similares a los actuales. Estos factores no obstaculizarán el cumplimiento exitoso de la Misión y la Visión.</p>
Escenario Negativo	<p>Será Negativo cuando la demanda del servicio sea pobre. El rigor de la competencia será desfavorable. El abastecimiento de los proveedores no cumplirá nuestras expectativas en calidad, oportunidad y precios. Las legislaciones y políticas de los órganos rectores serán desfavorables. La crisis económica internacional se incrementa. Estos factores dificultarán el cumplimiento exitoso de la Misión y la Visión.</p>

13. Definición de la Propuesta de Valor de la organización.

Como Propuesta de Valor se logró una frase clara que explica como el servicio de la esta entidad resuelve los problemas del cliente, o mejora su situación específica, ofertando un beneficio (valor) al cliente potencial, diciéndole porqué debe elegirlos a ellos y no a la competencia (diferenciación).

Propuesta de valor: Disfrute familiar para no olvidar, con agua, tradición y cultura

Consecutivamente, para el Diseño del CMI, se siguieron los pasos siguientes:

1. Definición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

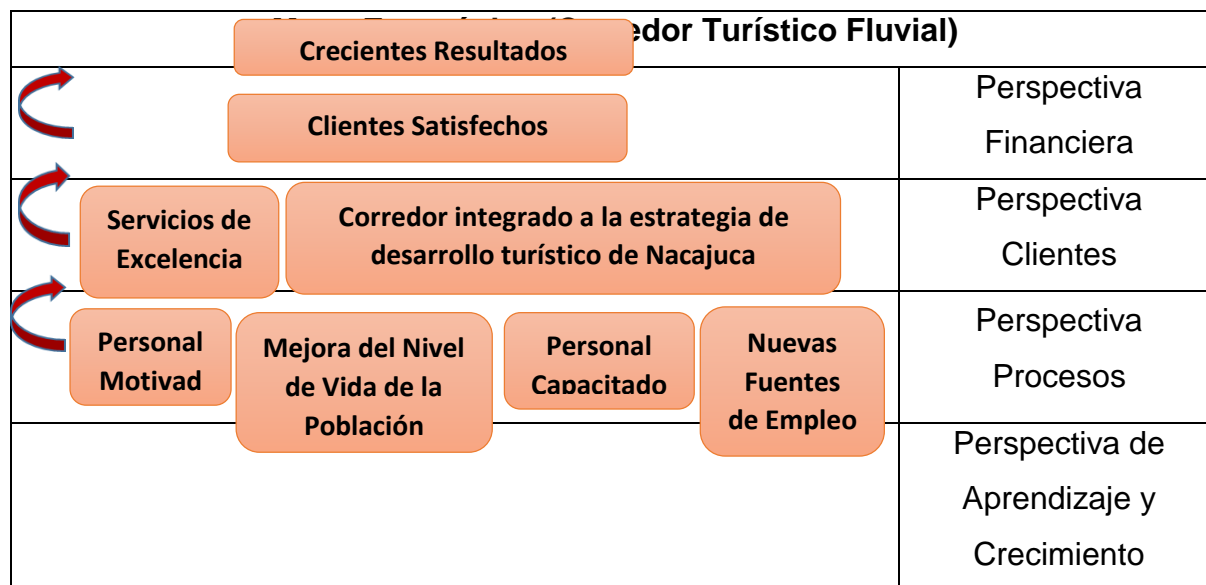
Luego de analizarse las características de la entidad objeto de estudio, se decidió utilizar las cuatro perspectivas clásicas propuestas por Kaplan y Norton: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

“El concepto de CMI deriva del término francófono "Tableau de Bord" que, traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de

instrumentos” (Vega Falcón, ¿Por qué nuestras empresas no utilizan el Cuadro de Mando Integral?, 2005).

2. Diseño del MAPA ESTRATÉGICO.


Se diseñó el Mapa Estratégico, capaz de explicar de forma sintética la estrategia diseñada.



3. Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral (Ver Anexo 2)

4. Diseño del Cuadro de Mando Integral.

A partir de la Matriz del CMI, se pudo diseñar el propio CMI, el cual aparece en la portada del libro en Excel, mostrando sus semáforos a través de celdas condicionadas y con gran cantidad de hipervínculos a diversas hojas del citado libro, reflejando las cascadas que esclarecen las relaciones causa-efecto, así como los gráficos y tablas dinámicas de seguimiento.

Indicadores Primer Nivel			Meta	Enero	Febrero	Marzo	...
Financiera	1	% de incremento de los ingresos turísticos mensuales	5%				
	2	% de negocios que cumplen con los aportes por ingresos turísticos	100%				
Clientes	3	Satisfacción del cliente	4.00				

	4	% de incremento de clientes mensuales atendidos	5%					
Procesos	5	% de atractivos turísticos que reflejan las raíces autóctonas	80%					
	6	Cantidad de negocios en el corredor con el Distintivo M	7					
	7	Cantidad de negocios en el corredor con el Distintivo Punto Limpio	7					
	8	Nivel de integración del Proyecto	5.00					
	9	Índice de Impacto del Proyecto en la Población	4.25					
	10	Cantidad de nuevos atractivos turísticos creados en el corredor	20					
	Aprendizaje y Crecimiento	11	Índice de Motivación	4.00				
12		Valoración de la mejoría del nivel de vida en la población	80%					
13		% de cumplimiento del Plan de Capacitación	90%					
14		Cantidad de nuevos empleos	25					

5. Diseño del Plan de Iniciativas Estratégicas.

Se diseñó un detallado Plan de Iniciativas Estratégicas que respondió a los objetivos propuestos, pormenorizando las fechas de cumplimiento, responsables y ejecutores, al cual se le da seguimiento en Excel y se vincula con los planes de trabajos mensuales.

Plan de iniciativas estratégicas					
#	Iniciativas Estratégicas	Fecha de cumplimiento	Ejecutante	Responsable	Presupuesto
1	Construir un Microzoológico dentro de la ruta del proyecto turístico fluvial				
2	Construir un parque de diversiones acuáticas				
3	Construir una dársena en el Malecón de Nacajuca				
4	Construir una base náutica en la Laguna de Julibá				
...	...				
51	Crear dos unidades de policía fluvial				
Total					

Posteriormente se diseñó el Sistema de Información:

Diseño y comunicación de la política de incentivos.

Se diseñó la política de incentivos, dejando esclarecido el vínculo entre los resultados estratégicos que se irían logrando, con el presupuesto destinado para incentivar los mismos.

El CMI ofrece el medio para alinear las recompensas con los logros de las metas obtenidas, contando así con un mecanismo poderoso para enfocarlos hacia lo realmente importante y con esto lograr un acuerdo gana – gana, siguiendo lo señalado por (Olarte & García, 2013).

Definición sobre quién, cuándo y cómo se crea, suministra y accede a la información.

Se diseñó el Sistema de Información, dejando esclarecido el flujo informativo, así como quién, cuándo y cómo coloca cada información correspondiente a los indicadores, así como sus respectivas cascadas. Finalmente se implementó el CMI: Una vez diseñado el CMI, se procedió a la implementación del mismo, consistente en poner en funcionamiento el proceso de medición de los objetivos e indicadores establecidos, comunicando sus resultados por las vías definidas, lo que permite realizar comparaciones con las cifras predeterminadas. De esta forma los resultados estratégicos quedan comunicados, con el auxilio del software en Microsoft Excel, lo que posibilita tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias al transformar las informaciones en acciones concretas.

Desarrollo del sistema de alerta temprana.

El sistema de alerta temprana se desarrolló en la práctica a partir de los colores del semáforo del CMI, siendo motivo de comunicación a los diferentes niveles organizativos, lo cual posibilita la toma de decisiones oportunas.

Partiendo de que el CMI está apoyado en un soporte informático, se definieron en el mismo los rangos de comportamiento que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de bien, regular y mal, siendo representadas en colores verde, amarillo y rojo respectivamente, buscando un símil con un semáforo. Este sistema de alerta temprana facilita la rápida identificación visual de la marcha de cada indicador estratégico, agilizando el proceso de transformación sistemática de la información en acción.

Análisis del comportamiento estratégico de la organización para la toma de decisiones

Sistemáticamente se debe analizar el comportamiento estratégico previsto para la toma de decisiones, adentrándose en el estudio de las relaciones causa-efecto y los efectos cascada generado por cada indicador.

En este sentido se ha tenido muy en cuenta que: “Los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia.” (Kaplan & Norton, 2011). Es por ello que con el apoyo del sistema de alerta temprana se debe analizar el comportamiento estratégico, a través de un enfoque de relaciones causa-efecto, lo que permite profundizar en las causas de cada desviación.

Implementación de la política de Incentivos.

Está previsto analizar sistemáticamente los resultados estratégicos alcanzados y a partir de ellos la Alta Dirección del Ayuntamiento de Nacajuca debe aplicar la política de incentivos previamente definida.

Metodología empleada en el rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocotán.

Se utilizó un procedimiento creado por el propio autor, que se sintetiza en la Figura 2.

Figura 2: Etapas del procedimiento utilizado en el rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocotán.

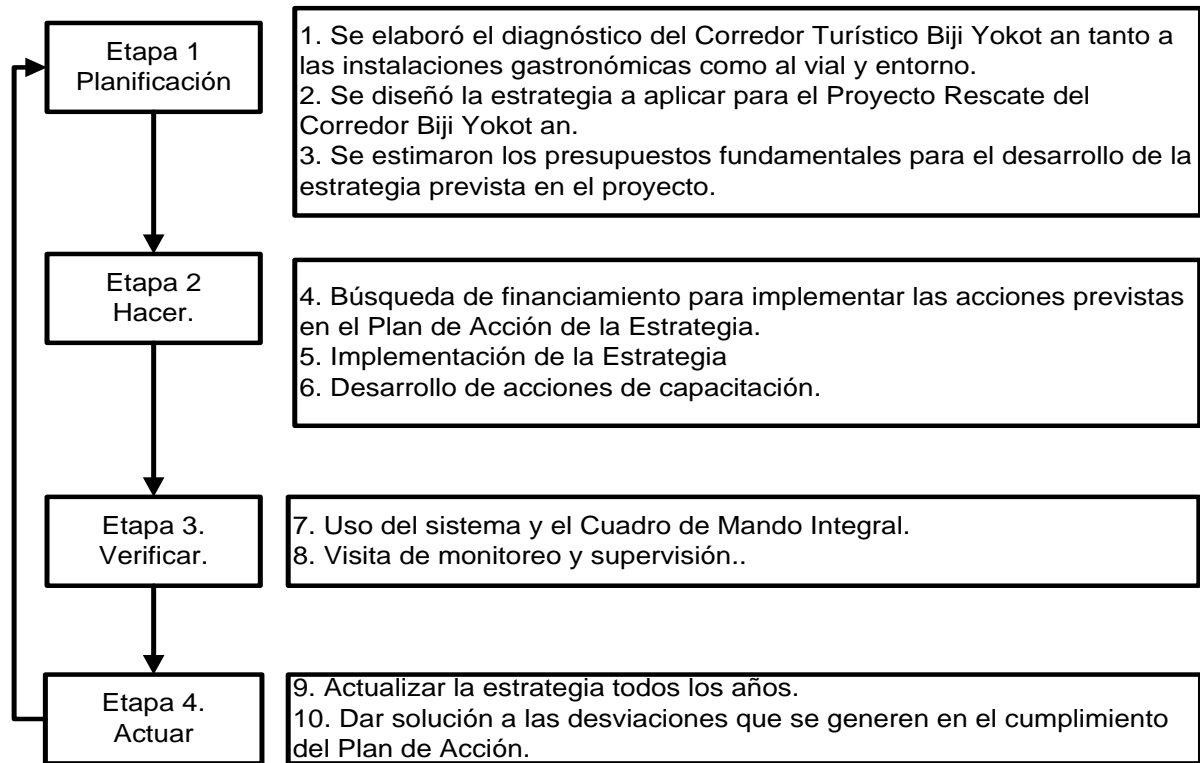
IV. Resultados

Resultados obtenidos en la creación de un producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta.

El diseño e implementación de una Estrategia apoyada en un CMI constituye una valiosa herramienta no solo para la gestión empresarial, sino también para darle seguimiento al desarrollo de un producto turístico, como se ha mostrado en el presente artículo.

De esta forma, los encargados de implementar el producto contarán con una certera guía de acción que les irá indicando en el día a día cómo marcha dicha implementación, apoyada en un sistema de información soportado en Microsoft Excel (en el caso que nos ocupa) que posibilita transformar sistemáticamente la información en acción.

El primordial reto asumido como consultor fue cumplido, al crearse el producto turístico integral en la ruta fluvial Nacajuca-Tecoluta en el estado de Tabasco, México, tal como reconocieron las autoridades del Ayuntamiento de dicha localidad, quienes cuentan con la herramienta gerencial que les va diciendo cómo se van aproximando del hoy real al mañana deseado.



Fuente: elaboración propia.

Resultados obtenidos en el rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocotán

La consultoría comenzó con un diagnóstico en el que se utilizaron como herramientas el contacto directo (entrevistas, reuniones y visitas de campo) con la Asociación de Restauranteros del corredor, la población, los turistas y el Ayuntamiento local; así como visitas de trabajo, en las que se hicieron recorridos por la totalidad del espacio físico del corredor (Ver Anexo 3). Igualmente, se realizó una revisión bibliográfica y se tomaron fotos y videos, para obtener evidencias apreciables que fueron intercaladas con las observaciones directas y la investigación documental y estadística, lo cual posibilitó elaborar la Matriz DAFO.

Se efectuaron entrevistas a 36 propietarios de establecimientos gastronómicos y a 89 clientes, en 23 establecimientos. Asimismo, se utilizaron técnicas como la tormenta

de ideas y diagramas de causa-efecto, para identificar los problemas fundamentales que se debían enfrentar.

Breve esbozo del servicio de consultoría ofrecido:

- Sobre el diagnóstico de la carretera y de su entorno (síntesis)
- ✓ Se estudiaron 19 kilómetros, los que se definieron como distancia que conforma el corredor turístico, desde la intercepción del periférico de Villahermosa hasta la primera gasolinera de Nacajuca hacia Villahermosa.
- ✓ La carretera estaba conformada por dos vías que necesitaban mantenimiento, y presentaba una concentración de baches en cinco zonas localizadas.
- ✓ La carretera era altamente transitada a toda hora.
- ✓ La iluminación, de manera general, se pudo evaluar como pobre.
- ✓ La bodega Aurrera contaba con posibilidades de acceso desde Villahermosa hacia Nacajuca –con un poste en el centro de la carretera–, lo cual no ocurría en la dirección de Nacajuca a Villahermosa.
- ✓ La carretera no poseía señalización que permitiera determinar las áreas de cada vía (líneas discontinuas) y la definición del contorno (líneas continuas blancas en los bordes laterales) y de las prohibiciones de acceso (líneas amarillas continuas).
- ✓ La carretera contaba con aproximadamente 15 topes sin la más mínima señalización, lo que constituía un alto riesgo para aquellos viajeros foráneos, turistas o desconocedores de su ubicación, debido a la posible ocurrencia de accidentes, fundamentalmente en horarios nocturnos.
- ✓ Las paradas que debían realizar los denominados Combi para la recogida de pasajeros no estaban definidas, por lo que se realizaban en cualquier punto de la vía (incluyendo curva o intercepción), lo que aumentaba el nivel de riesgo.
- ✓ No existían señalizaciones del tránsito, tales como: limitación de velocidad, prohibiciones, información sobre intercepciones, entre otras.
- ✓ La señalización turística se había desarrollado gracias a la iniciativa de los propietarios de las instalaciones, pero como tal no existía el límite de inicio y terminación del corredor; lo cual afectaba su imagen, debido a las múltiples formas de señalización, sus ubicaciones y su desactualización, entre otros aspectos.
- ✓ La inexistencia de señalización turística adecuada impedía que el turista ubicara los servicios que podía recibir (gasolineras, restaurantes, moteles, entre otros, etc.) en el corredor, con tiempo suficiente para tomar decisiones.

- ✓ Muchas instalaciones (principalmente los restaurantes y palapas) no contaban con áreas de parqueo, lo que motivaba que los viajeros se estacionaran en la carretera o en sus cunetas, lo que podía ocasionar numerosos accidentes.
- ✓ Falta de limpieza en las cunetas, debido al exceso de hierba, arbustos, basura, etc.
- ✓ Existencia de una gran cantidad de arena en la vía, debido, fundamentalmente, al incumplimiento del uso de lonas en los camiones transportadores y al traslado de arena mojada, lo que ejercía un efecto negativo en el corredor y en el servicio gastronómico, particularmente.
- ✓ La cercanía del basurero municipal generaba una zona de alto riesgo para el corredor a poca distancia de la concentración más grande de restaurantes y palapas del municipio, ya que provocaba el incremento de roedores y de otras especies carroñeras, lo que aumentaba el riesgo por concepto de higiene.
- ✓ En varias áreas de la carretera existían vendedores informales que deslucían el entorno y que se encontraban ubicados en zonas prohibidas (badén de la carretera).
- ✓ Ausencia de efectivos policiales y de tránsito en el vial.
 - Diagnóstico de las instalaciones gastronómicas (síntesis)

En la investigación se tomó como población 56 instalaciones gastronómicas, de las cuales 10 no fueron visitadas porque estaban cerradas, y en otras 10 no se realizó la entrevista pues sus propietarios estaban ausentes durante la visita. Por tanto, la muestra total se conformó con 36 instalaciones, en las que se pudieron apreciar las deficiencias siguientes:

- ✓ En 30 instalaciones no había una estrategia definida, mientras que cinco poseían una estrategia desactualizada y no laboran con ella y solo una la mantenía actualizada.
- ✓ Solamente en un establecimiento existía un plan de negocio y presupuesto.
- ✓ Los propietarios de 11 establecimientos consideraron que la calidad del servicio era regular y en 1, mala.
- ✓ La higiene de las áreas exteriores se consideró como regular en 21 establecimientos y en 5 se evaluó de mal.
- ✓ Los baños se evaluaron, en cuanto al orden y la limpieza, de regular en 4 establecimientos y de mal en 2.

- ✓ En 23 instalaciones se comprobó que había problemas en los pisos, lo cual se evaluó de mal en 4 casos. Además, se consideraron 17 techos como regulares y 2 se evaluaron de mal. También se percibió la inexistencia de áreas de parqueo o espacios muy limitados para estas, en 20 establecimientos; así como la presencia de adecuados jardines en 9 instalaciones.
- ✓ Solo en una instalación se había confeccionado un plan de marketing y dos tenían páginas web. Asimismo, la imagen de las instalaciones se evaluó de regular en 11 establecimientos y de mal en 7.
- ✓ En un promedio de 18 establecimientos se comprobó que no se retroalimentaban de los clientes; mientras que en 13 instalaciones se consideró que las quejas eran poco atendidas y en 4, que no las tenían en cuenta.
- ✓ Solamente una instalación contaba con un plan de capacitación.
- ✓ En 24 instalaciones, el trabajo en equipo era pobre o no se organizaba y en 24, no se evaluaba el personal o la evaluación se efectuaba de manera irregular.
- ✓ De forma general, se declaró cierto compromiso con el medioambiente, aunque en 15 instalaciones no se trabajaba con productos ecológicos.

Por otra parte, se realizó un trabajo en equipo con una representación de la Asociación de Restauranteros y otros factores de la Dirección de Fomento Económico y Turismo del municipio Nacajuca, lo que posibilitó elaborar la Matriz DAFO (Ver Anexo 4). En este sentido, predominó la estrategia de reorientación y el problema estratégico general se definió de la forma siguiente: si no se mejora el insuficiente uso de las herramientas de marketing, la pobre imagen corporativa de las instalaciones y la insuficiente higiene y calidad en el servicio, y siguen acechando el interés de la competencia en el pejelagarto y las malas condiciones de la carretera, entonces ni siquiera apoyándose en la calidad de la elaboración de los alimentos y en el pejelagarto como distintivo del corredor, se podrá aprovechar el potencial de integración con artesanos y hoteleros, y hacer realidad la visión del corredor turístico Biji Yokot'an.

Asimismo, se definió su solución: mejorar el insuficiente uso de las herramientas de marketing, la pobre imagen corporativa de las instalaciones y la insuficiente higiene y calidad en el servicio; así como eliminar el interés de la competencia en el pejelagarto y las malas condiciones de la carretera, para potenciar la calidad en la elaboración de los alimentos, el pejelagarto como distintivo del corredor y la integración de artesanos

y hoteleros, con el objetivo de hacer realidad la visión del corredor turístico Biji Yokot'an.

El Proyecto de Rescate del corredor turístico-gastronómico Biji Yokot'an tuvo un carácter estratégico para el desarrollo de Nacajuca como destino turístico, ya que este corredor es el primer y último impacto que recibe todo visitante al ingresar a dicho municipio cuando viaja desde la capital del Estado o en sentido opuesto, respectivamente.

Con el rescate del corredor turístico Biji Yokot'an se salvó la exposición de la exquisita gastronomía de esta región, la que constituye una rica feria gastronómica permanente en solo 19 kilómetros –con más de 50 instalaciones gastronómicas–, en el camino hacia los chontales (Biji Yokot'an). Además, se rescató el pejelagarto (patrimonio gastronómico del corredor), y se procuró facilitar el tránsito de los turistas y visitantes, a través del mejoramiento de los viales y del establecimiento de la señalización turística y vial.

Asimismo, los artesanos se integraron al proyecto como importantes embajadores de la cultura autóctona, al igual que otras partes significativas, tales como: hoteleros, servicios médicos y otros servicios logísticos, los cuales están en función del turista y del visitante. Por otra parte, con la aplicación del proyecto se pretendió mejorar las instalaciones, a través de la búsqueda de una imagen corporativa y de la calidad, la higiene, el marketing y el control interno; así como de la elevación de la cultura a favor de la calidad en el personal que labora en el corredor.

Además, se previó la creación en el municipio de un cuerpo policial (policía turística), que laboraría fundamentalmente en dicha zona, para garantizar –con su presencia y acción– la seguridad ciudadana y el respeto a las leyes del tránsito.

Finalmente, con el rescate del corredor Biji Yokot'an se previó la generación de fuentes de empleo y el mejoramiento de la economía de sus participantes y del municipio en general, así como la posibilidad de que este se convirtiera en una opción atractiva para el turismo familiar.

En concordancia con (Vega Falcón, Estrategia para la creación del Corredor Turístico Fluvial Nacajuca-Tecoluta, 2015), este proyecto se integra con el del Corredor Turístico Nacajuca-Tecoluta, al citarse: “Este proyecto se integra a otros como los del corredor turístico Biji Yokot'an, el Ecoturismo en los Camellones Chontales, el parque

de Saloya, y el Complejo Turístico de Tucta para lograr hacer de Nacajuca un destino turístico en el Estado de Tabasco”.

De acuerdo con (kakabtabasco, 2011), en el Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yokot’an “...es posible conocer su gastronomía y saborear cada uno de sus platillos a lo largo de cada una de las paradas que existen a lo largo de esta ruta turística”.

Según (CityExtra, 2015), “Tabasco posee muchas zonas de interés turístico, lo cual le permite tener su propio corredor turístico: la ruta Biji Yokot’an. A lo largo de este recorrido se adquiere contacto con la cultura que caracteriza al tabasqueño, expresada en sus artesanías y formas de vida. Además, se disfruta de la gastronomía tabasqueña, una de las más exóticas y originales del país”.

El entorno del corredor objeto de esta ponencia, se encontró en auge constructivo, tal como se expuso en (Periódico digital "La Verdad", 2013), al expresarse que: “Notables avances lleva el proyecto de construcción del corredor turístico artesanal y gastronómico que se ubicará a orilla de la vía estatal Nacajuca-Jalpa de Méndez, el alcalde del Ayuntamiento Domingo García Vargas, lo autorizó en el mes de marzo próximo pasado con el fin de que pequeños comerciantes expendedores tengan un escaparate digno donde ofrecer los productos de la región”.

Tanto esta consultoría como la desarrollada por el propio consultor en el Corredor Turístico Nacajuca-Tecolula tuvieron reconocimiento por parte del presidente municipal de Nacajuca, Pedro Landero López, siendo una muestra de ello lo expresado en (Periódico "El Economista", 2013): “Sin detallar la superficie o ríos a utilizar ni su localización, dijo que "sería un proyecto más sano e importante" que el de Xochimilco, razón por la que cuenta con asesores cubanos para su aplicación.” El Pejelagarto constituyó un eslabón importante en esta consultoría, pues “Contemplar un Pejelagarto es un poco como volver la vista hacia un pasado muy lejano. No ha experimentado prácticamente ningún cambio en los últimos 100 millones de años, por lo que se le suele considerar un fósil viviente.”, de acuerdo con (National Geographic, 2015).

El Proyecto tuvo los impactos siguientes:

✓ **Desde el punto de vista social:**

- La cultura, la gastronomía, la artesanía y otras partes interesadas se integraron en un importante segmento, lo que permitió el reconocimiento y la defensa de las raíces autóctonas y de las tradiciones para bien de la sociedad.

- Se amplió la presencia de los artesanos en el corredor turístico-gastronómico, los cuales exponen productos tradicionales.
 - Se elevó la profesionalidad de los miembros del corredor turístico-gastronómico, debido al desarrollo de programas de capacitación integrados y dirigidos a las necesidades de aprendizaje del personal.
 - Se contribuyó al desarrollo de una sinergia en el proceso de toma de decisiones en el corredor, al mejorar el funcionamiento de la Asociación que los representa.
 - Se identificó el pejelagarto como distintivo del corredor turístico-gastronómico.
 - Se elevó la seguridad ciudadana tanto para el turista y/o visitante como para la población general.
 - Se logró elevar la cultura a través de la integración de los centros de estudio a las acciones del corredor turístico-gastronómico.
 - Se aumentó la disponibilidad de empleos en el corredor turístico-gastronómico, a partir del incremento de los servicios y de la integración de otros sectores.
 - Se logró cambiar la imagen y se hizo más agradable al turista, los visitantes y la población en general, lo que, unido a la elevación de la calidad del servicio y de la higiene, permitió que el corredor se convirtiera en un atractivo producto turístico.
 - Se integró el corredor turístico-gastronómico de Biji Yokot'an a la protección del medioambiente como elemento predominante en las características del producto turístico proyectado.
 - Se le ofreció mayor información a la sociedad, a través de campañas de promoción que han permitido el conocimiento de la existencia del corredor como producto turístico.
 - El corredor se convirtió en una invitación en el destino hacia los chontales, en el que se puede apreciar lo más genuino y autóctono de las tradiciones mexicanas.
- ✓ **Desde el punto de vista económico:**
- Se incrementaron los ingresos y las utilidades, con lo que se logró comercializar el corredor a través de la creación de un efecto multiplicador en otros sectores de la sociedad, mejorándose la disciplina fiscal, a partir del establecimiento de un cuerpo policial y de la Estrategia del corredor.

- Se logró aumentar la eficiencia de las PYMES, con lo que se estimuló la creación de nuevos negocios, dinamizándose otros negocios y empresas que participarán en el desarrollo del proyecto como proveedores.
- Se estimuló la inversión y el mejoramiento continuo alineado con la Estrategia de desarrollo del corredor e incrementándose las posibilidades de nuevos atractivos turísticos y la alineación de estos al corredor.
- Con la Estrategia se mejoró el control interno de las instalaciones y se logró la aplicación de técnicas de gestión acordes con la actualidad, lo que debe repercutir en una menor incertidumbre en la toma de decisiones de los propietarios.

La implementación del Proyecto tuvo como administrador principal a la Dirección de Fomento Económico y Turismo del Gobierno en Nacajuca, quien se responsabilizó con tributar directamente al Presidente de dicha institución. La Asociación de Restauranteros tuvo la responsabilidad operativa en cuanto a la implementación de las acciones que se requerían para dar solución en las instalaciones gastronómicas y que se destacaron en el Plan de Iniciativas Estratégicas del CMI de la Estrategia (no reflejado en esta ponencia).

Otros actores en la estrategia también tuvieron declaradas las acciones a realizar, encaminadas a dar feliz término en un periodo de 3 años a la visión planteada en la Estrategia. En todos los casos el Plan de Iniciativas Estratégicas (Ver Anexo 5) declaró las fechas, responsables, y participantes, direccionada a cada tema estratégico y objetivo específico, así como el presupuesto en caso de resultar necesario.

Es de destacar que desde el inicio de la etapa de planificación se realizaron acciones de capacitación destacándose los seminarios realizados a temas como: Plan de Negocios, Presupuesto, Diseño de Productos, Gestión de la Calidad, Estrategia y Cuadro de Mando Integral, entre otros.

V. Conclusiones

Con la aplicación del presente Proyecto se logrará no sólo el rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yokot'an, sino además el inicio de una marcada decisión de hacer de Nacajuca un destino turístico del Estado y el País, alineada con las estrategias federales y estatales y la voluntad del gobierno local de hacer posible el cambio verdadero.

La Estrategia para la creación del corredor turístico fluvial Nacajuca-Tecolula resultó exitosa y novedosa, estando apoyada por un Cuadro de Mando Integral como

herramienta de control de gestión, muy útil para la dirección del Ayuntamiento de Nacajuca en el corto y en el largo plazo, logrando combinar indicadores financieros y no financieros y permitiendo adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

VI. Referencias bibliográficas

CityExtra. (2015). *CityExtra*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de <https://www.cityexpress.com/blog/el-corredor-turistico-biji-yokotan/>

Comisión Nacional del Agua, D. L. (2010). <http://sinat.semarnat.gob.mx/dgiraDocs/documentos/tab/resumenes/2012/27TA2012H0015.pdf>. Recuperado el 04 de 06 de 2015

Gil Aluja, J. (1996). *Lances y desventuras del nuevo paradigma de la teoría de la decisión* (Vol. I). Buenos Aires, Argentina: Memorias del III Congreso de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy (SIGEG). Recuperado el 14 de 04 de 2015

Grupo SIPSE©. (28 de 07 de 2014). <http://sipse.com>. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <http://sipse.com/deportes/tabasco-albergara-primer-centro-de-juegos-autoctonos-en-america-104143.html>

Käkab. (08 de 09 de 2015). *kakabtabasco*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <http://kakabtabasco.blogspot.com/2011/07/corredor-turistico-biji-yokotan.html>

kakabtabasco. (07 de 2011). *kakabtabasco*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de <http://kakabtabasco.blogspot.com/2011/07/corredor-turistico-biji-yokotan.html>

Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review América Latina*, 89(11), 52-55.

National Geographic. (2015). *National Geographic*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de Pejelagarto: <http://www.nationalgeographic.es/animales/peces/pejelagarto>

Olarte, J., & García, A. (2013). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica" Balanced Scorecard". *Ean*(65), 49-76.

Periódico "El Economista". (02 de 04 de 2013). *Periódico "El Economista"*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/04/02/nacajuca-proyecta-su-propio-xochimilco>

Periódico digital "La Verdad". (04 de 04 de 2013). *Periódico digital "La Verdad"*. Recuperado el 18 de 08 de 2015, de <http://www.la-verdad.com.mx/avanza->

construccion-corredor-turistico-artesanal-y-gastronomico-sobre-via-nacajuca-jalpa-39567.html

Semanario La Chispa. (02 de 07 de 2013). La desigualdad social será parte del pasado en Nacajuca': Pedro Landero. *La Chispa*. Recuperado el 10 de 09 de 2015, de <http://lachispa.mx/2013/07/la-desigualdad-social-sera-parte-del-pasado-en-nacajuca-pedro-landero/>

Vega Falcón, V. (1998). Aplicación de la matemática borrosa al cálculo del umbral de rentabilidad. *Costos y Gestión, Año 7-No.28.*, 318. Recuperado el 13 de 04 de 2015

Vega Falcón, V. (2005). ¿Por qué nuestras empresas no utilizan el Cuadro de Mando Integral? (U. d. Matanzas, Ed.) *Retos Turísticos*, 4(2), 27. Recuperado el 19 de 4 de 2015

Vega Falcón, V. (21 de diciembre de 2007). Procedimiento para la selección de expertos utilizando Matemática Borrosa. (E. d. Turismo, Entrevistador) Matanzas, Cuba.

Vega Falcón, V. (10 de 2015). Cuadro de Mando Integral: Un estudio de caso. *Res Non Verba*.

Vega Falcón, V. (2015). El Cuadro de Mando Integral percibido a través de casos reales. Quito, Ecuador. Recuperado el 04 de 12 de 2016

Vega Falcón, V. (2015). Estrategia para la creación del Corredor Turístico Fluvial Nacajuca-Tecolula. *Retos Turísticos*, 14(2), 3. Recuperado el 12 de 11 de 2015, de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/165/154>

ANEXOS

Anexo 1: Elaboración e interpretación de la Matriz DAFO

ANÁLISIS DAFO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS								
		Formar parte del Plan	Existencia de	Cercanía a otros	Aprovechar la Radio	Aprovechar el	Subtotales	Desbordamiento del río	Inseguridad ciudadana	Falta de mecanismos	Débil estructura de	Indisciplina socio-	M. Total	Subtotal	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5			
FORTALEZAS		Estrategia Ofensiva (Zona de Poder)					F-O	Estrategia Defensiva (Zona de Protección)					F-A		
F1	Pertenecer a la zona chontal	2	2	1	3	2	10	0	0	0	0	0	10	0	10
F2	Existencia del río y la laguna	2	1	2	1	1	7	0	0	0	0	0	07	0	7

F3	Presencia de manifestaciones culturales y artesanales	2	1	2	2	2	9	0	0	0	0	0	0.	0	9
F4	Voluntad política a favor del proyecto	3	3	2	3	2	13	2	2	1	1	2	2.	8	21
F5	Conciencia positiva a favor del proyecto	2	1	1	2	1	7	1	2	1	1	2	1.	7	14
Media F-O		2.2	1.6	1.6	2.2	1.6		0.6	0.8	0.4	0.4	0.8	1.2		
Subtotal		11	8	8	11	8	92	3	4	2	2	4		15	17
DEBILIDADES		Estrategia de Reorientación (Zona de Freno o Autobloqueo)					D - O	Estrategia de Supervivencia (Zona Crítica)					D - A		
D1	Río contaminado	2	1	3	1	1	8	2	0	3	1	3	1.	9	17
D2	Débil identificación de historias locales validadas	1	1	1	2	1	6	0	0	2	0	0	0.	2	8

D 3	Insuficiente infraestructura fluvial	1	1	3	1	1	7	3	0	0	0	2	1. 2	5	1 2
D 4	Ausencia de infraestructura turística	1	1	3	1	1	7	0	0	3	2	1	1. 3	6	1 3
D 5	Carencia de estructuras organizativas integradas	3	1	2	2	2	1 0	1	1	2	1	1	1. 6	6	1 6
Media D-O		1.6	1. 0	2. 4	1. 4	1. 2		1. 2	0. 2	2. 0	0. 8	1. 4	1. 3		
Subtotal		8	5	1 2	7	6	7 6	6	1	1 0	4	7		2 8	1 0 4
Total		19	1 3	2 0	1 8	1 4	1 6 8	9	5	1 2	6	1 1		4 3	2 1 1

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2: Diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral									Parametrización			
Perspectiva	Tema estratégico	#	Objetivos	Indicadores	Herramienta de medición	Frecuencia de	Meta	Bien	Regular	Mal	Gestor	
Financiera	Crecientes resultados económicos	1	Incrementar los ingresos turísticos	% de incremento de los ingresos turísticos mensuales	Conteo	Mensual	5%	5% o más	Entre 1% y 4%	Menos de 1%	Director de Fomento Económico y	
		2	Cumplir con los aportes por ingresos turísticos	% de negocios que cumplen con los aportes por ingresos turísticos	Conteo	Mensual	100%	100%	Entre 95% y 99%	Menos de 95%	Director de Fomento Económico y	
Clientes	Clientes satisfechos	3	Lograr la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción	Mensual	4.00	4.00 o más	Entre 3,50 y	Menos de 3.50	Director de Fomento	

		4	Incrementar la cantidad de clientes	% de incremento de clientes mensuales atendidos	Conteo	Mensual	5%	5% o más	Entre 1% y 4%	Menos de 1%	Director de Fomento Económico v
Procesos	Servicios de excelencia	5	Alcanzar la excelencia en los servicios turísticos, resaltando las raíces autóctonas	% de atractivos turísticos que reflejan las raíces autóctonas	Conteo	Trimestral	80%	80% o más	Entre el 70% y el 79%	Menos del 70%	Director de Fomento Económico y Turismo
		6		Cantidad de negocios en el corredor con el Distintivo M	Conteo	Mensual	7	7 o más	Entre 4 y 6	Menos de 4	Director de Fomento Económico v
		7		Cantidad de negocios en el corredor con el Distintivo Punto Limpio	Conteo	Mensual	7	7 o más	Entre 4 y 6	Menos de 4	Director de Fomento Económico v

	Corredor integrado a la estrategia del desarrollo turístico del municipio de Nacajuca	8	Integrar todas las voluntades para el desarrollo ascendente del proyecto	Nivel de integración del Proyecto	Observación	Trimestral	5.00	4.00 o más	Entre 3,50 y 3,99	Menos de 3.50	Director de Fomento Económico y
		9	Lograr con el proyecto la sustentabilidad del río con impacto positivo en lo económico, social y cultural en todas las comunidades de la ruta del corredor, generando nuevas fuentes de empleo, mejorando la calidad de vida de los poblados y coadyuvando a hacer de Nacajuca un destino Turístico	Índice de Impacto del Proyecto en la Población	Encuesta a la población de la ruta turística	Trimestral	4.25	4.00 o más	Entre 3,50 y 3,99	Menos de 3.50	Director de Atención a Asuntos Indígenas

		10	Concentrar en el tramo Nacajuca -Tecolula importantes atractivos turísticos	Cantidad de nuevos atractivos turísticos creados en el corredor	Conteo	Mensual	20	20 o más	Entre 15 y 19	Menos de 15	Director de Fomento Económico y Turismo
Aprendizaje y Crecimiento	Personal motivado	11	Alcanzar una adecuada motivación de los clientes internos	Índice de Motivación	Encuesta de Motivación	Trimestral	4.00	4.00 o más	Entre 3,50 y 3,99	Menos de 3.50	Director de Atención
	Mejora del nivel de vida de la población	12	Mejorar el nivel de vida de la población enmarcada en el proyecto turístico	Valoración de la mejoría del nivel de vida en la población	Encuesta	Trimestral	80%	4.00 o más	Entre 3,50 y 3,99	Menos de 3.50	Director de Atención a Asuntos
	Personal capacitado	13	Incrementar la capacitación de los clientes internos	% de cumplimiento del Plan de Capacitación	Plan de Capacitación	Anual	90%	90% o más	Entre 75% y 89%	Menos de 75%	Director de Atención a Asuntos
	Nuevas fuentes de empleos	14	Incrementar la cantidad de empleos	Cantidad de nuevos empleos	Informe mensual de cada	Trimestral	25	25 o más	Entre 10 y 24	Menos de 10	Director de Atención

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Espacio físico correspondiente a los kilómetros del 0 al 5 en el Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an.



www.themegallery.com

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Matriz DAFO en el rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an.

ANÁLISIS DAFO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Total
		Desarrollo de Plan Rector de Nacajuca	Potencial de integración con	Cercanía a la capital del Estado	Proyecto de asociación de restauranteros	Utilización de las TIC	Interés de la comunidad en el	Malas condiciones de la carretera	Insuficiente de socialización	Ausencia de policía turística	Falta de limpieza en la carretera	
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS		Estrategia Ofensiva (Zona de Poder)					Estrategia Defensiva (Zona de Protección)					
1	Calidad en la elaboración de los alimentos	1	2	3	2	0	2	1	1	1	1	14
F2	Existencia de Asociación de Restauranteros	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	7
F3	Motivación por la mejora continua	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	7
F4	Pejelagarto como distintivo del corredor	1	1	1	2	0	3	1	0	0	0	9
F5	Presencia de líderes entre los restauranteros	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	7
Media F-O		1,0	1,8	1,4	1,4	0,6	1,6	0,4	0,2	0,2	0,2	
Subtotal		5	9	7	7	3	8	2	1	1	1	75
DEBILIDADES		Estrategia de Reorientación (Zona de Freno o Autobloqueo)					Estrategia de Supervivencia (Zona Crítica)					

D1	Deficiente Control Interno	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
D2	Insuficiente capacitación del personal	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11
D3	Pobre imagen corporativa de las instalaciones	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	14
D4	Insuficiente uso de herramientas de marketing	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	17
D5	Insuficiente higiene y calidad en el servicio	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	14
Total		13	15	14	14	11	15	6	5	5	5	170

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5: Plan de Iniciativas Estratégicas en el rescate del Corredor Turístico-Gastronómico Biji Yocot'an.

#	Acción o iniciativa estratégica	Fecha de cumplimiento	Ejecutante	Responsable
1	Reasfaltar la carretera	31/03/2014	Obras Públicas	Gobierno Municipal
2	Crear la policía turística	31/08/2013	SSP	Gobierno Municipal
3	Colocar señalizaciones turísticas	31/07/2013	Según contrato	Gobierno Municipal
4	Colocar señalizaciones de viales	30/0/2013	Según contrato	Gobierno Municipal
5	Diseñar una encuesta de motivación de empleados	31/03/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros
6	Aplicar encuestas de motivación de empleados	15/05/2013	Director de Fomento Económico y Turismo	Director de Fomento Económico y Turismo
7	Crear encuestas de satisfacción de clientes	15/03/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros
8	Efectuar reunión de la Asociación de Restauranteros para explicar la estrategia y el CMI	10/04/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros

9	Crear la mascota del corredor	05/04/2013	Empresa Player	Director de Fomento Económico y Turismo
10	Colocar la mascota del corredor en los lugares definidos	30/04/2013	Empresa Player	Gobierno Municipal
11	Crear página Web del corredor	30/06/2013	Según contrato	Gobierno Municipal
12	Establecer acuerdos interinstitucionales con centros de educación cercanos	30/04/2013	Director de Fomento Económico y Turismo	Gobierno Municipal
13	Diseñar el Plan de Trabajo de la Asociación de Restauranteros	30/04/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros
14	Implementar un boletín mensual de la Asociación de Restauranteros	30/06/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros
15	Divulgar la estrategia y el CMI en la prensa regional	15/04/2013	Director de Fomento Económico y Turismo	Director de Fomento Económico y Turismo
16	Efectuar el 1er Congreso Gastronómico, Cultural y Turístico Nacajuca 2013	30/05/2013	Director de Fomento Económico y Turismo	Gobierno Municipal

17	Diseñar los uniformes de los restauranteros	10/04/2013	Según contrato	Asociación de Restauranteros
18	Divulgar el mapa turístico del corredor	30/04/2013	Director de Fomento Económico y Turismo	Gobierno Municipal
19	Crear letra y música del corredor	30/05/2013	Escuela de Música	Director de Fomento Económico y Turismo
20	Diseñar los espectaculares del corredor	30/04/2013	Empresa Player	Director de Fomento Económico y Turismo
21	Colocar espectaculares en el corredor	30/05/2013	Obras Públicas	Gobierno Municipal
22	Contactar con elencos culturales para integrarlos al corredor turístico	30/04/2013	Director de Fomento Económico y Turismo	Director de Fomento Económico y Turismo
23	Elaborar y ejecutar programa mensual de limpieza general de la carretera	30/04/2013	Servicios municipales	Gobierno Municipal
24	Elaborar y ejecutar programa mensual de fumigación general de la carretera	30/04/013	Secretaría de Salud	Gobierno Municipal

25	Crear spot publicitario del corredor	30/04/2013	Empresa Player	Director de Fomento Económico y Turismo
26	Cambiar fachadas de 53 palapas y restaurantes	30/12/2015	Según contrato	Gobierno Municipal
27	Medir los valores compartidos de los trabajadores del corredor	30/12/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros
28	Elaborar los Estatutos de la Asociación de Restauranteros	30/06/2013	Asociación de Restauranteros	Asociación de Restauranteros

Fuente: elaboración propia.