



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

---

---

---

**“PLAN DE NEGOCIOS: GESTTE CONSULTORÍA  
TURÍSTICA EN MÉXICO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN TURISMO**

**PRESENTA**

**LIZETTE GONZÁLEZ REYES**

**ASESOR**

**DR. JUAN CARLOS MONTEERRUBIO CORDERO**

**REVISORES**

**DR. EN C. LUIS ENRIQUE ESPINOSA TORRES**

**M. EN COM. Y T. E. JOSÉ DE JESÚS RAMÍREZ REYES**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2020.**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	7
El turismo .....	7
Importancia económica del turismo .....	7
Impactos del turismo .....	11
Consultoría .....	15
Plan de negocios.....	21
<b>CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	23
Modalidades del turismo en México.....	23
Turismo cultural.....	23
Turismo de naturaleza.....	24
Turismo de reuniones.....	25
Turismo médico .....	25
Turismo de cruceros.....	26
Turismo de bodas y romance .....	26
Mercado .....	27
Sector público .....	27
Sector privado .....	29
Asociaciones de empresas turísticas .....	39
Proyectos sociales .....	41
Competencia.....	42
Directa.....	42
Indirecta .....	46
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO LEGAL</b> .....	50
Naturaleza del proyecto .....	50
Nombre y logotipo de la empresa .....	50
Misión .....	50
Visión.....	50
Valores y principios .....	50
Filosofía institucional.....	51
Reglamento interno de GESTTE .....	51

Constitución legal de GESTTE.....	51
Razón social .....	51
Constitución de la empresa .....	52
Acta constitutiva .....	52
Inscripción de Personas Morales.....	52
Licencia de funcionamiento.....	52
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>53</b>
Servicios.....	53
Investigación turística .....	53
Competitividad turística.....	53
Planificación turística.....	54
Horarios.....	54
Proceso de prestación de servicios.....	55
Ubicación física de la empresa.....	55
Evaluación financiera.....	57
<b>CAPÍTULO V. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE IMPACTOS .....</b>	<b>63</b>
Estudio administrativo .....	63
Estructura organizacional.....	63
Objetivos organizacionales .....	63
Perfil del personal y funciones.....	64
Administración de horarios y salarios.....	65
Proceso de selección del personal.....	65
Capacitación de personal .....	66
Necesidades que atiende GESTTE .....	67
Aplicación comercial .....	68
Ventajas competitivas .....	68
Regulación .....	68
Análisis FODA.....	69
Estrategias .....	69
Estudio de impactos .....	70
Impacto ambiental.....	70
Impacto social .....	70

Impacto económico.....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>
Anexo 1. Instituciones estatales turísticas en México.....	75
Anexo 2. Principales empresas de hospedaje en México.....	76
Anexo 3. Principales empresas de alimentos y bebidas en México.....	77
Anexo 4. Principales agencias de viaje en México.....	79
Anexo 5. Principales arrendadoras turísticas en México.....	80
Anexo 6. Principales consultorías en México.....	81
Anexo 7. Reglamento Interior de trabajo.....	82
Anexo 8. Acta constitutiva de la consultoría.....	87
Anexo 9. Formato de trámite (licencia de funcionamiento).....	95
<b>FUENTES CITADAS.....</b>	<b>102</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales destinos turísticos en el mundo por llegadas de turistas (millones de turistas)...	8
Tabla 2. Principales destinos turísticos en el mundo por ingreso de divisas (miles de millones de dólares).....	8
Tabla 3. Oferta de servicios turísticos por entidad federativa 2017.....	9
Tabla 4. Impactos socioculturales del turismo.....	13
Tabla 5. Consultorías turísticas internacionales.....	16
Tabla 6. Consultorías (turísticas) nacionales .....	18
Tabla 7. Instituciones federales turísticas en México .....	27
Tabla 8. Empresas de hospedaje en México .....	31
Tabla 9. Empresas de alimentos y bebidas en México .....	33
Tabla 10. Agencias de viaje en México .....	35
Tabla 11. Arrendadoras turísticas en México .....	37
Tabla 12. Algunas organizaciones turísticas en México.....	39
Tabla 13. Consultorías turísticas en México.....	42
Tabla 14. Consultorías en México .....	47
Tabla 15. Inversión inicial para la ejecución del proyecto, 2020 .....	57
Tabla 16. Costo total de la inversión, 2020.....	57
Tabla 17. Depreciación de inversión fija, 2020 .....	58
Tabla 18. Presupuesto de costos anuales, 2020. ....	58
Tabla 19. Proyección de ingresos y egresos del plan de negocios, 2020.....	60
Tabla 20. Proyección de ingresos totales anuales.....	61
Tabla 21. Indicadores económicos, 2020.....	62
Tabla 22. Análisis de sensibilidad con incremento del 20% en costos totales y disminución del 20% en ingresos 2020.....	62
Tabla 23. Descripción y análisis de puestos de GESTTE.....	64
Tabla 24. Administración de horarios y salarios.....	65
Tabla 25. Análisis FODA de GESTTE.....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo 2018.....	7
Figura 2. Logotipo de GESTTE.....	50
Figura 3. Diseño del proceso del servicio .....	55
Figura 4. Macro localización de GESTTE, Estado de México. ....	56
Figura 5. Micro localización de GESTTE Consultoría turística, en el municipio de Texcoco .....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Empleo turístico en México.....	9
Gráfico 2. Organigrama empresarial de GESTTE.....	63
Gráfico 3. Necesidades que atiende GESTTE .....	67
Gráfico 4. Ciclo de la Accountability .....	71

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la industria turística ha experimentado un crecimiento masivo y una profunda diversificación. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), 1 de cada 11 empleos en el mundo está relacionado con la actividad turística. Se estima que por cada puesto de trabajo directo generado en el sector turístico se crean alrededor de 1.5 empleos adicionales o indirectos.

El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo de las comunidades, por lo que se ha convertido en un motor clave del progreso económico. En resumen, el turismo está ayudando a mejorar la vida de millones de personas y a transformar comunidades enteras.

Según la OMT (2020), los ingresos por exportaciones generados por el turismo aumentaron hasta los 1.7 billones de dólares, lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que impulsa la creación de más y mejores puestos de trabajo y sirve de catalizador de la innovación y el emprendimiento.

En México, la actividad turística se ha caracterizado por ser un factor importante para el flujo económico. Sin embargo, la creciente competitividad entre empresas que ofertan algún tipo de servicio turístico ha tenido como consecuencia la necesidad de segmentar el mercado y mejorar la calidad de sus servicios.

La necesidad de segmentar la oferta turística ha tenido como resultado problemáticas en la gestión de proyectos. Empresas consolidadas y nuevas en el campo turístico se encaminan a satisfacer solo las demandas de los turistas creando infraestructuras para optimizar los atractivos turísticos (García, 2002), ignorando impactos futuros sobre los espacios destinados al turismo que eventualmente repercutirán en su desempeño futuro.

Es por ello que nace la necesidad de empresas que brinden servicios de asesoría, organización, investigación, desarrollo de productos, encaminados al funcionamiento óptimo de nuevas y establecidas empresas turísticas que fomenten el desarrollo de un turismo ético, responsable y comprometido en lo social, ambiental, cultural y económico (Ruíz, 2016).

La consultoría desde un enfoque de servicio profesional es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas (Greiner & Metzger, 1983), es decir, dicho servicio debe ser objetivo e independiente para poner en evidencia problemas de gestión, analizarlos recomendar soluciones y actuar.

Los servicios de consultoría constituyen así una herramienta de gestión para las organizaciones, ya que al tiempo que soluciona problemas específicos en áreas definidas, brinda la posibilidad de resolver problemas organizacionales, ambientales, económicos, administrativos, entre otros; sin necesidad de asumir altos costos para la empresa (Marc & Stuart, 1994).

En México existen algunas consultorías especializadas en el sector turismo pero que no cuentan con la formalidad necesaria para los nuevos emprendimientos en niveles públicos y privados, lo que repercute directa e indirectamente en el desarrollo del turismo en el país.

En este contexto, la presente tesis tiene como objetivo generar un plan de negocios para una empresa de servicios de consultoría turística en México. Para tal efecto, se utilizó una metodología de Correa, Ramírez, y Castaño (2010), la cual permite generar un estudio de mercado, legal, administrativo, financiero, y de impactos, y así conocer la viabilidad del proyecto, representados en cinco capítulos.

El primer capítulo presenta conceptualmente un primer acercamiento a la industria turística, su importancia económica y los impactos que conlleva a nivel mundial y nacional. Se analiza a profundidad el servicio de consultoría y se plantea la metodología a seguir en la presente tesis.

El segundo capítulo abarca el estudio de mercado donde se identifican las modalidades principales del turismo presentes en México, de esta manera se abarca el mercado y se identifica la competencia directa o indirecta.

El tercer capítulo contiene el estudio legal, el cual posibilita vislumbrar los requerimientos necesarios para poner en marcha la empresa. Además, se genera misión, visión y un logotipo.

El cuarto capítulo engloba el estudio técnico, permitiendo definir los servicios a ofertar según las necesidades abordadas en los capítulos anteriores. Además, la evaluación financiera identificará si la empresa puede ser viable y rentable.

El último capítulo incluye dos estudios, el administrativo y de impactos, que exponen la organización de la empresa y las estrategias a seguir para potencializarla logrando un equilibrio en ámbitos ambientales, sociales y económicos.

# CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

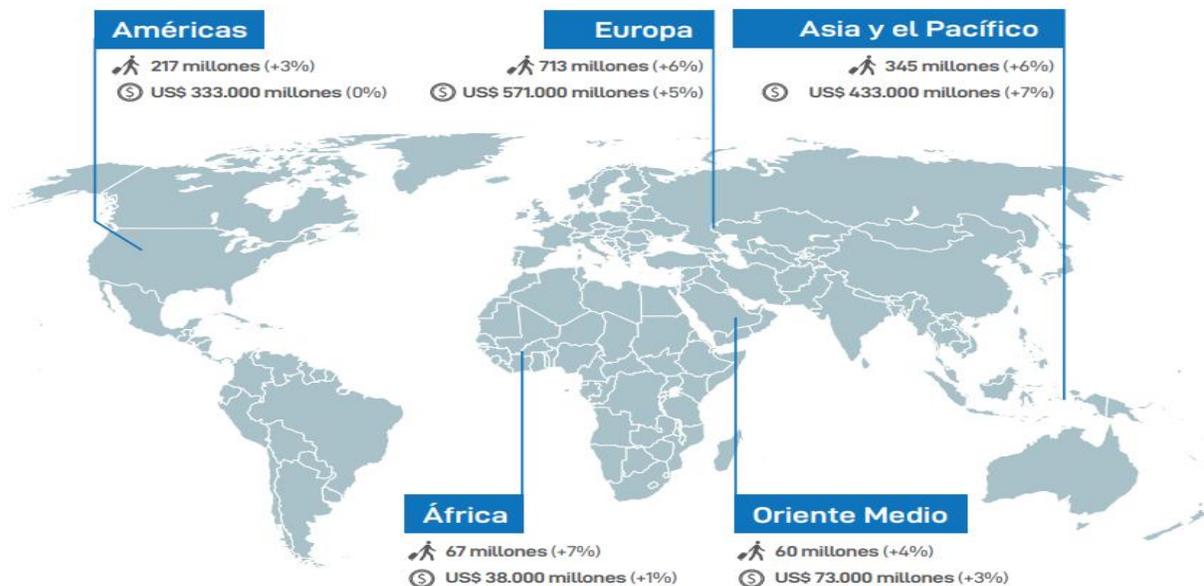
## El turismo

### Importancia económica del turismo

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento, hasta transformarse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. La actividad turística se ha convertido en un actor principal del comercio internacional. Así, representa una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo, igualando o incluso superando a las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles (OMT, 2018).

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) señala que dicho sector en 2018 dejó una derrama económica a nivel internacional de 1.7 billones de dólares en ingresos por turismo receptivo, a través de 1,400 millones en llegadas de turistas internacionales alrededor del mundo donde Europa encabeza con 713 millones de visitantes y un ingreso de 571,000 millones de dólares, mientras que las Américas ocupa el tercer lugar (ver Figura 1).

**Figura 1. Llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo 2018**



Fuente: OMT (2019).

Así mismo, el continente americano recibe 217 millones de turistas teniendo un ingreso de 333,000 millones de dólares de sus 35 países que lo conforman (SECTUR, 2019): en éste México se posiciona como país número 7 por llegada de turistas internacionales (ver Tabla 1) y número 16 por ingreso de divisas según el Ranking de Turismo Internacional 2018 (ver Tabla 2).

**Tabla 1. Principales destinos turísticos en el mundo por llegadas de turistas (millones de turistas)**

Clasificación	País	Año
		2018/p
1	Francia	ND
2	España	82.8
3	Estados Unidos	ND
4	China	62.9
5	Italia	62.1
6	Turquía	45.8
7	México	41.4
8	Alemania	38.9
9	Tailandia	38.3
10	Reino Unido	ND
11	Japón	31.2
12	Austria	30.8
13	Grecia	30.1
14	Hong Kong(China)	29.3
15	Malasia	25.8
16	Rusia	24.6
17	Portugal	ND
18	Canadá	21.1

Fuente: SECTUR (2019).

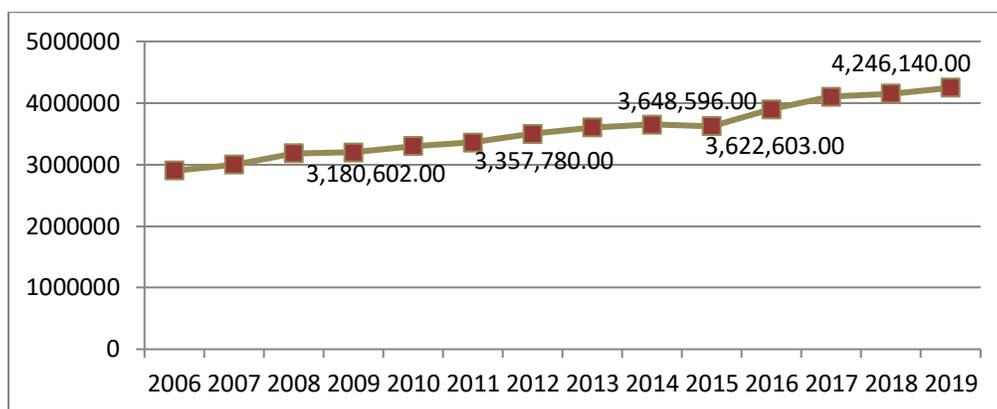
**Tabla 2. Principales destinos turísticos en el mundo por ingreso de divisas (miles de millones de dólares)**

Clasificación	País	Año
		2018/p
1	Estados Unidos	214.5
2	España	73.8
3	Francia	67.4
4	Tailandia	63.0
5	Reino Unido	51.9
6	Italia	49.3
7	Austria	45.0
8	Alemania	43.0
9	Japón	41.1
10	China	40.4
11	Macao (China)	40.2
12	Hong Kong (China)	36.7
13	India	28.6
14	Turquía	25.2
15	Austria	23.0
16	México	22.5
17	Canadá	21.9
18	Emiratos Árabes	21.4

Fuente: SECTUR (2019).

En la actualidad la actividad turística se ha caracterizado por ser un factor importante para el flujo económico en México, debido a que “proporciona la generación de empleo a partir de la operación de empresas que procuran satisfacer las necesidades de los turistas” (Arrollo & Gutiérrez, 2006, pág. 138). Por lo cual, la población mexicana tiene 4 millones 308 mil empleos directos en el sector turismo, representando 8.8% del empleo total en 2019. Además, se observa un incremento notorio desde el 2014 que tuvo una pequeña baja muy breve, sin embargo, la actividad turística ha necesitado constantemente el aumento de personal que laboran en el sector, creciendo en menos de una década el doble de personas empleadas desde el 2006 (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1. Empleo turístico en México**



Fuente: INEGI (2019).

Los empleos generados por el turismo en México se presentan en los diferentes sectores que componen a esta actividad. De acuerdo con la Secretaría de Turismo (2017), el turismo se compone de establecimientos de hospedaje, alimentos y bebidas, servicios complementarios, entre otros. Como se observa en la Tabla 3, el sector de restaurantes y cafeterías es el que concentra la mayor parte de los establecimientos en México, seguido de hoteles y bares y centros nocturnos. Su concentración mayor se ubica en estados como Jalisco, Chihuahua, Ciudad de México y Quintana Roo.

**Tabla 3. Oferta de servicios turísticos por entidad federativa 2017**

Estados	Hoteles	Restaurantes y cafeterías	Bares, centros nocturnos, otros	Guías de turistas	Arrendadoras de autos	Centros de convenciones
Total nacional	21,967	61,815	16,074	3,954	1,333	886
Aguascalientes	185	386	248	14	21	11
Baja California	678	1,930	409	5	68	2
Baja California Sur	440	562	173	164	110	2
Campeche	307	661	137	52	14	2

Coahuila	503	2,363	460	33	52	2
Colima	244	526	127	37	9	10
Chiapas	1,002	3,822	1,252	0	17	7
Chihuahua	674	5,528	1,508	8	29	1
Ciudad de México	629	1,008	80	45	58	93
Durango	288	4,120	470	41	6	6
Guanajuato	890	1,356	519	122	64	178
Guerrero	658	733	201	635	15	4
Hidalgo	655	735	132	51	1	1
Jalisco	2,038	6,804	1,601	ND	153	ND
México	742	1,930	0	0	0	2
Michoacán	712	181	43	92	15	12
Morelos	549	1,407	204	74	8	2
Nayarit	780	2,206	1,844	43	9	0
Nuevo León	355	3,026	721	104	106	7
Oaxaca	1,426	1,504	624	225	27	70
Puebla	970	3,071	833	326	29	2
Querétaro	526	3,248	394	125	29	36
Quintana Roo	1,067	2,021	439	435	261	51
San Luis Potosí	416	560	168	87	14	4
Sinaloa	466	1,974	450	162	42	220
Sonora	540	1,204	241	26	40	17
Tabasco	477	889	286	73	15	2
Tamaulipas	683	1,332	369	108	31	4
Tlaxcala	359	367	54	107	3	1
Veracruz	1,929	4,767	1,819	85	36	135
Yucatán	487	509	22	655	42	1
Zacatecas	292	1,082	246	30	9	1

Fuente: SECTUR (2017).

## **Impactos del turismo**

El turismo puede ser definido como los “procesos, actividades, y resultados generados de las relaciones y las interacciones entre turistas, proveedores turísticos, gobiernos anfitriones, comunidades anfitrionas y entornos que están involucradas en atender y recibir a los visitantes” (Goeldner & Ritchie, 2003, págs. 5-6); así, el sector turismo repercute en ámbitos económicos, socioculturales y ambientales.

Como se mencionó anteriormente, el turismo tiene repercusiones económicas significativas. El turismo impacta de manera considerable a la economía de los países en los que se desarrolla, positiva o negativamente, según las necesidades y condiciones de cada región. Un país en vías de desarrollo se caracteriza usualmente por altos índices de desempleo, bajo desarrollo industrial, gran dependencia de exportaciones y alta participación de empresas extranjeras (Buhalis et al., 1998), por lo que el turismo puede tener efectos más significativos en este tipo de países, a diferencia de países desarrollados. A continuación se enlistan algunos de los impactos positivos del turismo:

### *a) Equilibrio de la balanza de pagos*

Se expresa en términos de ingresos generados por los visitantes internacionales, y de gastos, realizados por los nacionales en el extranjero.

### *b) Producto Nacional Bruto (PNB)*

Se expresa sustrayendo al gasto turístico nacional e internacional los bienes y servicios comprados por el sector turístico, costes originados para servir a los visitantes.

### *c) Creación de empleo*

La industria turística depende en gran medida del factor humano, por lo que favorece en la creación de empleos de tres tipos:

- Directos: resultado de los gastos de los visitantes en instalaciones turísticas
- Indirectos: resultado del sector turístico, pero no directo del gasto turístico
- Inducidos: resultado del gasto de los residentes debido a los ingresos procedentes del turismo

### *d) Motor de actividad empresarial*

La actividad turística utiliza múltiples conexiones con diferentes sectores, formando así una red de empresas que dependen una de la otra para estimular el desarrollo e inversión extranjera de un país.

### *e) Aumento y distribución de la renta*

Posibilita la mejora económica en el nivel de vida de la población residente, así como la contribución al equilibrio regional de un país (Buhalis et al., 1998).

Un claro ejemplo de impactos económicos del turismo es el caso de República Dominicana, que tuvo un importante impacto derivado de los cruceros. Este país ha tenido impactos económicos

positivos a causa del turismo de cruceros, el cual es un sector del turismo que muestra una serie de características específicas que lo diferencian del turismo convencional. Los beneficios económicos de este turismo provienen básicamente de tres fuentes: 1) el gasto que generan los turistas en tierra firme, el cual está concentrado en las excursiones y rubros como artesanías, ropa y joyas; estos representan exportaciones para la economía del país; 2) el gasto realizado por la tripulación que incluye, principalmente, alimentación, bebidas, ropa y entretenimiento y; 3) el gasto concebido por el barco mismo, que obedece fundamentalmente a los servicios portuarios por concepto de manejo de pasajeros, muellaje, pilotaje, recolección de basuras sólidas, entre otros (Acosta, 2017). Estos gastos de consumo representan para el país de acogida una gran fuente de ingresos, dando como resultado el crecimiento y desarrollo de su economía.

Sin embargo, no todos los impactos del turismo son positivos. El desarrollo del sector turismo en ciertos casos lleva algunos costes importantes que perjudican negativamente a un destino. Algunos de estos impactos negativos son (Buhalis et al., 1998):

*a) Coste de oportunidad*

Los recursos de un destino llegan a ser en algún momento limitados, la economía se ve afectada al estar siempre dependiendo de la oferta turística del destino.

*b) Costes derivados de las fluctuaciones de la demanda*

La demanda turística es estacional y propensa al cambio debido a tendencias a nivel nacional e internacional; esto tiene como consecuencia caídas de la demanda turística y a su vez la disminución de demanda de bienes y servicios.

*c) Posible inflación*

Los visitantes al tener un poder adquisitivo importante tienden a provocar la subida de precios de los productos y servicios ofertados inclusive para la comunidad local que tiene un ingreso menor.

*d) Pérdida de beneficios económicos potenciales*

Se presenta mayormente con países en vías de desarrollo que tienen limitación de capital, lo cual propicia un número elevado de instalaciones turísticas de inversionistas extranjeros.

*e) Distorsiones en la economía local*

Perjudica al crecimiento económico de otro sector por la alta demanda del sector turismo al no tener las mismas circunstancias para competir y se concentra en una sola región, dejando zonas aisladas sin la posibilidad de desarrollo.

Un caso específico puede ejemplificar algunos de los costes económicos del turismo. En el caso de la ciudad de Zacatecas, México, la distribución de los beneficios del turismo a comunidades marginadas no se ha alcanzado en su totalidad. En esta ciudad, el turismo se ha olvidado de involucrar a la comunidad receptora para obtener un beneficio económico. La mayor ganancia es para el sector turístico, la gran parte de la población no se beneficia ni se favorece de la oferta de

servicios a pequeña escala ni del empleo que llegan a ocupar. Los salarios que perciben las personas que trabajan en servicios turísticos son muy bajos, es decir, no se han obtenido los resultados esperados ya que su derrama económica no ha sido suficiente a pesar de los esfuerzos del gobierno de Zacatecas (De Sicilia, 2012).

Por otro lado, el turismo también genera impactos socioculturales. La actividad turística involucra generalmente el contacto de personas con diferentes estilos de vida en lo social y cultural. A partir de las relaciones entre turistas y comunidad, se generan impactos socioculturales en un destino. Según De Kadt (1979), el encuentro entre turistas y residentes surge en tres contextos:

1. Cuando el turistas compra un bien o servicio al residente.
2. Cuando ambos comparten los mismos espacios físicos.
3. Cuando ambos intercambian información y/o ideas.

Sin embargo, los turistas no necesitan entrar en contacto con los residentes para que los impactos tengan lugar. Cooper et al., (2008) mencionan que los impactos socioculturales también pueden ser indirectos e inducidos; los primeros se deben a los cambios sociales que trae consigo infraestructura propia de la actividad turística mientras que los impactos inducidos aparecen con el aumento económico del nivel de vida, aportado por el turismo, el cual origina en la comunidad local la modificación del comportamiento de consumo, el aumento de necesidades y tiende acelerar cambios sociales.

Otro factor importante a destacar es el llamado efecto demostración, Monterrubio (2018) expone que se refiere a las adopciones de ciertos patrones de comportamiento de los turistas por parte de los locales, que pretenden adoptar estilos de vida similares, en su mayoría por patrones de consumo. De esta manera, son varios los factores que inciden en la vida cotidiana de una población de manera positiva o negativa como consecuencia del turismo (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Impactos socioculturales del turismo**

Factores asociados con el turismo	Impactos positivos	Impactos negativos
El uso de la cultura como atracción turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revitalización de las artes tradicionales, festivales y lenguas</li> <li>• Incremento de las culturas tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en las actividades tradicionales</li> <li>• Invasión de la privacidad</li> </ul>
Contactos directos entre turistas y residentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruptura de los estereotipos negativos</li> <li>• Aumento de las oportunidades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la comercialización</li> <li>• Introducción de enfermedades</li> <li>• Efectos demostración</li> </ul>
Cambios en la estructura económica y roles sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores oportunidades económico-sociales</li> <li>• Disminución de desigualdades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos y tensión en la comunidad</li> <li>• Cambios en el lenguaje</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las oportunidades de ocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de acceso a las actividades de recreo y ocio</li> </ul>

Desarrollo de infraestructuras		
Aumento de la población	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las condiciones sanitarias, educación y mejora de la calidad de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Congestión</li> <li>• Aglomeraciones</li> <li>• Aumento de la delincuencia</li> </ul>

Fuente: Buhalis et al., (1998).

Existen varios ejemplos de estudios que revelan los impactos socioculturales del turismo. Por citar un caso, la comunidad local de Cumbre Tajín identifica en general mayores beneficios, tales como la generación de empleo, apoyo a la educación, reconocimiento a nivel nacional e internacional de Papantla, mayor atracción turística, revitalización y preservación de la cultura totonaca. Por otro lado, los costes percibidos por la comunidad fueron: la venta de alcohol, congestión vehicular, precios excesivos en las entradas del evento para la comunidad a excepción de los indígenas totonacos que para ellos la entrada es gratuita y los precios elevados en las artesanías, violencia generada a consecuencia del alcohol y generación de basura (Velázquez, 2016).

Por último, la actividad turística genera también impactos ambientales. Dichos impactos repercuten en el entorno físico en que se desarrolla la actividad turística, debido a que los recursos naturales por sí solos no son suficientes para satisfacer la demanda; entonces se crea infraestructura y acondicionamientos para satisfacerla. Los principales impactos ambientales negativos que se pueden presentar en un destino son (Mathieson & Wall, 1982):

- Arquitectura no integrada en el paisaje
- Tratamiento de residuos
- Contaminación
- Erosión de la zona
- Rivalidad en la utilización de los recursos naturales

En cambio, los impactos ambientales positivos son escasos o difíciles de lograr aunque es evidente que la actividad turística juega un papel de estímulo importante, por ejemplo:

- Revalorización del entorno natural
- Adopción de medidas para preservar las áreas naturales de la zona
- Estándares de calidad
- Mayor involucración de la administración de los recursos

En Perú, por ejemplo, se vive un impacto ambiental negativo generado de la degradación de áreas naturales. Después de la construcción de infraestructura turística, se incrementó la extracción y comercialización de especies de flora y fauna para ofertarlas al turista. La investigación de Tinoco (2003) en el área afectada concluye que los gobiernos locales y regionales, con el sector privado y ONG's, deben promover campañas de educación ambiental en las poblaciones receptoras y cartillas de orientación con contenido de conservación ambiental para los turistas. Además, el mismo autor señala que resulta fundamental para el éxito de los proyectos turísticos la realización de Evaluaciones de Impacto Ambiental. Esta medida debe ser acompañada de Auditorías Ambientales de los mismos, de modo tal que se pueda evaluar el funcionamiento de las instalaciones generadas e identificar los problemas ambientales surgidos.

Los impactos del turismo no suelen ser siempre considerados por la industria. Las empresas consolidadas y nuevas en el campo turístico se encaminan a satisfacer solo las demandas de los turistas creando infraestructuras para optimizar los atractivos turísticos (García, 2002), ignorando impactos económicos, socioculturales y ambientales sobre los espacios destinados al turismo que eventualmente repercutirán en su desempeño futuro.

El turismo es un potente generador de beneficios si es planificado. La actividad turística ha sido vista como un generador de beneficios económicos; cuando se planifica y gestiona adecuadamente, tiende a crear mejoras en diferentes ámbitos. Según Pyke et al. (2016), los beneficios de un turismo planificado se dan por investigaciones críticas de académicos o profesionales en el turismo, con una visión de un sector cambiante el cual es plasmado en diversas perspectivas aplicadas a las diferentes áreas. Las industrias deben estar en constante aprendizaje acerca de las nuevas tendencias y necesidades de sus clientes mediante investigaciones profesionales al día que permitan el asesoramiento y mejora de dichas empresas.

Por tanto, la existencia de empresas de asesoría en el área del turismo es de suma importancia debido a que se orientan a “prestar sus servicios de asesoría, investigación, elaboración de informes, desarrollo de productos en base a la experiencia en un campo específico de acción” (Ruíz, 2016, pág. 3). Los servicios turísticos deben estar asesorados para el aprovechamiento de su potencial, rentabilidad y duración a largo plazo en conjunto con las nuevas tendencias; es decir, para proporcionar un valor agregado a productos o servicios de negocios nuevos y consolidados, pero también para contribuir a minimizar los impactos negativos y optimizar los positivos del turismo.

La intervención planificada en una empresa para proporcionar un valor agregado cuenta con características específicas. Ribeiro (1998) menciona que la intervención implica la existencia de un proyecto documental formal, la identificación de problemas existentes y la implantación de soluciones convenientes adecuadas. De modo que su propósito será incorporar sistemas y conocimientos especializados para contrarrestar cualquier problemática de las organizaciones; una empresa que cumple o es creada con estas funciones es la consultoría.

## **Consultoría**

Existen numerosas definiciones del término consultoría y sus aplicaciones en diferentes áreas. Desde una visión empresarial, una consultoría es “aquella que proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión a través del estudio y la experiencia práctica” (Kubr, 1997, pág. 4). La consultoría es un conducto de ayuda para mejorar el rendimiento de la organización con análisis y síntesis de la información pertinente en las empresas, que comprende objetivos principales que a continuación se señalan:

- a) Alcanzar los fines y objetivos de la organización
- b) Resolver problemas gerenciales y empresariales
- c) Descubrir y evaluar nuevas oportunidades
- d) Mejorar el aprendizaje
- e) Poner en práctica los cambios

La consultoría es un factor importante en la actualidad. Permite el rendimiento óptimo de las empresas debido a que crea propuestas de mejoras mediante la planificación de los cambios futuros

o las nuevas necesidades. Además, ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia mediante enfoques indispensables para el logro de sus objetivos específicos. De esta manera, existen consultorías para satisfacer la mayoría de las necesidades de una empresa; “planeación estratégica u operacional, publicidad, investigación de mercados, creatividad, asuntos fiscales, productividad y calidad, optimización de los recursos, comunicación interna y externa, entre muchas otras” (Treviño, 2008, pág. 16).

Las áreas de necesidad específica en las que pueden contribuir los servicios de consultoría, según Kubr (1997), son:

- a) *La consultoría en dirección general:* en cuestión a carácter y alcance de las tareas, elecciones fundamentales, estructura, estilos.
- b) *La consultoría en dirección financiera:* desarrollo de la empresa, administración de capital, sistemas de contabilidad e inflación.
- c) *La consultoría en dirección comercial:* estrategias comerciales, operaciones de comercialización (administración de ventas, publicidad y promoción, distribución física, canales de distribución).
- d) *La consultoría en dirección de producción:* productos, métodos y organización, aspectos humanos (seguridad, condiciones físicas)
- e) *La consultoría en la informática:* mejoramiento e integración de sistemas.
- f) *La consultoría en dirección de personal:* evaluación y control.
- g) *La consultoría en dirección de PYMES.*

Las consultorías no son ajenas al sector turismo; de hecho, la importancia socioeconómica y empresarial de la actividad ha exigido el desarrollo de consultorías especializadas. Alrededor del mundo, existen varias consultorías que se especializan en servicios turísticos. La Tabla 5 enlista sólo algunos ejemplos de éstas.

**Tabla 5. Consultorías turísticas internacionales**

Nombre	Misión	Servicios
<p>CEPET CONSULTING Consultoría turística (España)</p> <p><a href="https://cepetconsulting.com">https://cepetconsulting.com</a></p>	<p>Contribuir al desarrollo de la industria turística con el principal objetivo de ayudarla a conseguir negocios cada vez más rentables y territorios equilibrados económica, cultural y medioambientalmente sostenibles, y cada vez más competitivos.</p>	<p><b>Planificación turística:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos hotel-casa rural</li> <li>• Identificación de oportunidades de negocios</li> <li>• Senderos de interpretación</li> <li>• Diseño de rutas turísticas</li> <li>• Señalización turística</li> <li>• Creación de productos turísticos</li> <li>• Museos y centros de visitantes</li> <li>• Calidad turística</li> <li>• Medio ambiente y sustentabilidad</li> </ul> <p><b>Marketing turístico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de páginas Web para hoteles y casas rurales</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones móviles para la promoción turística</li> <li>• Rutas CHECK-IN <sup>1</sup></li> <li>• Guía Geo localizada en un Museo-Exposición</li> <li>• Geocaching o Gymkhana GPS <sup>2</sup></li> </ul> <p><b>Formación 2.0 para profesionales y empresas turísticas.</b></p>
<p>TURISMO &amp; GESTIÓN</p> <p>Especialistas en Turismo (Argentina)</p> <p><a href="http://www.turismoygestion.com">http://www.turismoygestion.com</a></p>	<p>Aportar soluciones al sector público del turismo, diseñadas de manera integral y estratégica, con el objetivo de contribuir en el posicionamiento de los destinos en los mercados turísticos mejorando la competitividad de éstos y sus atractivos, circuitos y productos, colaborando de manera comprometida con la gestión para que sea exitosa.</p>	<p><b>Gestión de prensa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción en los medios, periodistas, editores y productores de contenidos</li> </ul> <p><b>Desarrollo de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas innovadoras</li> <li>• Destinos con productos</li> </ul> <p><b>Marketing de destinos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios y análisis de mercado a la vanguardia</li> <li>• Desarrollo de planes de marketing estratégicos e innovadores</li> </ul> <p><b>Representación de destinos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado</li> </ul>
<p>CARDOSO CONSULTORES CÍA. LTDA. (Ecuador)</p> <p><a href="http://www.cconconsultores.com">www.cconconsultores.com</a></p>	<p>Investigar, conocer y desarrollar proyectos turísticos desde una visión INTEGRAL. Viendo los proyectos turísticos como son, es decir, como empresas que tienen todos los componentes necesarios para triunfar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario taller turismo: estrategia y transformación digital para entender de mejor forma la situación actual y visualizar nuestra real posición empresarial</li> <li>• Asesoría en estrategias empresariales</li> <li>• Asesoría en estrategias digitales</li> <li>• Creación de valor en productos y servicios</li> <li>• Asesoría en la creación de experiencias basadas en la filosofía Nuna Kuri con el apoyo de viajes por Ecuador</li> </ul>
<p>TURSE</p> <p>Turismo y desarrollo (Perú)</p>	<p>Identificar fortalezas de cada territorio y situación particular, utilizando estrategias creativas para facilitar el desarrollo de un proceso de planificación concertada entre los actores involucrados, dirigido a la creación de productos turísticos experienciales que conecten la esencia del lugar con su población y</p>	<p><b>Consultoría turística:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en gestión del turismo</li> <li>• Capacitación en comercialización</li> <li>• Capacitación de Marketing digital</li> <li>• Desarrollo de producto turístico</li> </ul> <p><b>Señalética turística.</b></p> <p><b>Herramientas digitales.</b></p>

<sup>1</sup> Es una aplicación que permite rutas turísticas con iconos personalizados, permitiendo a los usuarios indicar los lugares en dónde están físicamente.

<sup>2</sup> Actividad de aventura que consiste en localizar “tesoros” en un territorio con la ayuda de su teléfono móvil.

<b>www.turse.pe</b>	los visitantes.	<b>Viajes y expediciones.</b>
MNL Turismo (Portugal)  <a href="http://turismo-portugal.com">http://turismo-portugal.com</a>	Apoyar la realización de ideas en realidades empresariales, responsables, de valor y de éxito, contribuyendo a una economía basada en la innovación, la tecnología y la singularidad de las personas, productos y servicios.	<b>Investigación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación actual</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Análisis de mercado</li> <li>• Sistemas de incentivos</li> </ul> <b>Estrategia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de concepto y estrategia</li> <li>• Planes de Marketing</li> <li>• Planes de negocios</li> <li>• Planes de Marketing Digital</li> <li>• Planes de desarrollo territorial</li> <li>• Estudios de viabilidad económica</li> </ul> <b>Implementación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento en arquitectura y construcción</li> <li>• Implementación de sistemas de gestión</li> <li>• Implementación de sistemas de gestión</li> <li>• Ejecución de los planes de marketing</li> </ul> <b>Seguimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de medidas correctoras</li> <li>• Elaboración de manuales de procedimiento</li> <li>• Informes de rendimiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en sitios oficiales consultados en 2019.

Debido a la importancia que el turismo tiene para México, en el país también existen consultorías, algunas especializadas en turismo, y otras más generales pero que ofrecen servicios aplicables al turismo. La Tabla 6 enlista algunas de estas consultorías.

**Tabla 6. Consultorías (turísticas) nacionales**

Nombre	Misión	Servicios
STA Consultores S.C. (Baja California Norte)  <a href="http://www.staconsultores.com">www.staconsultores.com</a>	Brindar servicios de consultoría de calidad, con la mayor exigencia y solidez técnica posible, con el fin de asegurar soluciones reales y útiles para nuestros clientes en un marco de respeto, honestidad y lealtad, así como conciencia social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de Sistemas de Información de Mercados y tableros de desempeño turístico (implementación de sistemas de inteligencia comercial para destinos turísticos)</li> <li>• Medición del impacto económico del turismo y de sus segmentos y productos</li> <li>• Diseño de estrategias para el impulso de turismo de reuniones y medición del impacto económico de las reuniones</li> <li>• Medición permanente de la satisfacción y perfil del turista para provincias o destinos turísticos</li> <li>• Diagnósticos de destinos y emisión de recomendaciones estratégicas (generación de planes de negocios, determinación de vocación, necesidades y retos)</li> <li>• Modelo de estimación de la derrama económica, llegada de turistas y ocupación promedio en próximas temporadas vacacionales</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de geolocalización micro segmentada, que permite captar de forma automatizada la reputación y valoración en medios sociales sobre los hitos y recursos territoriales de un destino turístico</li> <li>• Cursos de capacitación</li> </ul>
<p>BDO</p> <p>Castillo Miranda y Compañía, S. C.</p> <p>(Baja California, Chihuahua, Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, Sonora)</p> <p><b>www.bdomexico.com</b></p>	<p>Proporcionar, con los más elevados niveles técnicos y éticos, servicios profesionales que representen un beneficio real para quienes los reciben, manteniendo una filosofía de mejora constante con un espíritu de servicio hacia nuestros clientes y un compromiso integral hacia la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y tendencias del mercado</li> <li>• Estudios de mercado y factibilidad</li> <li>• Análisis de mayor y mejor uso</li> <li>• Planes de negocios</li> <li>• Estudios de impacto económico</li> <li>• Auditorías operativas</li> <li>• Valuación de negocios</li> <li>• Selección de operador hotelero y empresa de gestión</li> <li>• Análisis turístico y planificación estratégica.</li> <li>• Gestión de activos</li> <li>• Asesoría transaccional</li> </ul>
<p>ACTI</p> <p>Consultores en Turismo</p> <p>(Quintana Roo)</p> <p><b>www.acticonsultores.com</b></p>	<p>En ACTI estamos profundamente comprometidos con la comunidad para fomentar el desarrollo de conocimientos, habilidades y Actitudes a partir de Programas de Capacitación Vanguardistas, Funcionales y de aplicación práctica, que nos permitan crecer como Sector Económico.</p> <p>En ACTI estamos preparados para coadyuvar en el Desarrollo de la industria turística de Latinoamérica, fomentando la planeación estratégica, el marketing y la cultura de calidad total en el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Marketing turístico</li> <li>• Indicadores turísticos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Proyectos de desarrollo</li> </ul>
<p>CCC</p> <p>Consultores S.A de C.V.</p> <p>(Sin información)</p>	<p>Desarrollar las capacidades y habilidades comunicativas de empresas, instituciones y personas para que puedan enfrentar retos de crecimiento en diferentes aspectos del ámbito de negocios nacional e internacional a través de proyectos de consultoría, capacitación y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y capacitación</li> <li>• Desarrollo de productos turísticos</li> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Desarrollo comunicativo</li> </ul>

<p><b>www.cccconsultores.com</b></p>	<p>coaching.</p>	
<p>CODEX Consultoría en desarrollo estratégico (Querétaro)  <b>http://codex.global /</b></p>	<p>Favorecer el desarrollo y la integración estructurada de la oferta turística de las distintas comunidades atendiendo a la vocación de éstas. Mediante la creación y diversificación de productos y experiencias turísticas, impulsando la creación de empresas y consolidando de manera sustentable y eficaz la generación de valor agregado en la oferta turística, logrando una presencia diferenciada en los mercados nacional e internacional.</p>	<p><b>Planeación estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Master Plan turístico</li> <li>• Estudios de Benchmarking</li> <li>• Estudios del turista</li> <li>• Estudios de oportunidades de negocio</li> </ul> <p><b>Productos turísticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas turísticas estatales y regionales</li> <li>• Experiencias turísticas únicas e itinerarios</li> <li>• Redes de establecimiento singulares</li> </ul> <p><b>Competitividad turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de sistemas de calidad</li> <li>• Planes de mejora competitiva</li> <li>• Diplomados de turismo</li> <li>• Programas de clusterización</li> <li>• Planes de creación de empresas</li> <li>• Manual de técnico turístico</li> </ul> <p><b>Promoción y comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología y turismo</li> <li>• Road to market (Plan comercial y promoción)</li> <li>• Tours con mayoristas internacionales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en sitios oficiales consultados en 2019.

La consultoría turística en México debe respetar roles muy importantes. Mottiar et al. (2018) subrayan que es fundamental el desarrollo del turismo manteniendo su destino competitivo mediante un modelo que beneficie a empresarios, pequeñas y medianas empresas además de enlazar a la comunidad local sin minimizar impactos futuros en el territorio, espacio o destino turístico. Por consiguiente, debe poseer una visión integral, siendo innovador, comprometido y proactivo en lo social, ambiental, económico y político; esto debe ser resultado de una investigación detallada de proyectos establecidos y nuevos en los diferentes destinos mexicanos.

La importancia de la consultoría turística se debe a la gama de destinos mexicanos que no se han gestionado adecuadamente. El turismo en México es de suma importancia debido a los beneficios económicos y sociales que genera. La consultoría buscará por tanto un consumo ético del turismo. A pesar de los numerosos estudios en materia de consumo, poca atención se le ha prestado a la ética, la cual debe ser considerada como algo más que una postura; “es necesario discutir críticamente no solo qué es la ética sino su importancia para el consumo que fomente el turismo moderno” (Korstanje, 2016, pág. 57). El turismo es considerado hoy en día como una de las industrias más relevantes del planeta y el impacto que genera ante un mercado debe ser bien estudiada y planeada, evidenciando así la importancia de las consultorías.

La consultoría turística ayuda a que el turismo se ejecute de una manera responsable impulsando el desarrollo del mercado de una región y estando atenta a la sostenibilidad ambiental, cultural, social y económica del lugar. La consultoría es útil para lograr una adecuada gestión de los entornos, los recursos y las comunidades receptoras (Acosta et al., 2009), de modo que satisfaga las necesidades económicas, sociales, culturales, los procesos ecológicos esenciales y la diversidad biológica. Las consultorías pueden ser útiles para que el turismo en México siga siendo aprovechado, así como gestionado y planeado de una manera informada.

La intervención de la consultoría en empresas turísticas para su desarrollo óptimo se vuelve vital. Las cuáles deberían garantizar el éxito a largo plazo de productos y su competitividad, estando continuamente en mejora y pendientes de “la evolución del mercado, de las demandas, del estado de los productos, y de todos los factores que afecten a la oferta turística” (Castro, 2005, pág. 146). No obstante, de manera interna los destinos, los organismos y las empresas turísticas poseen deficiencias por lo cual la intervención de los servicios de consultoría turística es indispensable.

### **Plan de negocios**

El proceso de creación de empresas está sujeto a un sinnúmero de variables que influyen en la estructuración y puesta en marcha de éstas; entre ellas se encuentran variables de tipo técnico, administrativo, legal, financiero y económico. Todas ellas deben ser consideradas para cualquier plan de negocios. Un plan de negocios es:

“un documento que identifica describe y analiza la oportunidad de cristalizar una idea de inversión, examina la viabilidad en cuanto al mercadeo del bien o servicio, parte técnica y financiera de la misma, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto” (Meléndez, 2005, pág. 9).

La importancia de un plan de negocios radica en los siguientes puntos (Durón, 2011):

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo el proyecto
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha
- Valuar una empresa para su fusión o venta
- Guiar la puesta en marcha del negocio

Las características principales de un plan de negocios son (Durón, 2011):

- Definir diversas etapas con el fin de facilitar la medición de resultados
- Establecer metas a corto y mediano plazo
- Definir con claridad los resultados finales que se esperan

- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación
- Nombrar coordinador o responsables de su aplicación
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas
- Tener programas para su realización
- Ser claro, conciso e informativo

Según Correa et al. (2010), los componentes genéricos para la realización de un plan de negocios son: estudio legal, estudio de mercados, estudio técnico, estudio administrativo, estudio de impactos sociales y ambientales y evaluación financiera.

Ahora bien, resulta necesario explicar de manera particular cada uno de los componentes que lo conforman y que nos permite mostrar si un negocio es rentable o no, para su posterior puesta en marcha.

- Estudio legal: los aspectos legales concernientes al proyecto no pueden ser descuidados de ninguna manera como ser el derecho propietario del predio o área en la que se emplazará el proyecto, disposiciones legales impositivas, normatividad vigente relativa al proyecto (Cosio, 2011).
- Estudio de mercado: es un conjunto útil de técnicas para obtener información acerca del medio en el que se encuentra la empresa (Sánchez, 1993), así como pronosticar tendencias para que ésta pueda reaccionar con oportunidad (canales de distribución, precios y políticas, la fuerza de ventas, etcétera).
- Estudio técnico: se determina la forma para lograr la elaboración y venta del producto o la prestación del servicio que se tiene previsto ofrecer, con la calidad, cantidad y costo requerido. Dentro de este estudio, se incluyen aspectos como el diseño, la tecnología, los procesos, los recursos tanto humanos como físicos, así como todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo el plan de negocio. Éste incluye: estudio de la capacidad, de la localización, de procesos y balances técnicos (Correa et al., 2010).
- Estudio administrativo: señala, entre otras cosas, cuál será el sistema administrativo a emplear, quiénes estarán a cargo de la administración de la empresa o negocio así como las políticas administrativas a emplear (Viniestra, 2011).
- Estudio de impactos sociales y ambientales: La evaluación ambiental identifica maneras de mejorar ambientalmente y socialmente los proyectos para minimizar, atenuar, o compensar los impactos adversos (Cosio, 2011).
- Evaluación financiera: Este plan deberá reflejar todas las decisiones, por ejemplo, introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros (Weinberger, 2009).

## CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO

### Modalidades del turismo en México

La actividad turística se clasifica de acuerdo al componente espacial, temporal o incluso al propósito del viaje. Cada modalidad turística engloba un grupo amplio de actividades, Ibáñez y Rodríguez (2012) lo dividen de la siguiente manera:

- *Turismo tradicional*: Se sustenta en el turismo masivo y en el desarrollo de instalaciones de alojamiento y esparcimiento. Los turistas que practican este tipo de turismo regularmente presentan hábitos consumistas y demandan servicios sofisticados.

Las actividades que mayormente lo caracterizan son, según la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2005), la visita a playas y grandes destinos turístico o bien, a ciudades coloniales.

- *Turismo alternativo*: Tiene como objetivo la realización de viajes donde el turista participa en actividades recreativas de contacto con la naturaleza y las expresiones culturales de comunidades rurales, indígenas y urbanas, respetando los patrimonios natural, cultural e histórico del lugar que visitan.

Esta modalidad de turismo está conformada por actividades que en su nombre indican su característica principal: turismo cultural, turismo rural, agroturismo, ecoturismo, turismo de aventura, turismo cinegético, entre otros.

En México, según el sexto informe de labores de la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2018), las modalidades del turismo más demandadas y que dejan una importante derrama económica en el país son:

- ◆ Turismo cultural
- ◆ Turismo de naturaleza
- ◆ Turismo de reuniones
- ◆ Turismo médico
- ◆ Turismo de cruceros
- ◆ Turismo de bodas y romance

### **Turismo cultural**

Corresponde a los viajes que se realizan con el deseo de entrar en contacto con otras culturas y acercarse a sus identidades. Contempla como uno de sus objetivos el conocimiento de los bienes de patrimonio cultural ( Ibáñez & Rodríguez , 2012).

Las principales actividades de esta modalidad están relacionadas con diferentes aspectos; por ejemplo: de arte monumental, arquitectura popular, exposiciones, etnias, folklore, costumbres y tradiciones, religión, formación, acontecimientos singulares, fiestas, literatura, gastronomía e industria.

Mediante un reporte realizado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y SECTUR (2016), se lograron enlistar las principales categorías del turismo cultural que se desarrollan en México:

1. Turismo arqueológico
2. Turismo arquitectónico patrimonial
3. Turismo religioso
4. Turismo de artesanías y técnicas artesanales
5. Turismo culinario, gastronómico y de paisajes culturales
6. Turismo de prácticas sociales y rituales
7. Turismo educativo
8. Turismo de representaciones artísticas

El turismo cultural en México mostró una llegada total de viajeros en el primer trimestre del 2019 de 7 millones 312, lo que significó un crecimiento de 3.6 % en comparación al mismo período del año pasado. De acuerdo con datos de SECTUR, de enero a marzo este indicador tuvo una cifra de 7 millones 054 mil personas que visitaron los diferentes destinos de este segmento. En el informe se especificó que la llegada de visitantes a los museos fue de 2 millones 972 mil. En tanto, al arribo a zonas arqueológicas se ubicó en 4 millones 340 mil (Valadez, 2019).

Los destinos donde se concentra el turismo cultural son en el sur y centro del país. Las localidades y sitios más destacados son Chichén Itzá, Palenque, San Cristóbal de las Casas, Uxmal, Mérida, Cobá, Tulum Playa del Carmen, y Cancún. En el centro, destacan la Ciudad de México y Teotihuacán. Estos destinos cuentan con un mercado nacional e internacional que generan una importante derrama económica en el país.

### **Turismo de naturaleza**

Se refiere a 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. Estos viajes se agrupan de acuerdo con el interés del turista en tres grandes modalidades: ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural (SECTUR, 2016).

Entre sus principales actividades están: el senderismo, la observación sideral, el rescate de flora y fauna, observación de flora, observación de ecosistemas, observación geológica y observación de atractivos naturales (SECTUR, 2016).

México es parte del selecto grupo de 17 países reconocidos como mega diversos, cuenta con 181 Áreas Naturales Protegidas (ANP), en donde se conservan bosques, selvas, desiertos y muchas especies en peligro de extinción, de las cuales 70 ANP están abiertas para la visita de turistas, en donde se pueden ver sus hermosos paisajes y disfrutar de su biodiversidad de animales y plantas (SECTUR, 2018).

Se tienen identificadas 1186 empresas que ofrecen productos exclusivamente de turismo de naturaleza, de las cuales 927 operan todo el año y 259 operan sólo en temporada alta de afluencia de turistas. Se estima que generan 8,895 empleos directos (SECTUR, 2016).

El mercado de turismo de aventura tiene un valor cercano a los 887 mil millones de dólares, con un gasto promedio de tres mil 50 dólares por persona y una estadía cercana a los nueve días (Notimex, 2018). Los destinos donde se concentra el turismo cultural son Chihuahua, Michoacán, San Luis Potosí, Chiapas, Oaxaca, Tabasco y Quintana Roo.

### **Turismo de reuniones**

El turismo de reuniones comprende diferentes tipos de eventos de negocios tales como: congresos, convenciones, viajes de incentivo y exposiciones, eventos que tienen un extraordinario potencial para incrementar la derrama económica del turismo internacional en nuestro país (SECTUR, 2017).

México ocupó en 2016 la posición 21 con 182 eventos realizados, equivalente a una participación de mercado del 1.5% (SECTUR, 2018). Las principales modalidades fueron reuniones, conferencias y seminarios (42.8%) así como de incentivos (28.1%) y de exhibición o ferias comerciales (18.7%) (SECTUR, 2017).

Esta industria tiene una alta participación de proveedores, por lo cual sus beneficios llegan no solo a los servicios turísticos convencionales sino que incluyen una amplia diversidad de ramas económicas. La principal fuente de información para planear el viaje, según la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2018), se realizó a través de Internet (76.1%), considerando las reservaciones correspondientes con un mes de anticipación en la mayoría de los casos (70.1%), particularmente en los servicios de vuelos (95.0%) y alojamiento (83.2%) (SECTUR, 2017).

El turismo de negocios en México está preparado para competir con el extranjero debido a la variedad muy amplia de destinos. Los destinos de playa son los más demandados como: Acapulco, Cancún, Vallarta, Mazatlán, Veracruz, además de las grandes y modernas ciudades como: la Ciudad de México, Guadalajara, Mérida y Monterrey, los cuales ya cuentan con infraestructura apropiada para recibir este segmento (Arduinna, 2018).

### **Turismo médico**

Son flujos internacionales de viajeros con el fin de recibir servicios médicos. Involucra uno o varios procesos: consulta, intervención, hospitalización (o atención clínica) y provisión de medicamentos (SECTUR, 2018).

Las especialidades médicas son oncología, ortopedia, odontología, cardiología, cirugía cosmética y reconstructiva, salud reproductiva y fertilidad, entre otras (SECTUR, 2018). El 96.0% de los turistas realizaron reservaciones de servicios de transportación aérea, terrestre y alojamiento.

El turismo médico dejó una derrama económica de 23 mil millones de dólares para el país en 2018, informó el Consejo Mexicano de la Industria del Turismo Médico AC (CMITM). Además, México se posicionó como el segundo país más importante para el turismo médico en el mundo, solo debajo de Tailandia (EL FINANCIERO, 2019).

Alrededor de un millón 200 mil viajeros de diferentes partes del mundo llegan a México para someterse a tratamientos de salud que en sus países de origen cuestan el doble o no son cubiertos por sus seguros. Para México, la industria del turismo médico representa una derrama económica de 23 mil millones de dólares, una cifra similar a la entrada de divisas turísticas registrada durante 2018 (Munguía, 2019).

Las principales ciudades del país que reciben el mayor número de visitantes por turismo de salud son: Monterrey, Cabo San Lucas, Mazatlán, Ciudad de México, Hermosillo, Tijuana y Chihuahua.

### **Turismo de cruceros**

El segmento de turismo de cruceros es una de las actividades que cuenta con mayor crecimiento alrededor del mundo. En los diversos destinos en México se ofertan gran variedad de servicios de diferentes navieras, que cuentan con la posibilidad de realizar un viaje cómodo y seguro, a través de la más innovadora infraestructura (FUDE, 2018).

Durante 2017, México se posicionó nuevamente como líder mundial en arribo de turistas internacionales vía la industria de cruceros, recibiendo a 7 millones 299 mil 280 pasajeros. El número de pasajeros en cruceros durante enero de 2018 fue de 847 mil pasajeros, superando por 70 mil a los pasajeros registrados en enero de 2017. Además, el número de arribos de cruceros alcanzó 336 unidades, lo que representa un incremento de 23 cruceros (7.3%) respecto al mismo mes del año anterior (SECTUR, 2018).

En 2018, México superó las expectativas en turismo de cruceros, con un crecimiento de 7.2% en el número de turistas por barco, y de 4.0% en llegadas de cruceros a puertos nacionales, y una derrama de 480 millones de dólares (FORBES, 2019).

Los principales destinos se encuentran en los estados de Campeche, Colima, Sonora, Yucatán y Quintana Roo, así como las Administradoras Portuarias Integrales (API's) de Puerto Peñasco, Ensenada, La Paz-Loreto, Mazatlán, Puerto Vallarta, Progreso, Cozumel, Puerto Chiapas, Campeche, Manzanillo y Acapulco (SECTUR, 2017)

### **Turismo de bodas y romance**

El segmento romance se define como aquellas parejas que efectúan un viaje para celebrar un motivo especial: *family moons*<sup>3</sup>, lunas de miel, renovación de votos y bodas (SECTUR, 2015).

En los últimos años la industria de romance en México y la producción de bodas han tomado un lugar preponderante en el mapa mundial, siendo uno de los pilares más sólidos para el turismo mexicano no solo por la derrama económica que genera, sino también debido a su visión y prácticas sustentables, dejando mayores beneficios económicos y un menor efecto negativo a nuestro ecosistema, en relación con otras actividades turísticas de mayor impacto (FORBES, 2019).

*Destination Wedding Specialist Certificación* es un programa de capacitación en el cual se entregan certificaciones, cuyo objetivo es que los profesionales de la industria de bodas y lunas de miel cuenten con una certificación internacional y mantener a México como el destino predilecto para la realización de este tipo de eventos (SECTUR, 2018).

Aunque no hay cifras oficiales que registren el avance del turismo de romance en México, de acuerdo con el portal estadounidense *The Knot*, México capta al 23 % de los turistas en este segmento estadounidense; y de acuerdo con la *International Association of Destination Wedding Professionals* (IADWP) el gasto promedio de una boda de EU en un destino de playa mexicano es de 20 mil 800 dólares (MILENIO, 2019).

San Miguel de Allende, Riviera Maya, Cozumel, Cancún, Yucatán, Los Cabos, Puerto Vallarta y la Riviera Nayarita encabezan los destinos más solicitados para el turismo de bodas y romance.

---

<sup>3</sup> Luna de miel en la que la pareja de recién casados trae consigo a sus hijos.

En México existen otras modalidades del turismo que generan una derrama económica significativa como: turismo LGBT, turismo de negocios, turismo rural, entre otros, los cuales contribuyen a las divisas captadas que se ubicaron en 16 mil 656 millones de dólares en 2018 a nivel nacional. México se convirtió en el sexto país más visitado del mundo en 2017 con 39.3 millones de turistas internacionales (Quiroz, 2018).

## Mercado

### Sector público

La actividad turística en México se desarrolla en diferentes sectores. El sector público está constituido por instituciones federales, estatales y municipales dedicadas a fomentar y gestionar el turismo en cada uno de sus niveles. A nivel federal cuenta con diversas secretarías que en conjunto buscan regular y desarrollar de una forma óptima la actividad turística en México, cumpliendo una función específica (ver Tabla 7).

**Tabla 7. Instituciones federales turísticas en México**

Nombre	Misión
Secretaría de Turismo (SECTUR)  <a href="https://www.gob.mx/sectur">https://www.gob.mx/sectur</a>	Conducir el diseño e implementación de las políticas públicas orientadas a fortalecer el desarrollo de la actividad turística, promover la innovación en el sector, mejorar la calidad de los servicios turísticos y la competitividad del turismo nacional, impulsando estrategias transversales que articulen las acciones gubernamentales, del sector privado y social, contribuyendo al crecimiento sustentable e incluyente del turismo.
Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)  <a href="https://www.gob.mx/fonatur">https://www.gob.mx/fonatur</a>	FONATUR es el instrumento estratégico para el desarrollo de la inversión turística en México, ha jugado un rol preponderante en el desarrollo turístico del país. Durante más de 40 años, se ha constituido como un eje clave para el fomento a la inversión turística sustentable.
Instituto de Competitividad Turística (ICTUR)  <a href="https://www.gob.mx/ictur">https://www.gob.mx/ictur</a>	El Instituto de Competitividad Turística es un centro de conocimiento e información estratégica, orientado a mejorar la competitividad del sector turístico a través de la realización de estudios, investigaciones y del desarrollo de actividades para el fortalecimiento del factor humano.
Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET)  <a href="https://www.cnet.org.mx">https://www.cnet.org.mx</a>	El Consejo Nacional Empresarial Turístico es el órgano cúpula del sector empresarial turístico de México, agrupa a 15 cámaras y asociaciones de alcance nacional, de todas las ramas del sector, que, en conjunto representan más del 90% de la actividad turística del país, con la finalidad de conformar un frente común de intercambio y negociación.
Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO – SERVYTUR)	La CONCANACO SERVYTUR México, es por ley, órgano de consulta y colaboración de las autoridades federales, estatales y municipales en todos aquellos asuntos relacionados con el Comercio, los Servicios y el Turismo.

<a href="https://www.concanaco.com.mx">https://www.concanaco.com.mx</a>	
Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) <a href="https://www.gob.mx/sre">https://www.gob.mx/sre</a>	La Secretaría de Relaciones Exteriores tiene como misión conducir la política exterior de México mediante el diálogo, la cooperación, la promoción del país y la atención a los mexicanos en el extranjero, así como coordinar la actuación internacional del Gobierno de la República.
Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) <a href="https://www.gob.mx/sct">https://www.gob.mx/sct</a>	Promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco jurídico, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de la economía y el desarrollo social equilibrado del país; ampliando la cobertura y accesibilidad de los servicios, logrando la integración de los mexicanos y respetando el medio ambiente.
Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) <a href="https://www.gob.mx/semarnat">https://www.gob.mx/semarnat</a>	Incorporar en los diferentes ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales del país, conformando así una política ambiental integral e incluyente que permita alcanzar el desarrollo sustentable.

Fuente: Elaboración propia con base en sitios oficiales consultados en 2019.

Las instituciones federales turísticas en México son el órgano regulador y promotor del turismo. Entre sus objetivos específicos se considera la búsqueda de inversión, captación de turismo internacional, promoción y posicionamiento de destinos mediante acciones y programas que se trabajan continuamente para ser un país líder en ingreso de divisas. En este sentido, todas estas instituciones se consideran como parte del mercado potencial del proyecto de consultoría aquí propuesto.

El turismo, al ser una actividad de vital importancia para México, cuenta con instituciones estatales (Anexo 1). Los diferentes estados de la república poseen características diversas que fundamentan la existencia de secretarías que regulen en específico cada de las regiones del país. Con base en el sitio oficial de la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2019), se puede inferir que en general estas instituciones estatales cumplen con las siguientes funciones literalmente:

- ◆ Planear, programar y promocionar integralmente el desarrollo de las actividades turísticas.
- ◆ Promover y fomentar el aprovechamiento sustentable de los recursos turísticos en beneficio de los ciudadanos que concurran en las actividades y prestación de servicios turísticos, así como en la inversión turística.
- ◆ Regularizar las zonas de desarrollo turístico prioritario y las zonas saturadas.
- ◆ Promover el turismo social y el turismo alternativo, así como fortalecer el patrimonio histórico, cultural y natural.
- ◆ Contribuir al desarrollo de la actividad turística, en congruencia con los programas ambientales, de ordenamiento ecológico, programas de manejo de áreas naturales protegidas, de desarrollo urbano, de protección civil, y demás aplicables.

- ◆ Propiciar la conservación, mejoramiento, protección y aprovechamiento sustentable del patrimonio histórico.
- ◆ Propiciar el desarrollo de la actividad turística coordinando los sectores público y privado.
- ◆ Formular y proponer políticas de promoción, estímulos e incentivos para la inversión en actividades turísticas, en coordinación con las autoridades, que por sus facultades corresponda.
- ◆ Propiciar la creación de facultades, incentivos y estímulos administrativos, económicos y fiscales para el desarrollo y la inversión en la actividad turística.
- ◆ Regular la prestación de los servicios turísticos.
- ◆ Impulsar los proyectos de fomento turístico que propicien la creación y conservación del empleo.
- ◆ Optimizar la calidad de los servicios turísticos.

De esta manera, las secretarías de turismo de cada estado realizan políticas y programas generales en materia de desarrollo, promoción y fomento turístico, para maximizar el potencial de sus destinos con acciones encaminadas a cumplir las demandas en los distintos territorios.

Las demandas de la actividad turística justifican la existencia de instituciones municipales. En cada municipio de la república mexicana existen oficinas, departamentos o direcciones turísticas que cubren en especial las necesidades municipales a través de las siguientes funciones. La Dirección de Turismo de Puerto Vallarta (H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta, 2018) señala las siguientes funciones literalmente:

- ◆ La planeación y ejecución de la política municipal para la captación de visitantes y el acrecentamiento de la derrama económica derivada de las actividades turísticas. Su titular funge como enlace entre la administración pública municipal y las entidades públicas o privadas vinculadas con la industria turística.
- ◆ Planear, elaborar, divulgar, distribuir y ejecutar programas de actividades para el fomento turístico.
- ◆ Tener y mantener actualizado un inventario turístico que incluya a todos los prestadores de servicios turísticos, así como lugares de interés para el visitante.
- ◆ Promover las relaciones de intercambio turístico con el mayor número posible de ciudades dentro y fuera del país.
- ◆ En general, promover, inculcar y programar todo aquello que beneficie a la industria turística dentro del municipio.

### **Sector privado**

La actividad turística en México se desarrolla igualmente en el sector privado, el cual cuenta con innumerables empresas que ofertan servicios para el turismo. Las actividades que tienen mayor relevancia en la generación económica del turismo son las relacionadas con el alojamiento de los visitantes (hoteles, hostales, casas de huéspedes), estas aportaron 3 de cada 10 pesos generados (28.3%), En seguida están los servicios de transporte de pasajeros (19.3%), las actividades de preparación de alimentos y bebidas (15.3%), las agencias de viajes y reservaciones (0.8%) (García K. , 2018).

El sector hotelero comprende todos “aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario” (Mestres, 2000, pág. 7).

Las empresas dedicadas al hospedaje están sujetas al sistema de clasificación hotelera, que mide los establecimientos a través de estrellas que reflejan la calidad del servicio ofertado (SECTUR, 2016):

- a) Una estrella: solo ofrece lo indispensable
- b) Dos estrellas: servicios e infraestructura básicos
- c) Tres estrellas: instalaciones adecuadas, servicio completo y estandarizado, sin grandes lujos
- d) Cuatro estrellas: instalaciones de lujo y servicio superior
- e) Cinco estrellas: instalaciones y servicios excepcionales

Además, la Secretaría de Turismo reconoce la existencia de 16 tipos diferentes de hoteles que cumplen con servicios y atributos determinados de acuerdo a las necesidades del turista (SECTUR, 2019):

1. Boutique: establecimiento que cuenta con pocas habitaciones. Los hoteles boutique van orientados al turismo de esparcimiento; ofrecen un servicio personalizado. La arquitectura, decoración y mobiliario dan una personalidad distintiva al lugar.
2. Cama y desayuno: hoteles orientados a turistas que generalmente no permanecen en ellos durante el día, su prioridad es visitar los lugares aledaños donde están asentados, razón por la cual su ubicación es importante.
3. Carretera: se asocia a establecimientos cuya ubicación se encuentra próxima a una vía terrestre primaria, que el turista busca para descansar por la noche y retomar su camino al día siguiente hacia su destino.
4. Centro de ciudad: hoteles que por su ubicación se encuentran en los distritos históricos de las ciudades, alrededor de plazas y jardines centrales. En muchos casos, los inmuebles forman parte de edificaciones coloniales y protegidos por autoridades dedicadas a conservar el patrimonio cultural.
5. Ciudad: hoteles que se encuentran en zonas con establecimientos comerciales, oficinas, terminales de transporte o espacios conectivos, constituyéndose en una oferta diversa, por la gran diversidad de generadores de tránsito y motivos de viaje que provocan visitas a las ciudades.
6. Eventos y convenciones: establecimientos que cuentan con salones y/o espacios adaptables para dar cabida a eventos; generalmente cuentan el equipamiento y materiales de apoyo necesarios para cubrir los requerimientos de los convencionistas.
7. Express: hoteles cuyo objetivo es ahorrar tiempo a sus huéspedes, manteniendo altos estándares de calidad en el servicio e infraestructura, buscando la mejor relación calidad-precio y caracterizados por su multifuncionalidad, eficiencia y rapidez en el servicio.
8. Hacienda: establecimientos que en algún momento fungieron como finca agrícola, ganadera o minera y que han sido adecuados para prestar servicios de hospedaje y alimentación, sin perder la esencia histórica que les caracteriza.
9. Lujo: hoteles que se distinguen por la exclusividad que ofrecen; brindan atención personalizada que busca exceder las expectativas del huésped. Generalmente, disponen de alimentos gourmet y altos estándares de servicio.

10. Negocios: hoteles dirigidos a personas cuyo motivo principal es el trabajo. Generalmente cuentan con servicios y áreas; tales como centros de negocios, conectividad de voz y datos, transportación gratuita a las terminales de transporte, entre otros.
11. Playa/Vacaciones: hoteles destinados para la recreación y/o descanso. Principalmente se ubican en playas, balnearios, centros recreativos, o bien cuentan con espacios y equipamiento propios para constituirse en atractivos turísticos por sí mismos.
12. Reserva: hoteles que se ubican dentro o próximos a lugares protegidos por autoridades dedicadas a la protección del medio ambiente, en su mayoría cuentan con mecanismos para conservar y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales.
13. Servicios completos: integrara todos los servicios que podría requerir un huésped durante su estancia; restaurante, piso ejecutivo, espacios para juntas, salones para eventos, banquetes, centros de negocio, instalaciones y actividades deportivas o recreativas, *bell boy*, *room service*, niñera, spa, entre otros.
14. Servicios limitados: establecimientos que, por su infraestructura y servicios, dan mayor énfasis a la habitación, buscan brindar alojamiento básico con una excelente relación costo-calidad-beneficio.
15. Servicios selectos: hoteles que ofrecen servicios especializados tales como: centro de negocios, conectividad, internet de banda ancha gratuito, televisiones de alta definición, amplias habitaciones, gimnasio, albercas techadas y desayunos; conforme a una relación altamente favorable en términos de costo-beneficio.
16. Todo incluido: hoteles conocidos también como all-inclusive; este tipo de establecimientos de hospedaje tiene un sistema mediante el cual, con un precio único, los huéspedes tienen derecho a hospedaje, alimentos y bebidas sin límite, actividades recreativas y deportivas, así como un plan de entretenimiento.

La amplia oferta hotelera se ve reflejada en sus diferentes entidades federativas, como se observa en la Tabla 8, la cual ofrece un acercamiento a la gama de establecimientos hoteleros que se ofertan actualmente y que cuentan con reconocimiento del sistema de clasificación hotelera (Anexo 2). Sin embargo, existen empresas que no cuentan con el reconocimiento de dicha clasificación, pero forman parte del mercado potencial.

**Tabla 8. Empresas de hospedaje en México**

Entidad Federativa	Número de empresas <sup>4</sup>
Veracruz de Ignacio de la Llave	1,447
Jalisco	1,272
Oaxaca	1,071
Guerrero	968
Chiapas	967
Quintana Roo	957

<sup>4</sup> Estas cifras consideran todos los establecimientos hoteleros sin distinción.

Ciudad de México	851
México	800
Michoacán de Ocampo	791
Puebla	754
Guanajuato	727
Chihuahua	485
Hidalgo	475
Sonora	467
Tamaulipas	449
Morelos	447
Yucatán	436
Baja California	430
Sinaloa	393
Nayarit	372
Baja California Sur	356
San Luis Potosí	354
Tabasco	349
Nuevo León	307
Campeche	294
Coahuila de Zaragoza	289
Querétaro	282
Zacatecas	245
Colima	211
Tlaxcala	202
Durango	201
Aguascalientes	110
Total	17,759

Fuente: INEGI (2019).

Los estados donde se registran el mayor número de establecimientos hoteleros son Veracruz de Ignacio de la Llave, Jalisco, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Quintana Roo y Ciudad De México debido a la demanda constante y alta promoción de sus destinos turísticos.

Otro tipo de empresas privadas son aquellas dedicadas a ofrecer alimentos y bebidas. En México los restaurantes son indispensables en los destinos turísticos. Según Morfin (2006) los restaurantes pueden ser de tres tipos. A continuación se describen las principales características de cada uno de los tipos de restaurantes (Morfin, 2006):

a) Restaurante Gourmet

Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio completo, generalmente sus precios son altos debido a que existe una relación entre el servicio y la calidad de los alimentos, la decoración del lugar y su ubicación. El menú consta de una gran variedad de platillos a elección del cliente y se preparan en el momento, por lo que todos los alimentos pueden considerarse como frescos.

b) Restaurante de Especialidades

Este tipo de restaurantes ofrece una amplia variedad de platillos, teniendo uno o más como especialidad de la casa. Dentro de este tipo de restaurantes pueden encontrarse los que son de mariscos, aves, carnes, pastas u otras especialidades. Cabe mencionar que este tipo de restaurantes no son de tipo étnico, es decir, los que ofrecen lo más sobresaliente de la gastronomía de la cultura de algún país.

c) Restaurante Familiar

En este tipo de restaurantes el precio de los productos o platillos no es muy alto, siendo accesible para todo el público. Su característica principal es que el servicio ya está estandarizado. Por lo general estos establecimientos son de cadena, franquicia, existiendo la posibilidad de que sean manejados por los mismos dueños o su familia.

Como se observa en la Tabla 9 la alta oferta de empresas de alimentos y bebidas en las diversas entidades federativas del país marcan la importancia de dichas empresas (Anexo 3).

**Tabla 9. Empresas de alimentos y bebidas en México**

Entidad Federativa	Número de empresas <sup>5</sup>
México	45,094
Ciudad de México	41,410
Jalisco	32,056

<sup>5</sup> Estas cifras consideran todos los establecimientos de alimentos y bebidas sin distinción.

Veracruz de Ignacio de la Llave	28,993
Puebla	22,032
Guanajuato	20,098
Michoacán de Ocampo	18,691
Oaxaca	17,513
Chiapas	16,491
Guerrero	13,682
Nuevo León	13,277
Yucatán	10,714
Tamaulipas	9,943
San Luis Potosí	9,685
Hidalgo	9,658
Morelos	9,562
Chihuahua	9,531
Sinaloa	9,353
Baja California	8,281
Coahuila de Zaragoza	7,950
Tabasco	7,726
Sonora	7,661
Querétaro	7,444
Quintana Roo	7,066
Nayarit	6,777
Durango	6,236
Zacatecas	5,201
Tlaxcala	4,192
Campeche	4,016
Colima	3,933
Baja California Sur	2,949
Aguascalientes	541

Total	422,625
-------	---------

Fuente: INEGI (2019).

Los estados donde se registran el mayor número de establecimientos de alimentos y bebidas son: México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz de Ignacio de la Llave, Puebla y Guanajuato; algunos de ellos concuerdan con los estados de mayor número de hoteles.

Las empresas turísticas privadas incluyen además a las agencias de viaje. Las agencias de viaje son aquellas que actúan como agente intermediario activo entre sujetos con desplazamientos turísticos y prestadores de servicios específicos, con fines de lucro. Según De la Torre (2002), las agencias de viaje se clasifican con base a la magnitud de operación, el tipo de mercado y el carácter administrativo:

1. Por magnitud de operación:
  - a) Minorista. Es la empresa pequeña que opera con un mínimo de empleados, dedicada exclusivamente a vender al menudeo.
  - b) Mayorista. Es la empresa que opera con una organización más especializada y cuenta, según su volumen de operación, con sucursales para atender a un mayor número de público.
2. Por tipo de mercado:
  - a) Agencias de turismo receptivo. Son aquellas que organizan y manejan y/o proporcionan ciertos servicios aislados al turista que proviene de un lugar distinto al de la localización de la agencia.
  - b) Agencias de turismo de exportación. Son las que venden tanto servicios aislados como viajes organizados, generalmente por otra agencia del exterior, a turistas nacionales que visitan el extranjero.
  - c) Agencias de turismo receptivo y de exploración. Son aquellas que manejan simultáneamente viajes para turistas dentro y fuera de un país.
3. Por carácter administrativo:
  - a) Agencias. Son las empresas matrices.
  - b) Subagencias. Son las sucursales en el país o filiales en el extranjero.

Las funciones básicas de las agencias de viaje son la organización, promoción, reservación y venta de servicios de transportación, alojamiento, alimentación, visitas a lugares y a eventos de interés (Anexo 4). Es por esta razón la alta oferta de agencias de viaje en las diversas entidades federativas del país como se observa en la Tabla 10.

**Tabla 10. Agencias de viaje en México**

Entidad Federativa	Número de empresas <sup>6</sup>
Ciudad de México	919
Jalisco	640

<sup>6</sup> Estas cifras consideran todos los establecimientos de agencias de viaje sin distinción.

Nuevo León	317
México	297
Michoacán de Ocampo	231
Guanajuato	207
Yucatán	129
Quintana Roo	124
Puebla	113
Veracruz de Ignacio de la Llave	102
Aguascalientes	97
Querétaro	91
Morelos	89
San Luis Potosí	80
Chiapas	79
Baja California	78
Guerrero	60
Sinaloa	56
Chihuahua	52
Coahuila de Zaragoza	47
Oaxaca	47
Sonora	44
Tamaulipas	40
Hidalgo	36
Tabasco	35
Zacatecas	33
Baja California Sur	27
Campeche	20
Colima	19
Durango	18
Nayarit	18

Tlaxcala	6
Total	4,151

Fuente: INEGI (2019).

Los estados donde se registran el mayor número de establecimientos de agencias de viaje son: Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, México, Michoacán de Ocampo, Guanajuato, Yucatán y Quintana Roo.

La última empresa privada más importante de la actividad turística son las arrendadoras. Las arrendadoras son aquellas que tienen como finalidad la realización de actividades directa o indirectamente relacionadas con la prestación del servicio de desplazamiento, que cuentan con las siguientes características (García I. , 2013):

- Forman parte de un proceso de elaboración y prestación de servicios independiente o combinado con otros servicios complementarios.
- Colaboran en la oferta turística de un núcleo receptor al estar integrados en la categoría de proveedores finales.
- Comercializan y distribuyen sus productos/servicios bien de forma directa o a través de mediadores especializados, entre los que destacan las agencias de viaje.

En general, las arrendadoras solicitan ciertos requisitos para la renta de un auto, entre ellos están (De la Torre, 2002):

- Ser mayor de 25 años
- Tener licencia de manejo vigente
- Mostrar una identificación adicional a la licencia de manejo
- Tener una tarjeta de crédito o en su defecto dejando un deposito en efectivo

Usualmente las arrendadoras dentro de sus tarifas incluyen un seguro de responsabilidad contra muerte y lesiones personales y responsabilidad por daño en propiedad ajena, pérdida o daño a vehículo, es decir, el cliente queda protegido (Anexo 5). Como se observa en la Tabla 11, existe una alta oferta de arrendadoras en las diversas entidades federativas del país, las cuales son contratadas de forma directa o indirecta.

**Tabla 11. Arrendadoras turísticas en México**

Entidad Federativa	Número de empresas
Quintana Roo	94
Baja California Sur	69
Ciudad de México	66
Jalisco	47
Nuevo León	29

Veracruz de Ignacio de la Llave	25
Baja California	23
Sinaloa	23
Tamaulipas	23
México	22
Yucatán	21
Tabasco	19
Sonora	18
Coahuila de Zaragoza	15
Chiapas	14
Chihuahua	14
Guerrero	14
Guanajuato	13
Michoacán de Ocampo	12
Campeche	11
Nayarit	11
Oaxaca	10
Colima	9
Aguascalientes	8
San Luis Potosí	8
Puebla	7
Querétaro	6
Zacatecas	5
Morelos	3
Durango	1
Hidalgo	0
Tlaxcala	0
Total	641

Fuente: INEGI (2019).

Los estados donde se registra el mayor número de establecimientos de arrendadoras son: Quintana Roo, Baja California Sur, Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León y Veracruz de Ignacio de la Llave; destinos claves de transporte a diversos estados.

#### Asociaciones de empresas turísticas

La actividad turística en México se gestiona además por otras organizaciones que buscan en conjunto brindar soporte legal, laboral, operacional y comercial en las diversas empresas que ofertan algún tipo de servicio turístico (ver Tabla 12).

Las organizaciones turísticas no tienen un fin de lucro como tal, sino que persiguen un beneficio para un sector específico del turismo. Se forman para lograr una tarea específica, por eso los posibles ingresos obtenidos se deben volver a colocar en la organización para que pueda cumplir su misión; ejemplo de estas organizaciones es la Red Indígena de Turismo de México Asociación Civil. Además, también existen aquellas que a través de una membresía realizan variedad de negocios para un segmento en específico como Asociación de Hoteles y Moteles de México (AMHM). Sin embargo, los fondos recaudados por estas organizaciones se usan para algún beneficio dentro del sector turístico al que pertenecen.

**Tabla 12. Algunas organizaciones turísticas en México**

Nombre	Misión
Asociación de Hoteles y Moteles de México (AMHM)  <a href="https://www.amhm.org/">https://www.amhm.org/</a>	La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. es la institución que representa a la hotelería organizada de México. Nuestros socios, empresarios dedicados a prestar servicios turísticos de hospedaje, reciben de la asociación, soporte y beneficios enfocados al área legal, laboral, operacional y comercial de los hoteles.
Asociación Mexicana de Agencias de Viajes (AMAV)  <a href="https://www.amavnacional.com.mx/">https://www.amavnacional.com.mx/</a>	Organización que trabaja con el fin de unir y representar agencias de viajes en todas sus modalidades, así como a otras empresas relacionadas con la actividad turística del país; además, ser parte de ella es dar la confianza al cliente de que se ofrecerá un servicio de calidad.
Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (AMTAVE)  <a href="http://www.amtave.org/">http://www.amtave.org/</a>	AMTAVE es una Asociación Civil, legalmente constituida en 1994 que agrupa a las principales empresas dedicadas a operar y promover el Turismo de Aventura y Ecoturismo en México.
Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR)	Representar y defender los intereses de los restaurantes asociados así como atender su demanda de servicios jurídicos y de capacitación. Asimismo ofrecerles beneficios que les permitan conservar su nivel de establecimientos de prestigio, comprometidos con la excelencia en el

<a href="https://www.amr.org.mx/">https://www.amr.org.mx/</a>	servicio a sus clientes y la calidad de los alimentos que expenden.
Asociación Mexicana de Desarrolladores Turísticos (AMDETUR) <a href="http://amdetur.org.mx/">http://amdetur.org.mx/</a>	Fomentar el desarrollo y crecimiento integral de la propiedad inmobiliaria turística en México con un enfoque sustentable y competitivo. Orientar acciones bajo los estándares más altos de calidad, agregando valor al patrimonio de nuestros agremiados y sus clientes. De esta forma, contribuir al crecimiento económico y social en el marco de la industria del turismo en México.
Asociación Femenil de Ejecutivas de Empresas Turísticas (AFEET) <a href="http://www.afeetmonterrey.org/">http://www.afeetmonterrey.org/</a>	AFEET es la Asociación Femenil de Ejecutivas de Empresas Turísticas de la República Mexicana, A.C., fue fundada en 1970 con el objetivo de reunir a mujeres en puestos directivos y propietarias de empresas más representativas de la industria turística, fomentando la unidad, la cooperación, la amistad y el networking entre sus socias.
Red Indígena de Turismo de México Asociación Civil <a href="http://rita.com.mx/">http://rita.com.mx/</a>	Promover y fortalecer la sustentabilidad y sostenibilidad de los servicios turísticos indígenas, como instrumentos efectivos para la conservación del patrimonio cultural y ambiental, que forman una de las bases para el desarrollo del buen vivir, mediante el acceso a la información, el fortalecimiento de capacidades y las tecnologías apropiadas, fomentado en todo momento la participación activa y corresponsable de sus asociados.
Academia Mexicana de Investigación Turística, A.C. (AMIT) <a href="https://amiturismo.org/">https://amiturismo.org/</a>	Impulsar y poner en valor el desarrollo de la investigación turística en México, mediante la confluencia de académicos de distintas disciplinas e instituciones públicas y privadas que contribuyen a la comprensión y difusión del turismo mediante la generación de nuevo conocimiento y su divulgación en los ámbitos nacional e internacional.
Consejo Nacional Empresarial Turístico <a href="http://www.cnet.org.mx/">http://www.cnet.org.mx/</a>	Órgano cúpula del sector empresarial turístico de México, agrupa a 15 cámaras y asociaciones de alcance nacional, de todas las ramas del sector, que, en conjunto representan más del 90% de la actividad turística del país, con la finalidad de conformar un frente común de intercambio y negociación.
Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística A.C. (CONAET) <a href="http://m.conaet.net/">http://m.conaet.net/</a>	Organismo autónomo, imparcial, con representación plural, sin fines de lucro, que proporciona a través de la transparencia, objetividad y relevancia de sus procesos, la mejora continua y el reconocimiento de la calidad de planes y programas académicos de nivel superior en el área turística.

Fuente: Elaboración propia con base en sitios oficiales consultados en 2019.

Las organizaciones poseen socios, patrocinadores y filiales que colaboran conjuntamente, además de algunos servicios que buscan el cumplimiento de los objetivos planteados en cada sector

turístico. Algunas de estas organizaciones trabajan con organismos gubernamentales para continuar el desarrollo óptimo de la actividad turística.

Existen organizaciones no gubernamentales (ONG's) internacionales que abordan la actividad turística en México y deben contemplarse a futuro, como lo es Greenpeace. Esta es una organización ambientalista global, independiente política y económicamente, que busca cambios en las políticas públicas, las prácticas corporativas y la cultura, para enfrentar las amenazas del cambio climático y detener la pérdida de biodiversidad a través de campañas disruptivas para fomentar la acción de la gente (GREENPEACE, 2020). Muchas de estas acciones pueden estar relacionadas directa o indirectamente con el turismo en México, y por tanto este tipo de organizaciones debe considerarse como parte de la demanda potencial de servicios de consultoría turística en el país.

### **Proyectos sociales**

Para el desarrollo del turismo en cada país se debe tener una visión global encaminada a cubrir prioridades que no solo son cubiertas por un plan nacional de una institución gubernamental. Los proyectos externos también tienen la finalidad de contribuir al logro de la industria turística, y al mismo tiempo ayuda a comunidades locales a desarrollarse mediante el sector turismo.

El desarrollo de emprendimientos turísticos de comunidades en México se debe a la creciente demanda de nuevos destinos que mediante proyectos pueden ser susceptibles a convertirse en beneficios para la comunidad local. Un claro ejemplo es el caso de turismo comunitario en Oaxaca (Palomino , Gasca, & López, 2016) donde se han desarrollado proyectos como:

- ◆ Ecoturixtlán
- ◆ Ecoturismo Comunitario Capulalpam
- ◆ La Nevería Latzi Belli
- ◆ Ecoturismo Benito Juárez
- ◆ Ecoturismo Yaa-Cuetzi,
- ◆ Llano Grande
- ◆ Santa Catarina Lachatao
- ◆ La Ventanilla
- ◆ Santuario de las Tortugas Escobilla

La mayoría de estos proyectos han recibido recursos públicos preferentemente para la construcción de la infraestructura y en menor medida para la capacitación de los grupos que brindan estos servicios y actividades en el ámbito rural. Sin embargo, existen emprendimientos de organización formalmente empresariales autónomas por parte de ejidatarios, de iniciativas colectivas de poblaciones locales.

Los proyectos sociales requieren el apoyo en gestión de recursos. Las iniciativas de locales a pesar de no tener mediación de instituciones gubernamentales, si necesitan la mayoría de veces los recursos económicos, capacitaciones o la evaluación de recursos por instituciones del sector público.

La consultoría turística contempla todos los sectores público y privado, así como ONG's y proyectos sociales como mercado ya que todos los servicios que se ofertarán cubren las diferentes necesidades de las empresas, instituciones, organizaciones y población local.

## Competencia

### Directa

Las consultorías turísticas en México es un tema bastante nuevo. Según INEGI (2019) existen solo 2 empresas de este índole registradas oficialmente:

- ◆ Despacho consultoría turística (Acapulco de Juárez, Guerrero)
- ◆ Asesoría y consultoría turística y empresarial, S.A. de C.V. (Álvaro Obregón, Ciudad de México)

Sin embargo, existen consultorías turísticas que no cuentan con un registro oficial por algún tipo de institución gubernamental, pero significan una competencia potencial. En una búsqueda cuidadosa y detallada de sitios web sobre la existencia de consultorías en México. La autora de la presente tesis encontró 20 establecimientos de consultorías que no se encuentran registradas en reportes del INEGI, pero que operan en el ámbito. Estas son enlistadas a continuación (ver Tabla 13).

**Tabla 13. Consultorías turísticas en México**

Nombre	Descripción de servicios
<p>STA Consultores S.C. (Baja California Norte)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e implementación de Sistemas de Información de Mercados y tableros de desempeño turístico (implementación de sistemas de inteligencia comercial para destinos turísticos)</li> <li>• Medición del impacto económico del turismo y de sus segmentos y productos</li> <li>• Diseño de estrategias para el impulso de turismo de reuniones y medición del impacto económico de las reuniones</li> <li>• Medición permanente de la satisfacción y perfil del turista para provincias o destinos turísticos</li> <li>• Diagnósticos de destinos y emisión de recomendaciones estratégicas (generación de planes de negocios, determinación de vocación, necesidades y retos)</li> <li>• Modelo de estimación de la derrama económica, llegada de turistas y ocupación promedio en próximas temporadas vacacionales</li> <li>• Herramienta de geolocalización micro segmentada, que permite captar de forma automatizada la reputación y valoración en medios sociales sobre los hitos y recursos territoriales de un destino turístico</li> <li>• Cursos de capacitación</li> </ul>
<p>BDO Castillo Miranda y Compañía, S. C. (Baja California, Chihuahua, Ciudad de México, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, Sonora)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y Tendencias del Mercado</li> <li>• Estudios de Mercado y Factibilidad</li> <li>• Análisis de Mayor y Mejor Uso</li> <li>• Planes de Negocios</li> <li>• Estudios de Impacto Económico</li> <li>• Auditorías Operativas</li> <li>• Valuación de Negocios</li> <li>• Selección de Operador Hotelero y Empresa de Gestión</li> <li>• Análisis Turístico y Planificación Estratégica.</li> <li>• Gestión de Activos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Transaccional</li> </ul>
<p>ACTI Consultores en Turismo (Quintana Roo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Marketing Turístico</li> <li>• Indicadores turísticos</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Proyectos de desarrollo</li> </ul>
<p>CCC Consultores S.A de C.V. (Sin información)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y capacitación</li> <li>• Desarrollo de Productos turísticos</li> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Desarrollo comunicativo</li> </ul>
<p>CODEX Consultoría en desarrollo estratégico (Querétaro)</p>	<p><b>Planeación estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Master Plan turístico</li> <li>• Estudios de Benchmarking</li> <li>• Estudios del turista</li> <li>• Estudios de oportunidades de negocio</li> </ul> <p><b>Productos turísticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas turísticas estatales y regionales</li> <li>• Experiencias turísticas únicas e itinerarios</li> <li>• Redes de establecimiento singulares</li> </ul> <p><b>Competitividad turística</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de sistemas de calidad</li> <li>• Planes de mejora competitiva</li> <li>• Diplomados de turismo</li> <li>• Programas de clusterización</li> <li>• Planes de creación de empresas</li> <li>• Manual de técnico turístico</li> </ul> <p><b>Promoción y comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología y turismo</li> <li>• Road to market (Plan commercial &amp; promotion)</li> <li>• Tours con mayoristas internacionales</li> </ul>
<p>Grupo CADIHSC Consultoría (Ciudad de México)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Financiamiento y apoyos</li> </ul>
<p>Turismo y desarrollo urbano - GPPA CONSULTORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografía aérea</li> <li>• Cartografía ambiental temática</li> <li>• Estudios de viabilidad ambiental y legal</li> <li>• Zonificación ambiental y diseño de proyectos</li> <li>• Diagnóstico y restauración ambiental</li> </ul>

(Quintana Roo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de manejo y gestión ambiental</li> <li>• Gestión ambiental y legal de proyectos</li> <li>• Supervisión y monitoreo ambiental</li> <li>• Capacitación y educación ambiental</li> <li>• Asimilación de nutrientes y tratamiento de aguas</li> <li>• Certificación ambiental</li> <li>• Cambio climático</li> <li>• Planeación y manejo territorial</li> </ul>
Redes de Investigación para el Desarrollo, S.C  (Sin información)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para la consolidación de una política turística del sureste mexicano</li> <li>• Diseño de un sistema de comercialización directa de productos turísticos de naturaleza en la región sureste de México</li> </ul>
La Otredad. Asesoría y Consultoría en Turismo Alternativo, S.C  (Chiapas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de un plan de desarrollo ecoturístico alternativo de la ruta Sierra-Soconusco, Chiapas</li> <li>• Formulación del plan de desarrollo ecoturístico alternativo de la ruta Palenque - Lagos de Montebello, Chiapas</li> </ul>
Yaxché Árbol de la Vida, A.C.  (Quintana Roo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de una propuesta regional de turismo de bajo impacto ambiental para el área focal de Felipe Carrillo Puerto, Quintana Roo y sus áreas de influencia</li> </ul>
Asesores en Desarrollo Turístico Sustentable, S.C.  (Chiapas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de factibilidad de acciones ecoturísticas comunitarias en la Ruta Zoque, Chiapas</li> </ul>
CONSULTORIA DNCT  (Tamaulipas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y obtención de</li> <li>• Distintivo Moderniza.</li> <li>• Renovación de Distintivo Moderniza.</li> <li>• Consultoría General.</li> <li>• Impulso Directivo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart Platform &amp; Iot <sup>7</sup></li> <li>• Smart Interaction<sup>8</sup></li> <li>• Smart Business<sup>9</sup></li> </ul>

<sup>7</sup> El ecosistema tecnológico que soporta el destino inteligente.

<sup>8</sup> Mayor capacidad del destino de interactuar con el viajero en su ciclo de viaje: contenidos y canales.

<sup>9</sup> Incorporación de la base del sector, las Pymes, a la economía digital del turismo.

Globaldit (Ciudad de México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart Office<sup>10</sup></li> </ul>
Iberalta (Quintana Roo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes estratégicos de desarrollo</li> <li>• Planes de dinamización turística</li> <li>• Plan de sensibilización turística</li> <li>• Planes de marketing y promoción</li> <li>• Sostenibilidad</li> <li>• Estudios de impacto</li> <li>• Estudios de mercado</li> </ul>
Cyber Travel (Ciudad de México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría en Tecnología para Empresas Turísticas</li> <li>• Asesoría para mejorar posicionamiento Online</li> <li>• Consultoría Estratégica para Empresas Turísticas y de Entretenimiento</li> <li>• Mercadotecnia y Publicidad</li> </ul>
Visión Turística Group (Ciudad de México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Coaching</li> <li>• Diseño</li> <li>• Consultoría</li> </ul>
Ecoturismo Genuino (Sin información)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas Ambientales-Turísticas</li> <li>• Procesos de Planificación Turística</li> <li>• Comunicación de la Sustentabilidad</li> <li>• Facilitación de Intercambios de Experiencias</li> <li>• Modelos de Negocios</li> </ul>
Integra Tourism for good (Ciudad de México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y desarrollo</li> <li>• Desarrollo turístico, «turismo sostenible y reducción de la pobreza»</li> <li>• Coaching</li> <li>• Calidad turística</li> </ul>
Access Turismo (Ciudad de México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de accesibilidad turística</li> <li>• Recursos turísticos</li> <li>• Patrimonio</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Transporte</li> <li>• Formación</li> <li>• Planes de accesibilidad</li> <li>• Equipamientos</li> </ul>

<sup>10</sup> Las capacidades de gestión turística, Big Data e inteligencia del destino y Datos Abiertos.

Fuente: Elaboración propia con base en sitios oficiales consultados en 2019.

La mayoría de las consultorías mencionadas anteriormente son empresas extranjeras que tienen sede en México. Sin embargo, la existencia de establecimientos de ésta índole que operan es grande, lo cual implica la alta competencia de consultorías turísticas en el país.

### **Indirecta**

Desde un enfoque de servicio profesional, la consultoría es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas (Greiner & Metzger, 1983), es decir, dicho servicio debe ser objetivo e independiente para poner en evidencia problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y actuar.

Además, los objetivos y fines de la consultoría son trascendentales para la gestión y el servicio profesional, enumerados de la siguiente forma: “alcanzar los fines y objetivos de la organización, resolver los problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios” (Kubr, 1997, pág. 10). La presencia e intervención de la asesoría de un consultor puede ayudar a una organización ante una dificultad mediante sus principales objetivos y fines.

Kubr (1997) señala que existen 6 principales tipos de organizaciones de consultoría enlistados a continuación:

#### 1. Grandes oficinas de consultoría multifuncionales

Su dimensión le permite tratar con una amplia gama de clientes y ocuparse de problemas de dirección de empresas sumamente difíciles; a veces se las designa como oficinas de consultoría de empresas con servicios completos, que proporcionan conjuntos globales de servicios. Estas organizaciones prefieren prestar servicios a clientes importantes y cuentan con departamentos especializados por sectores.

#### 2. Empresas de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial

Los servicios consultivos empresariales establecidos como divisiones de empresas de contabilidad se han transformado a oficinas de consultoría multifuncionales. El entorno de una empresa destacada en contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados, una imagen, contactos y oportunidades de trabajo; actúan asimismo en esferas como la administración y el desarrollo de los recursos humanos, la creación y promoción de organizaciones, la ingeniería de producción, la calidad, los sistemas integrados de información, control y la consultoría de la pequeña empresa.

#### 3. Oficinas de consultoría pequeñas y medianas

Consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas, por lo común en una zona geográfica limitada, que puede incluir servicios de una o unas cuantas esferas técnicas, como estrategia de las compañías, administración del personal, evaluación de los puestos de trabajo,

mantenimiento, control y gestión de la calidad, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, auditoría y gestión ambiental, etc.; algunas veces la especialización sectorial a fondo.

#### 4. Consultores independientes

Estos pueden ser generalistas, que se caracterizan por su gran experiencia empresarial, por su calidad para resolver problemas y por su habilidad para llevar los asuntos, o especialistas que trabajan en un área técnica reducida. Su ventaja se sustenta en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible, que es más difícil de utilizar de manera colectiva.

#### 5. Invasión del terreno de otras profesiones

Una de las principales características del estado actual de las profesiones es la dureza de la competencia. Si bien la labor exige un enfoque disciplinario, cuando surge un nuevo mercado, varias profesiones pueden pretender que corresponde principalmente a su esfera de competencia.

#### 6. Cooperación entre profesiones

La cooperación entre diferentes profesiones es una tendencia igualmente importante. Las consultorías colaboran en asesoramiento gerencial o financiero, o incluso jurídico para complementar sus servicios y la satisfacción del cliente.

Las consultorías mencionadas anteriormente no son especializadas en el sector turismo, sin embargo, ofertan servicios aplicables a éste. Un ejemplo es la Consultora Mexicana (Consultora Mexicana, 2019) que brinda productos y servicios en tecnología, gestión organizacional, desarrollo humano, innovación y emprendimiento así como un segmento de productos diversos en el que se encuentra certificaciones al sector turístico: Tam turismo, Moderniza, Distintivo H, entre otros.

Otro caso es INERCO consultoría en México que tiene como servicios principales el cuidado del medio ambiente, seguridad industrial, formación; para el sector turismo realiza evaluaciones de impactos ambientales y sociales en proyectos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) hay 9,582 empresas dedicadas a ofrecer asesorías a cualquier sector (Anexo 6), incluyendo el turístico (ver Tabla 14).

**Tabla 14. Consultorías en México**

Entidad Federativa	Número de empresas <sup>11</sup>
Ciudad De México	2,355
Jalisco	743
Nuevo León	674
México	525
Guanajuato	444

<sup>11</sup> Estas cifras consideran todos los establecimientos de consultorías sin distinción del sector al que van dirigidas.

Puebla	443
Veracruz de Ignacio de la Llave	350
Querétaro	311
Sonora	276
Chiapas	258
Baja California	253
Chihuahua	236
Oaxaca	224
Michoacán De Ocampo	200
San Luis Potosí	199
Yucatán	194
Coahuila De Zaragoza	192
Sinaloa	187
Tamaulipas	186
Quintana Roo	177
Aguascalientes	148
Tabasco	148
Hidalgo	139
Morelos	104
Campeche	94
Durango	94
Guerrero	91
Baja California Sur	90
Colima	75
Nayarit	62
Zacatecas	62
Tlaxcala	48
Total	9,582

Fuente: INEGI (2019).

Los estados donde se registran el mayor número de establecimientos de consultorías son: Ciudad De México, Jalisco, Nuevo León, México, Guanajuato y Puebla; entidades federativas en las que el comercio, servicios y producción son la fuente de ingresos principal.

En síntesis, las consultorías son fundamentales para el sector turístico debido a la amplia variedad de segmentos por cubrir, es por ello que consultorías externas se dedican a asesorar a este sector. Las múltiples organizaciones y empresas que trabajan u otorgan algún servicio para la actividad turística se ven forzadas a buscar consultorías no especializadas en el área.

La propuesta de una consultoría especializada en el sector turístico se vuelve viable justándose a través de los siguientes elementos enlistados a continuación:

- Importancia económica del turismo
- Crecimiento e importancia del turismo en México
- Impactos en el sector turismo
- Modalidades del turismo en México
- Variedad de empresas privadas dedicadas al sector
- Involucramiento de diferentes dependencias del sector publico
- Diversas organizaciones turísticas que atienden al sector
- Búsqueda de apoyo a proyectos sociales
- Amplia competencia no especializada
- Limitadas consultorías turísticas.

## CAPÍTULO III. ESTUDIO LEGAL

### Naturaleza del proyecto

GESTTE es una empresa comprometida con la buena práctica del turismo en sus diferentes segmentos. Es fundada en 2019, busca formar una adecuada gestión de la actividad turística a través de las diversas empresas públicas y privadas que ofertan algún servicio de índole turístico.

### Nombre y logotipo de la empresa

Para toda empresa es importante identificarse de alguna manera. Es por ello la necesidad de crear un logotipo único que represente la autenticidad de la empresa. GESTTE cuenta con un logotipo (ver Figura 2) que representa la calidad e innovación de nuestros servicios a ofertar en el sector turismo.

Figura 2. Logotipo de GESTTE



Fuente: Elaboración propia.

### Misión

Gestionar la actividad turística en el sector público y privado a través de planificación integral y estratégica en investigación, competitividad, marketing y capacitaciones para el aprovechamiento de recursos y atractivos, equilibrados económica, social, cultural y medioambientalmente sostenibles.

### Visión

Ser una empresa líder en consultoría turística, brindando calidad e innovación a la industria, mediante soluciones éticas y profesionales que ayudarán al posicionamiento de las empresas, respetando ámbitos económicos, socioculturales y medioambientales.

### Valores y principios

Para la consultoría turística GESTTE son muy importantes los valores y principios tanto de la empresa como de los colaboradores, que actúan conforme a los siguientes:

- Compromiso
- Respeto
- Calidad
- Excelencia

- Responsabilidad

### **Filosofía institucional**

GESTTE basa su razón de existencia en la necesidad de gestionar la actividad turística por medio de las diferentes empresas del sector, permitiendo tener una filosofía de servicio con calidad e innovación.

### **Reglamento interno de GESTTE**

El principal propósito de un reglamento dentro de la empresa es para asegurar el bienestar y la seguridad de los colaboradores, así como los derechos y obligaciones que tendrán al laborar dentro de la empresa GESTTE (ver Anexo 7).

### **Constitución legal de GESTTE**

De acuerdo con el artículo 6° de la ley general de sociedades mercantiles, publicada en el diario oficial de la federación el 14-06-2018, los requisitos indispensables para realizar la constitución legal de la empresa serán los siguientes:

- i. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad
- ii. El objeto de la sociedad
- iii. Su razón social o denominación
- iv. Su duración, misma que podrá ser indefinida
- v. El importe del capital social
- vi. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije;

- vii. El domicilio de la sociedad
- viii. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores
- ix. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social
- x. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad
- xi. El importe del fondo de reserva
- xii. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente
- xiii. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

### **Razón social**

La consultoría turística GESTTE pretende ser una Sociedad Anónima de Capital Variable (S. A. de C. V.) ya que la Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

## **Constitución de la empresa**

### **Acta constitutiva**

Para que exista un buen entorno y un equilibrio entre los integrantes de la consultoría turística GESTTE fue necesario reglamentar y especificar cuáles son los derechos y las obligaciones de los socios. Para ello es necesaria el acta constitutiva, documento o constancia notarial en la cual se registra todos aquellos datos referentes y correspondientes a la formación de la empresa. En ésta, se especifica sus bases, fines, integrantes, y función específica que les toca desempeñar a cada uno de los socios, las firmas autenticadas de ellos, que sirven para dar cuenta de manera legal de los acontecimientos suscitados en la organización y toda aquella información de importancia y fundamental de GESTTE (ver Anexo 8).

### **Inscripción de Personas Morales**

El alta en el registro federal de contribuyentes para de la consultoría turística GESTTE es necesaria para continuar con la legalidad ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), para esto se necesita agendar cita y cumplir con ciertos requisitos a continuación citados:

1. Unidad de memoria extraíble USB
2. Copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado
3. Copia certificada del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal
4. Comprobante de domicilio conforme al Anexo 1-A
5. Identificación oficial vigente del representante legal
6. Los socios, accionistas y representantes legales de la persona moral a inscribir, deberán estar debidamente registrados ante el RFC

### **Licencia de funcionamiento**

Cualquier empresa que desee establecerse en un municipio del Estado de México necesita una licencia de funcionamiento, en este caso que sea avalado por el Ayuntamiento de Texcoco, para esto se necesita cumplir con los siguientes requisitos:

1. Llenar formato de trámite (ver Anexo 9).
2. Identificación del solicitante.
3. Registro federal del contribuyente.
4. Persona jurídica colectiva (acta constitutiva).
5. Recibo de predio y agua (solo cabecera y centro).
6. Contrato de arrendamiento.
7. Certificado de protección civil.
8. Visto bueno de la delegación o comité vecinal.
9. Fotografía impresa del local.

## CAPÍTULO IV. ESTUDIO TÉCNICO

El presente estudio técnico tiene como objetivo diagnosticar, evaluar e implementar todos los recursos con los que cuenta GESTTE, los cuales son humanos, financieros y materiales para determinar si es viable llevar a cabo un plan de negocios en el Estado de México. Para la ejecución de este proyecto es necesario contemplar los servicios ofertados, horarios, el proceso de prestación de servicios, la ubicación física de la empresa y costes del servicio.

### **Servicios**

Los servicios ofertados por GESTTE serán multipropósito, es decir, que pretenden satisfacer diversas áreas del sector turístico y no una en particular. Estos servicios fueron diseñados a partir de los conocimientos profesionales de los socios, específicamente desde la perspectiva de la licenciatura en turismo. Según la Universidad Autónoma del Estado de México (2015, pág. 3) en su plan de estudios:

*“El egresado de la Licenciatura en Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de México, contará con los elementos teórico–metodológicos para su intervención en el diseño, ejecución, evaluación y gestión de planes, programas, proyectos y emprendimientos innovadores de las organizaciones en los ámbitos público, privado y social, que coadyuven a fortalecer la sustentabilidad y competitividad del turismo”.*

Estos servicios buscan atender necesidades o problemas en el sector turismo a nivel regional, estatal, municipal y nacional; en lo público, privado y social. Los servicios están clasificados en tres servicios generales ejes: la investigación, la competitividad y la planificación turística; estos se describen a continuación:

### **Investigación turística**

Permite entender los eventos que se producen dentro del sector, tanto internamente como en su entorno. Proporciona, por tanto, información para asistir a los clientes para que entiendan las situaciones específicas en las que se ve envuelto el sector y se preparen para los cambios que hay que realizar (OMT, 2001). Por esta razón el primer servicio general englobará los siguientes servicios específicos:

- Diagnóstico turístico de la situación actual
- Análisis y evaluación de impactos (económicos, socioculturales y ambientales)
- Análisis de mercado
- Análisis de la competencia y demanda
- Estudios de oportunidades de negocio

### **Competitividad turística**

En el caso del sector turístico, la competitividad hace referencia a la capacidad de añadir valor a sus recursos o servicios, para integrar de forma efectiva y eficiente los factores productivos, sociales e

institucionales de los que dispone, manteniendo de esta forma su presencia en los mercados (Bravo, 2004). El segundo servicio general se enfoca entonces a añadir un valor agregado a los clientes, a través de los siguientes servicios específicos:

- Análisis de competencia en el mercado
- Desarrollo y evaluación de estrategias de marketing
- Promoción turística e imagen de los destinos
- Calidad turística
- Ciclo de vida de un servicio o destino
- Control de visitantes y patrones de visitas
- Desarrollo de tipologías con segmentos de mercado

### **Planificación turística**

La planificación turística ha sido definida, de manera general, como el proceso racional u ordenado para alcanzar el crecimiento o el desarrollo turístico (Molina, 1986). Es decir, se aborda desde una perspectiva sistémica, que le permita identificar los elementos que le son constitutivos y conducir su funcionalidad, ya sea patrimonio natural o cultural. De este modo, el tercer servicio general contempla los siguientes servicios específicos:

- Inventario y evaluación de recursos
- Desarrollo de emprendimientos locales
- Elaboración de planes de manejo
- Gestión de recursos para proyectos
- Evaluación de gestión y políticas
- Evaluación de actitudes de la comunidad local
- Requisitos y estrategias de inversión
- Formación y capacitación

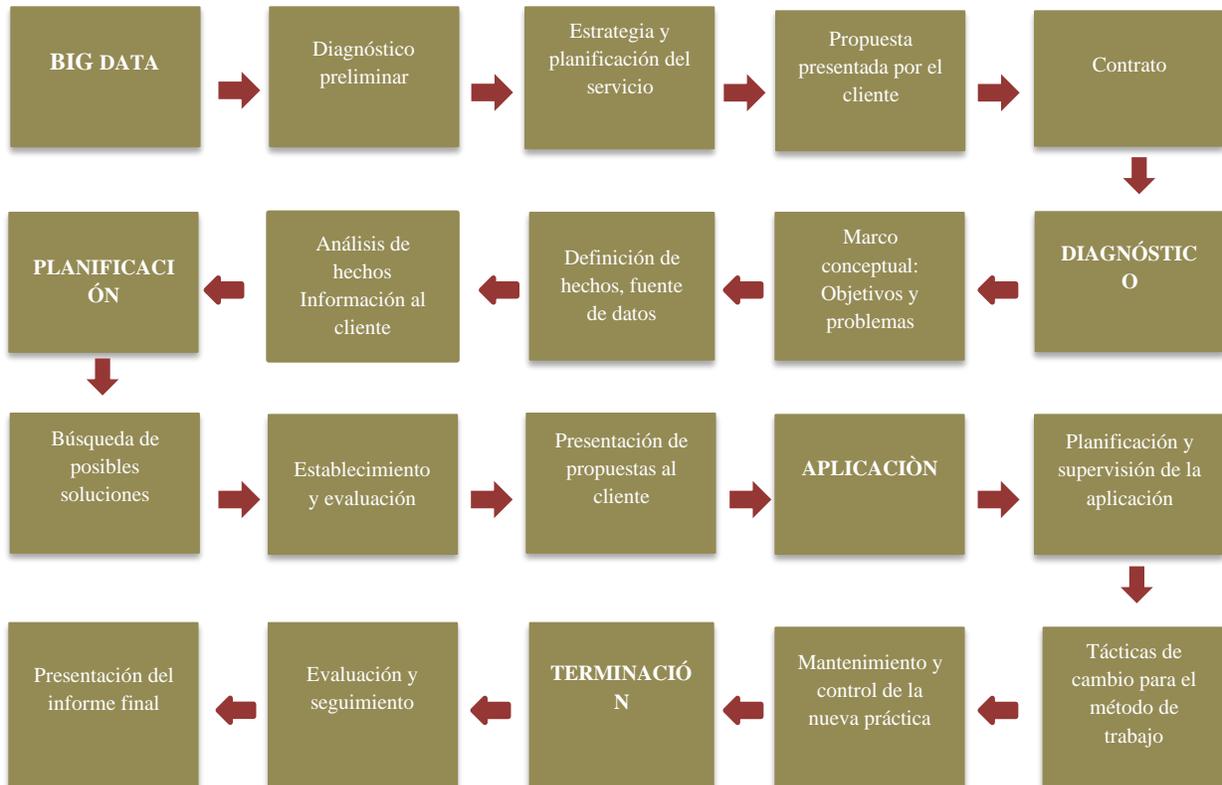
### **Horarios**

Con el fin de alcanzar el objetivo de cada uno de los servicios ofertados por GESTTE, los horarios de la empresa podrán variar según la dificultad o requerimientos que se necesiten para el logro de cada uno de los servicios contratados. Sin embargo el horario de atención en oficina será de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas.

## Proceso de prestación de servicios

Según la Junta de Castilla y León (2006) un proceso es la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, precisas para prestar servicio al cliente, usuario o beneficiario además, implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir el objetivo. La forma más habitual de representarlos son los diagramas de procesos (ver figura 3).

Figura 3. Diseño del proceso del servicio



Fuente: Elaboración con base en Kubr (1997).

## Ubicación física de la empresa

La localización se determinó con base en tres componentes fundamentales: ubicación estratégica para el mercado, disponibilidad de espacios e infraestructura para los servicios básicos necesarios para la prestación del servicio y la accesibilidad a diversos destinos con gran número de empresas del sector (ver figura 4).

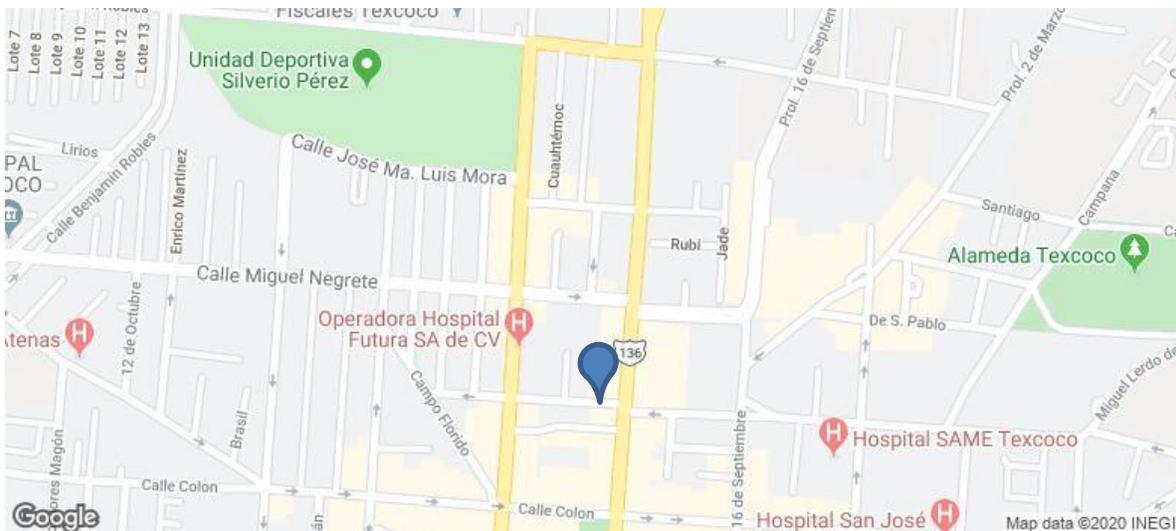
Figura 4. Macro localización de GESTTE, Estado de México.



Fuente: CAIINTELLIGENT (2020).

El territorio en donde se va a llevar a cabo el proyecto de GESTTE Consultoría turística será el Estado de México, específicamente en el municipio de Texcoco (ver figura 5).

Figura 5. Micro localización de GESTTE Consultoría turística, en el municipio de Texcoco



Fuente: GOOGLE MAPS (2020).

## Evaluación financiera

Para dar inicio con un proyecto de inversión es necesario primero conocer cuáles son los costos de inversión, observar cuales son los costos fijos y los costos variables y para obtener la inversión total.

La Tabla 15 muestra de manera detallada la inversión total para llevar a cabo la ejecución del proyecto GESTTE Consultoría turística, la cual sería de \$840,011.00. Esta inversión es dividida en costos fijos y costos variables, los cuales son necesarios para la puesta en marcha.

**Tabla 15. Inversión inicial para la ejecución del proyecto, 2020**

Conceptos	Cantidad	Costo unitario	Total
<b>Costo fijo</b>			
Renta	12	\$5,000.00	\$60,000.00
Sueldos administrativos	24 <sup>12</sup>	\$6,000.00	\$432,000.00
Salario adicional	24	\$600.00	\$43,200.00
Equipo de cómputo	3	\$7,000.00	\$21,000.00
Servicio de telefonía	12	\$549.00	\$6,588.00
Equipo de oficina	3	\$4,800.00	\$14,400.00
Teléfono comercial	2	\$650.00	\$1,300.00
Impresora	1	\$3,406.00	\$3,406.00
Servicio de electricidad	6	\$1,000.00	\$6,000.00
Coche	1	\$66,000.00	\$66,000.00
<b>Costo variable</b>			
Papelería	1	\$1,861.00	\$1,861.00
Publicidad	1	\$500.00	\$500.00
Viáticos	12	\$10,000.00	\$120,000.00
Imprevistos	12	\$5,313.00	\$63,756.00
<b>Total</b>		<b>\$112,679.00</b>	<b>\$840,011.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 16, se observa de manera específica el monto total de la inversión que deberá realizarse para la ejecución del proyecto. Esto toma en cuenta todos los costos fijos que representan el 78.0% y los variables que participan con el 22.0% del monto total de inversión que es de \$840,011.00.

**Tabla 16. Costo total de la inversión, 2020**

<b>Costos totales</b>	
<b>Costos fijos</b>	\$653,894.00
<b>Costos variables</b>	\$186,117.00
<b>Suma total de costos</b>	<b>\$840,011.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<sup>12</sup> Quincenas de tres trabajadores.

En la Tabla 17 se muestra la inversión fija la cual tiene un valor original (Compra), un valor residual (Rescate), y una vida económica (Uso) a lo largo del tiempo. Esta inversión tiende a perder su valor con el paso de los años, es decir, la depreciación que sufrirá en un estimado de 5 años. Para este proyecto en particular, se tiene una depreciación anual de \$21,222.00 lo que significa que cada año este es el valor de rescate para la inversión fija.

**Tabla 17. Depreciación de inversión fija, 2020**

Conceptos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Años de vida útil	Depreciación anual	Valor residual
<b>Inversión fija</b>						
<b>Equipo de computo</b>	3	\$7,000.00	\$21,000.00	5	\$4,200.00	0
<b>Equipo de oficina</b>	3	\$4,800.00	\$14,400.00	5	\$2,880.00	0
<b>Teléfono</b>	2	\$650.00	\$1,300.00	5	\$260.00	0
<b>Impresora</b>	1	\$3,406.00	\$3,406.00	5	\$682.00	0
<b>Coche</b>	1	\$66,000.00	\$66,000.00	5	\$13,200.00	0
<b>Total</b>		<b>\$81,856.00</b>	<b>\$106,106.00</b>		<b>\$21,222.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En Tabla 18 se observa el presupuesto anual para el total de costos. Los costos fijos serán de \$653,894.00 en el primer año y después se mantendrán en \$569,010.00 al año, en cuanto a los costos variables al inicio del proyecto serán de \$186,117.00, sin embargo en el segundo año tendrán un incremento pero permanecerá constante con un valor de \$187,048 anual, a lo largo de 5 años periodo de vida del proyecto.

**Tabla 18. Presupuesto de costos anuales, 2020.**

	Años				
	1	2	3	4	5
<b>FIJOS:</b>					
<b>Renta</b>	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00
<b>Sueldos administrativos</b>	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00	\$432,000.00
<b>Salario adicional</b>	\$43,200.00	\$43,200.00	\$43,200.00	\$43,200.00	\$43,200.00
<b>Equipo de computo</b>	\$21,000.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00
<b>Servicio de telefonía</b>	\$6,588.00	\$6,588.00	\$6,588.00	\$6,588.00	\$6,588.00
<b>Equipo de oficina</b>	\$14,400.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00	\$2,880.00
<b>Teléfono</b>	\$1,300.00	\$260.00	\$260.00	\$260.00	\$260.00
<b>Impresora</b>	\$3,406.00	\$682.00	\$682.00	\$682.00	\$682.00
<b>Servicio de electricidad</b>	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
<b>Coche</b>	\$66,000.00	\$13,200.00	\$13,200.00	\$13,200.00	\$13,200.00
<b>Subtotal</b>	<b>653,894.00</b>	<b>569,010.00</b>	<b>569,010.00</b>	<b>569,010.00</b>	<b>569,010.00</b>
<b>VARIABLES:</b>					
<b>Papelería</b>	\$1,861.00	\$2,792.00	\$2,792.00	\$2,792.00	\$2,792.00
<b>Publicidad</b>	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00

<b>Viáticos</b>	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00	\$120,000.00
<b>Imprevistos</b>	\$63,756.00	\$63,756.00	\$63,756.00	\$63,756.00	\$63,756.00
<b>Subtotal</b>	<b>186,117.00</b>	<b>187,048.00</b>	<b>187,048.00</b>	<b>187,048.00</b>	<b>187,048.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 19 se realizó una proyección total del plan de negocios, en donde se contempla un año de vida del proyecto. Los ingresos en el primer año serán de \$1, 344,000.00, mientras que los egresos serán de \$840,011.00 al año. De esta manera, se proyectan con exactitud cuáles son las ganancias que el inversionista puede tener.

**Tabla 19. Proyección de ingresos y egresos del plan de negocios, 2020**

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
<b>INGRESOS</b>													
Investigación turística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13
Competitividad turística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	15
Planificación turística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	13
	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$98,000.00	\$133,000.00	\$231,000.00	1,344,000.00
<b>EGRESOS</b>													
Costos variables													\$186,117.00
Papelería	\$1,861.00												\$1,861.00
Publicidad	\$500.00												\$500.00
Viáticos	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$120,000.00
Imprevistos	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$5,313.00	\$63,756.00
<b>Total</b>	\$17,674.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	\$15,313.00	
Costos fijos													\$547,788.00
Renta	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$60,000.00
Sueldos administrativos	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$36,000.00	\$432,000.00
Salario adicional	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$3,600.00	\$43,200.00
Servicio de telefonía	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$549.00	\$6,588.00
Servicio de electricidad		\$1,000.00		\$1,000.00		\$1,000.00		\$1,000.00		\$1,000.00		\$1,000.00	\$6,000.00
<b>Total</b>	\$45,149.00	\$46,149.00	\$45,149.00	\$46,149.00	\$45,149.00	\$46,149.00	\$45,149.00	\$46,149.00	\$45,149.00	\$46,149.00	\$45,149.00	\$46,149.00	\$733,905.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La Tabla 20 muestra que para el primer año de operaciones se contempla la venta de 41 servicios ofertados por GESTTE y para los años subsecuentes se eleva a 59, por lo cual el proyecto ascenderá hasta los \$2, 182,000.00. El monto de ingreso es importante para el proyecto, ya que con este dato se puede medir las ganancias y la recuperación de la inversión.

**Tabla 20. Proyección de ingresos totales anuales**

Años					
	1	2	3	4	5
<b>Servicios</b>					
<b>Investigación</b>	13	17	17	17	17
<b>Competitividad</b>	15	25	25	25	25
<b>Planificación</b>	13	17	17	17	17
<b>Volumen por año</b>	<b>41</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
<b>PROGRAMA DE VENTAS</b>					
<b>Precio de venta</b>					
<b>Investigación</b>	\$ 30,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00	\$ 34,000.00
<b>Competitividad</b>	\$ 35,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00
<b>Planificación</b>	\$ 33,000.00	\$ 37,000.00	\$ 37,000.00	\$ 37,000.00	\$ 37,000.00
<b>INGRESOS POR VENTA</b>					
<b>Investigación</b>	\$390,000.00	\$578,000.00	\$578,000.00	\$578,000.00	\$578,000.00
<b>Competitividad</b>	\$525,000.00	\$975,000.00	\$975,000.00	\$975,000.00	\$975,000.00
<b>Planificación</b>	\$429,000.00	\$629,000.00	\$629,000.00	\$629,000.00	\$629,000.00
<b>Total ventas</b>	<b>\$1,344,000.00</b>	<b>\$2,182,000.00</b>	<b>\$2,182,000.00</b>	<b>\$2,182,000.00</b>	<b>\$2,182,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La Tabla 21 señala que durante la vida útil del proyecto (5 años) a una tasa de actualización (13.6%) el proyecto generará una ganancia de \$3, 485,185.24; este es el monto al que puede incrementar la inversión, lo que refleja que el valor actual del proyecto es satisfactorio. De acuerdo con el criterio formal de selección y evaluación a través de este indicador, el proyecto se determinó rentable.

La relación beneficio- costo (B/C) es igual a 2.04 lo cual significa que durante la vida útil del proyecto por cada peso invertido genera 1.04 pesos de ganancia. Como la relación es mayor que 1, cumple con el criterio de selección y evaluación, indicando que el proyecto es rentable. Lo que ratifica la decisión de poner en marcha el proyecto.

La tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) son dos fórmulas financieras empleadas para analizar qué tan oportuno puede ser un proyecto, independiente del proyecto, con el objetivo de señalar la tasa a la cual se recuperará la inversión inicial de nuestro negocio transcurrido cierto tiempo (OBS BUSINESS SCHOOL, 2020). Sin embargo, no todos los proyectos pueden tener una TIR, esto depende del tipo de proyecto, por lo que existen algunos que tienen limitaciones para tomar decisiones de priorización, por lo que, en este proyecto debido a esta priorización, no se calcula la TIR.

**Tabla 21. Indicadores económicos, 2020**

Años	CT <sup>13</sup>	IT <sup>14</sup>	F.A. <sup>15</sup>	CTA <sup>16</sup>	ITA <sup>17</sup>	GA(FFA) <sup>18</sup>
1	1,573,916	1,344,000	0.880	1,385,489.44	1,183,098.59	-202,390.85
2	756,058	2,182,000	0.775	585,866.21	1,690,822.75	1,104,956.54
3	756,058	2,182,000	0.682	515,727.30	1,488,400.31	972,673.01
4	756,058	2,182,000	0.600	453,985.30	1,310,211.54	856,226.24
5	756,058	2,182,000	0.529	399,634.94	1,153,355.23	753,720.29
<b>SUMA</b>	<b>4,598,148</b>	<b>10,072,000</b>	<b>3.0</b>	<b>3,340,703.18</b>	<b>6,825,888.43</b>	<b>3,485,185.24</b>
VAN						3,485,185.24
B/C						2.04

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al realizar el análisis de sensibilidad en la Tabla 22, se observó que a pesar del incremento del 20.0% en costos totales el proyecto y la inversión siguen siendo rentables, y posteriormente la disminución del 20.0% de sus ingresos el proyecto fue capaz de soportar ese aumento.

**Tabla 22. Análisis de sensibilidad con incremento del 20% en costos totales y disminución del 20% en ingresos 2020**

INCREMENTO Y DISMINUCIÓN DEL 20% DE LOS COSTOS TOTALES	
Indicadores de evaluación	Valores obtenidos
VAN	1,451,866.92
B/C	1.36

Fuente: Elaboración propia, 2020.

<sup>13</sup> Costo total.

<sup>14</sup> Ingresos totales.

<sup>15</sup> Factor de actualización.

<sup>16</sup> Costos totales anuales.

<sup>17</sup> Ingresos totales anuales.

<sup>18</sup> Gasto anual.

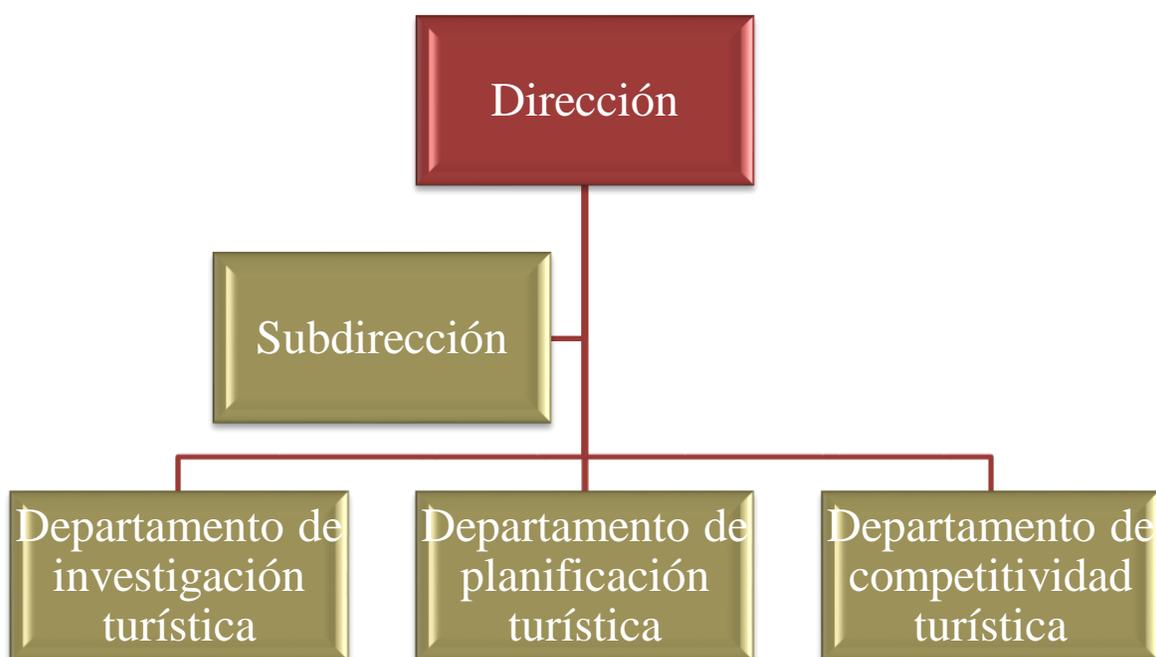
## CAPÍTULO V. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y DE IMPACTOS

### Estudio administrativo

#### Estructura organizacional

Con el fin de mantener el mejor desempeño dentro de la empresa, se ha realizado la estructura organizacional, en donde se muestra la jerarquía que tiene cada colaborador para GESTTE (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Organigrama empresarial de GESTTE



Fuente: Elaboración propia, 2020.

#### Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales de GESTTE se plantean para la mejora y crecimiento de la empresa así como para el desarrollo óptimo de sus colaboradores en cada uno de los departamentos:

- ✓ **Dirección:** formular planes, estrategias y programas que permitan alcanzar la misión planteada por GESTTE.
- ✓ **Subdirección:** administrar eficientemente los recursos humanos, materiales asignados; cumpliendo con los valores y principios establecidos por GESTTE.
- ✓ **Departamento de investigación turística:** obtener información cuantitativa y cualitativa para realizar un análisis profundo de la situación turística.

- ✓ **Departamento de planificación turística:** prever impactos turísticos (positivos y negativos) además de maximizar el desarrollo de propuestas socio-económicas derivadas del sector.
- ✓ **Departamento de competitividad turística:** analizar y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos de una empresa a través de la gestión y administración de sus recursos de manera sostenible y rentable.

### Perfil del personal y funciones

Es indispensable conocer las habilidades requeridas en cada departamento de GESTTE, con el objetivo de cumplir eficazmente con todas las actividades de la empresa. A continuación, se hace una breve descripción de los puestos (ver Tabla 23).

**Tabla 23. Descripción y análisis de puestos de GESTTE**

Cargo	Perfil	Funciones
Director	<p>Requisitos intelectuales: Experiencia 2 años. Doctorado indispensable.</p> <p>Requisitos físicos: Habilidad y destreza para la resolución de problemas.</p> <p>Responsabilidad por: Supervisión de personal, equipo, dinero, contactos internos y externos e información confidencial.</p> <p>Condiciones de trabajo: Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar las actividades, estableciendo tareas, objetivos y prioridades</li> <li>➤ Desarrollar, implementar, coordinar, revisar, evaluar los procedimientos y políticas de la empresa</li> <li>➤ Monitorear y supervisar el progreso de proyectos, y costos</li> <li>➤ Control de presupuestos, para crear estrategias que permitan alcanzar todos los objetivos de la empresa</li> </ul>
Subdirector	<p>Requisitos intelectuales: Experiencia 2 años. Maestría indispensable.</p> <p>Requisitos físicos: Habilidad organizativa, resolución de problemas, gestión de proyectos y de comunicación.</p> <p>Responsabilidad por: Supervisión de personal, equipo, contactos internos y externos e información confidencial.</p> <p>Condiciones de trabajo: Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Representar al Director durante su ausencia,</li> <li>➤ Velar por el cumplimiento de los procedimientos generales</li> <li>➤ Coordinar los reportes de desempeño de cada departamento</li> <li>➤ Implementar políticas que garanticen un buen clima laboral</li> </ul>
Jefe de investigación turística	<p>Requisitos intelectuales: Experiencia 2 años. Licenciatura indispensable.</p> <p>Requisitos físicos: Habilidad y destreza para la resolución de problemas.</p> <p>Responsabilidad por:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnosticar la situación turística actual del cliente</li> <li>➤ Analizar y evaluar posibles impactos (económicos, socioculturales y ambientales)</li> <li>➤ Realizar análisis de mercado</li> <li>➤ Evaluar la competencia y demanda</li> <li>➤ Ejecutar estudios de oportunidades de negocio</li> </ul>

Jefe de planificación turística	<p>Manejo de contactos internos y externos e información confidencial.</p> <p>Condiciones de trabajo: Facilidad de comunicación efectiva, honesta y comprometida.</p> <p>IT: Capacidad de observación y análisis en investigaciones, en materia de turismo y desarrollo.</p> <p>PT: Facultad de dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los proyectos turísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inventariar y evaluar recursos turísticos</li> <li>➤ Desarrollar y apoyar emprendimientos locales</li> <li>➤ Elaborar planes de manejo</li> <li>➤ Gestionar recursos económicos para proyectos</li> <li>➤ Evaluar y gestionar políticas</li> <li>➤ Analizar actitudes de la comunidad local</li> <li>➤ Formar y capacitar a los posibles clientes</li> </ul>
Jefe de competitividad turística	<p>Requisitos intelectuales: Experiencia, escolaridad indispensable,</p> <p>CT: Aptitud para fomentar la comercialización, promoción y difusión de emprendimientos turísticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar la competencia de mercado</li> <li>➤ Desarrollar y evaluar estrategias de marketing</li> <li>➤ Promocionar destinos turísticos</li> <li>➤ Implementar programas para la calidad turística</li> <li>➤ Diagnosticar el ciclo de vida de un servicio o destino</li> <li>➤ Controlar y evaluar patrones de visitas</li> <li>➤ Desarrollar segmentos de mercado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Administración de horarios y salarios

Los sueldos y horarios en GESTTE dependerán del perfil de cada colaborador, a continuación, se menciona el horario de oficina que se debe cumplir a la semana y los salarios quincenales para el primer año (ver Tabla 24).

**Tabla 24. Administración de horarios y salarios**

No.	Colaborador	Horario en oficina	Salarios
1	Director	40 horas	\$18,000.00
1	Subdirector	40 horas	\$12,000.00
1	Jefe de investigación turística	40 horas	\$6,000.00
1	Jefe de planificación turística	40 horas	\$6,000.00
1	Jefe de competitividad turística	40 horas	\$6,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Proceso de selección del personal

Según Peiró (1986), el proceso de selección es mediante el cual una empresa trata de detectar colaboradores potenciales que cumplan los requisitos adecuados, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos.

GESTTE a través del departamento de dirección y subdirección realizará el proceso de selección del personal, el cual contempla cinco fases (Bretones & Rodríguez, 2008):

### 1. Reclutamiento

Existen varias técnicas de reclutamiento que se pueden emplear con el fin de atraer candidaturas a la oferta de trabajo. Éstas se pueden agrupar, básicamente, en dos tipos o fuentes de reclutamiento: internas y externas.

El reclutamiento que utilizará GESTTE será el externo, el cual busca candidatos fuera de la empresa (personas desempleadas, trabajadores en activo de otras empresas, etc.), en la mayoría de los casos a través de anuncios de prensa, oficinas de empleo y empresas de la competencia.

## *2. Aplicación de pruebas*

El desempeño potencial de un candidato se puede medir a través de diferentes pruebas (psicométricas, profesionales y médicas) referidas a la capacidad cognitiva general y a otras capacidades más específicas de carácter numérico, de razonamiento, o de tipo espacial o verbal según requiera el perfil del puesto.

Para GESTTE se aplicarán pruebas profesionales y posteriormente una entrevista, la cual posibilita la indagación en aspectos no medibles ni observables por otras técnicas, lo que redundará finalmente en la fiabilidad del proceso.

## *3. Selección*

Una vez terminadas las distintas pruebas diseñadas para recoger información sobre los candidatos que se han presentado al proceso será el momento de analizar los resultados obtenidos en las distintas pruebas.

Esta fase se trata, en consecuencia, de elegir al candidato más “idóneo” de entre aquéllos que se han presentado; es decir, aquél que mejor se adecue a los criterios que establecidos en concordancia con el análisis del puesto de trabajo.

## *4. Contratación*

Una vez que se ha tomado la decisión de contratar a una persona determinada, GESTTE le indicará al seleccionado la fecha de incorporación y el lugar en el que debe presentarse. Asimismo, se entrega el contrato y herramientas específicas del puesto (claves o llaves de acceso, medidas de protección individual, etc.)

## *5. Inducción*

La inducción constituye la culminación del proceso de selección, pues a través de él se desarrolla la socialización del nuevo colaborador incorporado a GESTTE y, de ese modo, se completa y refuerza el propio proceso de selección inicial. Se brinda al colaborador el manual de identidad que contiene información de la empresa como. Misión, visión, organigrama, reglamento interno, etc.

## **Capacitación de personal**

La ley federal del trabajo (2020) estipula en el artículo 153-A que, los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos sus colaboradores, la capacitación en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados. Además, para el caso de las micro y pequeñas empresas como lo es GESSTE, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, estarán obligadas a incentivar su productividad mediante la dotación de programas que tendrán por objetivo:

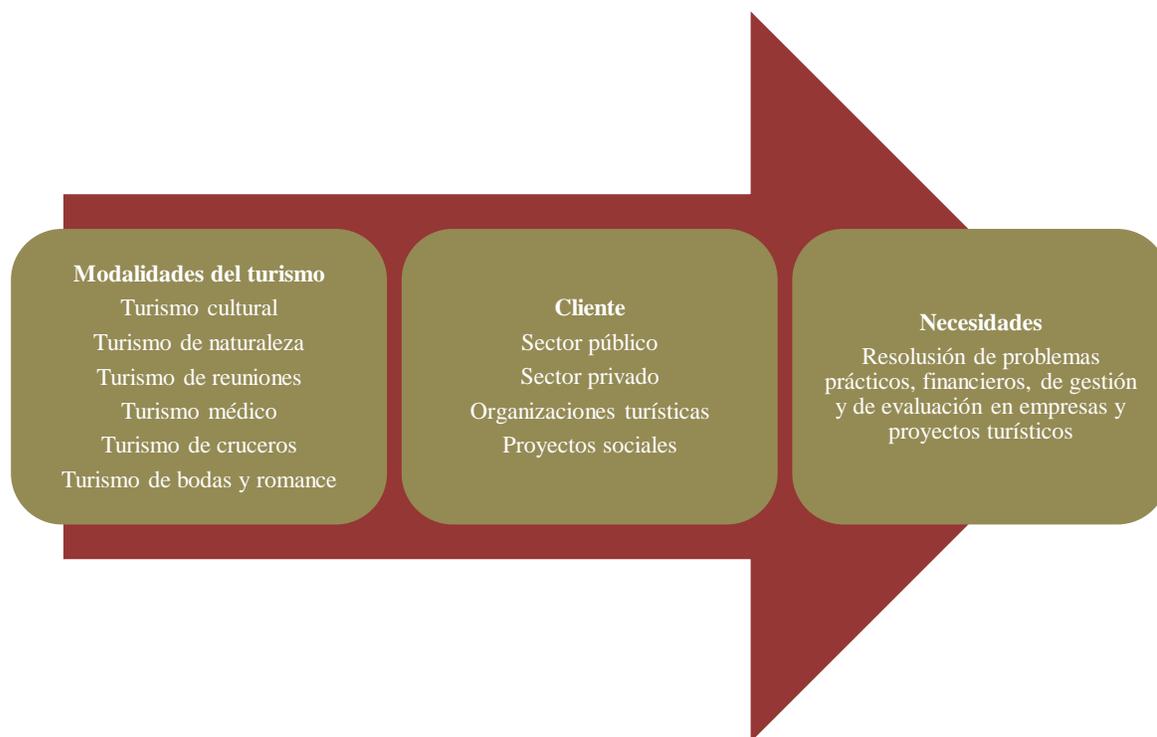
- I. Hacer un diagnóstico objetivo de la situación de las empresas en materia de productividad;

- II. Proporcionar a las empresas estudios sobre las mejores prácticas tecnológicas y organizativas que incrementen su nivel actual de productividad en función de su grado de desarrollo;
- III. Adecuar las condiciones materiales, organizativas, tecnológicas y financieras que permitan aumentar la productividad;
- IV. Proponer programas gubernamentales de financiamiento, asesoría, apoyo y certificación para el aumento de la productividad;
- V. Mejorar los sistemas de coordinación entre trabajadores, empresa, gobiernos y academia;
- VI. Establecer compromisos para elevar la productividad por parte de los empresarios, trabajadores, sindicatos, gobiernos y academia;
- VII. Evaluar periódicamente el desarrollo y cumplimiento de los programas;
- VIII. Mejorar las condiciones de trabajo, así como las medidas de Seguridad e Higiene;
- IX. Implementar sistemas que permitan determinar en forma y monto apropiados los incentivos, bonos o comisiones derivados de la contribución de los trabajadores a la elevación de la productividad que se acuerde con los sindicatos y los trabajadores; y
- X. Las demás que se acuerden y se consideren pertinentes.

### **Necesidades que atiende GESTTE**

GESTTE atenderá diversas modalidades del turismo a través de los posibles clientes, satisfaciendo de esta manera las necesidades específicas de cada sector como se muestra en el Gráfico 3.

**Gráfico 3. Necesidades que atiende GESTTE**



Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Aplicación comercial**

La aplicación comercial de GESTTE abarcará cuatro sectores estudiados previamente en el *Capítulo 2 Estudio de mercado*, a continuación mencionados:

1. Sector público: instituciones federales, estatales y municipales.
2. Sector Privado: empresas de alojamiento (hoteles, hostales, casas de huéspedes), alimentos y bebidas, agencias de viaje, arrendadoras, etc.
3. Organizaciones turísticas: sin fines de lucro en un área específica del turismo.
4. Proyectos sociales: emprendimientos locales turísticos.

## **Ventajas competitivas**

Una ventaja competitiva es aquella característica de una empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior a su competencia (Sevilla, 2020). Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

La ventaja competitiva que posee GESTTE es su segmentación en el mercado, en este caso el ser una consultoría que brinde únicamente servicios al sector turismo implicará que se centrará en las necesidades específicas de este sector. De esta manera, los servicios serán especializados y atendidos según la importancia del cliente. La formalidad de GESTTE dentro del mercado marca una ventaja a diferencia de empresas existentes que son especializadas.

Además, la ubicación de GESTTE conlleva una ventaja competitiva ya que iniciará en el municipio de Texcoco, el cual cuenta con variedad de micro empresas y escasas consultorías que las asesoren.

## **Regulación**

La consultoría al ser un servicio profesional necesita la regulación y certificación de sus prestadores de servicios, es por ello que existen instituciones como la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en las cuales GESTTE se afiliará.

CNEC (2020) está integrada por empresas y personas físicas dedicadas a proporcionar servicios de Consultoría. Además proporciona a sus socios: servicios de registro, capacitación y certificación documental, apegados a un sistema de integridad. Entre sus beneficios están:

- ✓ Promover los servicios de sus afiliados ante oportunidades de trabajo en el sector público, entidades financieras y empresas privadas.
- ✓ Certificar la experiencia técnica y solvencia financiera de sus afiliados como carta de presentación ante posibles clientes.
- ✓ Certificar las competencias laborales de consultores para acreditar sus conocimientos técnicos ante posibles clientes.

CONOCER (2020) es una entidad del gobierno federal que reconoce los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en el trabajo con certificaciones nacionales y oficiales. Además, coordina y promueve el Sistema Nacional de Competencias que incluye el siguiente estándar de competencia:

- ◆ *Proporcionar servicios de consultoría general:* Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que llevan a cabo funciones de consultoría, sin importar la especialidad, entendiendo por esto las personas que deben identificar la situación o el problema planteado, desarrollar alternativas de solución a dicho problema y presentar una solución a su consultante.

## Análisis FODA

El análisis FODA o DAFO es una herramienta estratégica que permitirá conocer la situación de GESTTE. El objetivo de aplicarlo es tener un claro panorama para la toma de decisiones futuras, además permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa (ver Tabla 25).

**Tabla 25. Análisis FODA de GESTTE**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especialización en el sector turismo</li> <li>✓ Amplios servicios</li> <li>✓ Capacidad de adaptabilidad a diversas problemáticas</li> <li>✓ Calidad del servicio</li> <li>✓ Personal proactivo</li> <li>✓ Innovación en el servicio</li> <li>✓ Constitución formal</li> <li>✓ Perfil profesional de los colaboradores</li> <li>✓ Ubicación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicios en el nuevo segmento</li> <li>✓ Variedad de posibles clientes</li> <li>✓ Crecimiento de la consultoría</li> <li>✓ Costos accesibles</li> <li>✓ Necesidad de expansión</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Falta de experiencia en el mercado</li> <li>✗ Escaso financiamiento</li> <li>✗ Procesos extensos</li> <li>✗ Pocos colaboradores</li> <li>✗ Fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Competencia directa con experiencia</li> <li>✗ Competencia de sectores diferentes</li> <li>✗ Aumento de impuestos</li> <li>✗ Posible entrada de nuevos competidores</li> <li>✗ Cambios legislativos</li> <li>✗ Crisis económicas</li> <li>✗ PYMES no buscan servicio de consultoría</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Estrategias

### DEBILIDADES:

- a. Realizar campañas de publicidad para que se conozcan los servicios y obtener experiencia en el mercado.
- b. Buscar un financiamiento a través de alguna institución financiera que permita el desarrollo de la empresa.
- c. Apoyo de los tres departamentos para que el proceso del servicio sea más corto.
- d. Ofrecer vacantes para servicio social o prácticas profesionales que apoyen en los departamentos, de igual manera obtendrán experiencia laboral.
- e. Emplear un programa de fidelización de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa; por ejemplo en costos, segmentos o clientes potenciales.

### AMENAZAS:

- a. Promocionar a GESTTE dejando en claro la formalidad de la empresa y así le permitirá competir con la competencia directa.

- b. Crear cadenas de valor comercial empezando con las pequeñas empresas en Texcoco para buscar ser recomendada.
- c. Prevenir imprevistos desde el cálculo financiero cada cinco años.
- d. Vincular la cartera de clientes con la empresa a través de programas de fidelización.
- e. Brindar servicios de calidad a un costo accesible solo para emprendedores o PYMES.

## **Estudio de impactos**

GESTTE gestiona la actividad turística a través de las diversas empresas e instituciones que ofertan algún servicio en el sector turismo; es por esta razón que sus servicios están orientados a buscar un equilibrio económico, social, cultural y medioambiental. Se actúa de manera íntegra y conforme los valores y principios de la empresa.

## **Impacto ambiental**

La consultoría al ser una empresa que brinda servicios profesionales no genera desechos industriales, por lo que su impacto ambiental es mínimo. Sin embargo, en las oficinas de GESTTE se acatarán ciertas acciones para evitar posibles impactos negativos ambientales:

- ✓ *Servicios sustentables:* GESTTE perseguirá cumplir con sus objetivos desde la perspectiva de la sustentabilidad, procurando que los proyectos atendidos sean amigables con el entorno natural.
- ✓ *Ahorro de agua:* la empresa reutilizará el agua de la limpieza de oficina para los sanitarios, los inodoros tendrán un sistema de ahorro para su descarga.
- ✓ *Ahorro de energía:* la electricidad será activada únicamente si es necesaria, la iluminación total de la oficina tendrá focos ahorradores y las computadoras estarán conectadas con un regulador.
- ✓ *Programa de reciclaje:* la compra de papelería será de material reciclado, si se necesitara realizar cambio de cómputo éste será donado o llevado a un centro de reciclaje de equipo electrónico.
- ✓ *Reducción de emisiones causadas por CO2:* el vehículo de la empresa estará en constante revisión y verificación para reducir emisiones y será utilizado únicamente para motivos de trabajo.

## **Impacto social**

Con el objetivo de medir los impactos sociales de GESTTE, se aplicó una metodología llamada *Accountability* que significa transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas ante todos los administrados (Sánchez, 2014) . Es decir, a través de esta metodología se genera una cadena que beneficie en todos los ámbitos sociales como se muestra a continuación (ver Gráfico 4):

**Gráfico 4. Ciclo de la Accountability**



Fuente: Elaboración propia con datos de Ciclo de Accountability, 2020.

Los pilares del Accountability son:

Accionistas:

- Gobierno interno: no hay accionistas dentro de la empresa, sin embargo, GESTTE cuenta con socios que velarán por el crecimiento y calidad de la empresa.
- Gobierno externo: los beneficios que serán por la captación de impuestos y generación de empleo dentro del municipio de Texcoco.

Comunidad: la calidad de las empresas que trabajan para el sector turismo en Texcoco incrementa, como consecuencia se emplea a más personal o se capacita a las personas que ofertan algún tipo de servicio, además se impulsa el emprendimiento local generando la mejora en la calidad de vida de la comunidad.

Clientes: el asesoramiento profesional dentro de las diferentes empresas turísticas, organizaciones o emprendedores produce calidad en sus productos y servicios a ofertar, ventas mayores, derrama económica importante y el desarrollo de la actividad turística deseada.

Colaboradores: se otorga un salario, prestaciones establecidas por la ley como aguinaldo, permisos, desarrollo laboral y profesional con capacitaciones dentro de la empresa, motivándolos y reconociendo su esfuerzo y dedicación en cada servicio realizado.

Se buscará cumplir con sus objetivos ofertando servicios que comprometan el bienestar social de accionistas, comunidad, clientes y colaboradores

### **Impacto económico**

GESTTE Consultoría turística al ofrecer servicios profesionales para la mejora de empresas que trabajan para el sector turístico proporcionará diferentes impactos positivos económicos, enlistados a continuación:

- ✓ Generación de empleos directos dentro de la empresa
- ✓ Derrama económica importante por las empresas en el destino turístico
- ✓ Se genera una cadena de valor entre la consultoría y las diversas empresas
- ✓ Aumenta la calidad de los servicios permitiendo generar más ingresos

Se procurará el beneficio económico desde la perspectiva de la sustentabilidad, es decir, sin afectar ámbitos ambientales o sociales.

## CONCLUSIONES

La consultoría forma una herramienta básica y necesaria para la industria turística debido a que genera millones de empleos, la oportunidad del desarrollo local y la mejora de calidad de vida en algunos de sus prestadores de servicios por mencionar algunos de sus beneficios, pero también impacta de manera negativa si no es gestionada adecuadamente.

El asesoramiento profesional en el sector turismo es indiscutible. En México existe una amplia gama de empresas que muchas veces no logran sus objetivos debido a la falta de investigación, planificación y competitividad del área turística. A través del estudio se reveló que existen pocas consultorías especializadas en el sector turismo en el país y que la mayoría parece no estar en total formalidad.

Este estudio tuvo como objetivo generar un plan de negocios para una empresa de servicios de consultoría turística en México. Se utilizó la metodología de Correa, Ramírez, y Castaño (2010) llevando a cabo un estudio de mercado, legal, administrativo, financiero, y de impactos. Se implementó el plan de negocios en Texcoco (Estado de México), que permitió obtener los siguientes resultados:

1. Se realizó el análisis e investigación de mercado, el cual reveló que la población objetivo para GESTTE amplia e incluye sectores privados, públicos y sociales, además de organizaciones independientes. Se identificó la competencia directa e indirecta y sus precios los cuales están por encima de los de GESTTE.
2. El estudio legal indicó la misión y visión que buscará GESTTE así como la filosofía institucional todo con base en las necesidades por atender. Además, se buscaron todos los requerimientos legales exigidos para poner en marcha el proyecto.
3. Se diseñó el estudio técnico de la empresa, definiendo servicios a ofertar y su ubicación con el fin de atender las diversas necesidades.
4. El análisis financiero de GESTTE arrojó que para la puesta en marcha del plan de negocios se deben invertir un total de \$840,011.00 para la compra y adquisición de todos los materiales. A su vez, el monto de depreciación para los costos fijos será de \$653,010.00 por año. La evaluación se realizó a cinco años a una tasa de actualización del 13.6%.
5. Los indicadores de rentabilidad muestran que el plan de negocios es rentable y viable. Lo anterior se debe a que el VAN=\$3, 485,185.24 indica que el proyecto generará una ganancia; la relación B/C=2.04 significa que durante la vida útil del proyecto por cada peso invertido genera 1.04 centavos de ganancia.
6. Se realizó el estudio administrativo reflejando que la empresa deberá estar organizada mediante una dirección, subdirección y tres áreas fundamentales para su buen funcionamiento.
7. El estudio de impacto ambiental, social y económico indicó que la empresa no afecta de manera negativa al ambiente y que tiene un aporte significativo al desarrollo económico y social del municipio pues brinda asesoría para la mejora de empresas locales.

Los hallazgos de este estudio permiten evidenciar la viabilidad del proyecto a emprender. GESTTE será una empresa rentable y generará beneficios a toda la comunidad involucrada con el proyecto. Sin embargo, existen limitaciones acerca del estudio como cambios legislativos o crisis económicas

que no se pueden contemplar en este y ningún plan de negocios. A pesar de ello, el estudio cuenta con fortalezas importantes como el análisis de sensibilidad con incremento en 20.0% en costos totales y la disminución de sus ingresos proporcionalmente. Además, cuenta con estrategias planteadas desde un análisis FODA para contrarrestar problemáticas externas futuras.

Finalmente, se debe tomar en cuenta que la industria turística depende estrechamente de cualquier cambio dentro y fuera del país. El turismo puede llegar a masificar beneficios o reducirlos ampliamente, pero la correcta gestión y el manejo de los recursos disponibles permiten ofertar una gama de servicios de calidad a través de la asesoría oportuna de las consultorías.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instituciones estatales turísticas en México

Nombre
Secretaría de Turismo del Estado de Aguascalientes
Secretaría de Turismo del Estado de Baja California
Secretaría de Turismo del Estado de Baja California Sur
Secretaría de Turismo del Estado de Campeche
Secretaría de Turismo del Estado de Coahuila de Zaragoza
Secretaría de Turismo del Estado de Colima
Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas
Secretaría de Desarrollo Comercial y Turismo del Estado de Chihuahua
Secretaría de Turismo del Gobierno de la Ciudad de México
Secretaría de Turismo del Estado Durango
Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de México
Secretaría de Desarrollo Turístico del Estado de Guanajuato
Secretaría de Fomento Turístico del Estado de Guerrero
Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
Secretaría de Turismo del Estado de Jalisco
Secretaría de Turismo del Estado de Michoacán
Secretaría de Turismo del Estado de Morelos
Secretaría de Turismo del Estado de Nayarit
Corporación para el Desarrollo Turístico del Estado de Nuevo León
Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca
Secretaría de Turismo del Estado de Puebla
Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro
Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo
Secretaría de Turismo del Estado de San Luis Potosí
Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa
Comisión de Fomento al Turismo de Sonora
Secretaría de Turismo del Estado de Tabasco
Secretaría de Turismo del Estado de Tamaulipas
Secretaría de Turismo del Estado de Tlaxcala
Secretaría de Turismo del Estado de Veracruz
Secretaría de Turismo del Estado de Yucatán
Secretaría de Turismo del Estado de Zacatecas

Fuente: SECTUR (2020).

## Anexo 2. Principales empresas de hospedaje en México

Nombre	
Aloft	Misión
AM Resort	NH Hotels
Avalon	Now Resorts
Barceló	Oasis
Best Western	Occidental
BlueBay	Ocean Breeze
Brisas Hotel Collection	Omni
Camino Real	One Hotels
Catalonia	Palace Resorts
City Express	Palladium
Crowne Plaza	Park Royal
Dream	Playa Resorts
Dreams	Presidente InterContinental
El Cid	Pueblo Bonito
Element	Quality Inn
Emporio	Quinta Real
Fairmont	Radisson
Fiesta Americana	Ramada
Fiesta Inn	Riu
Four Points	Sandos
Four Seasons	Secrets
Gran Bahía Príncipe	Sheraton
Grupo Real Turismo	Solaris
Hilton	StayBridge Suites
Holiday Inn	Tesoro Resorts
Hoteles Ibis	The Westin
Howard Johnson	Travelodge
Hyatt	Villa Group
Iberostar	Viva Wyndham
Índigo	W Hoteles
Marriott	Wingate
Melia	Wyndham
MGM Resorts Internacional	Zoetry
Microtel	

Fuente: BESTDAY (2020).

### Anexo 3. Principales empresas de alimentos y bebidas en México

Nombre	
Agua y Sal	L'Osteria del Becco
Aitana	La Cocinería
Al Andalus	La Docena
Alcalde	La Glouttonerie
Amaranta	La Panga del Impostor
Amaya	La Pigua
Áperi	La Teca
Atalaya	La Tradición
Au Pied de Cochon	Laja
Augurio	Lardo
Axiote	La Taberna del León
Azul restaurantes	Las Quince Letras
Bakéa	Le Chique
Caesar's	Les Moustaches
Candela Romero	Lorea
Carlota	Loretta Chic Bistro
Carolina	Lu Cocina Michoacana
Casa Merlos	Lur
Casa Oaxaca el restaurante	Magno Brasserie
Cascabel	Maison de Famille
Chapulín	Malva
Cocina de Autor	Manzanilla
Comedor Jacinta	Marsala
Contramar	Máximo Bistrot
Corazón de Tierra	Merkavá
Criollo	Merotoro
Deckman's en El Mogor	Mexsi Bocu
Don Artemio	Mia Domenicca
Dos	Moyuelo
Dulce Patria	Néctar
El Bajío	Nexo Wine Bistrot
El Cardenal	Nicos Origen
El Delfín	Padella
El Mural de los Poblanos	Palreal
El Puntal del Norte	Pangea
Eloise	Paprika
Emiliano	Pasillo de Humo
Estoril	Pitiona
Evoka	Poleo
Finca Altozano	Pujol
Flor de Nogal	Quintonil
Flora's Field Kitchen	Romero y Azahar
Fonda Fina	Rosetta
Galanga Thai Kitchen	Salón Rfos
Garum	San Ángel Inn
Gourmet MX	Sir Winston Churchill's
Grand Cru	Sotero
Guzina Oaxaca	Sud 77
Hueso	Suntory
Intro	Tandoor
Itanoní	The Palm
Jaso	Tierra y Cielo
Jazamango	Tlamanalli
J&G Grill	Tori Tori
Jacinto 1930	Trasfonda

Kaye	Yoshimi
Kinich	Yuban
Koli	Zanaya
Kuuk	Zibu.
Kura Izaka	

Fuente: Sección Amarilla (2018).

#### Anexo 4. Principales agencias de viaje en México

Nombre	
Bojorquez	Travel services
Euromundo	Travel Shop
Furiver Tour & Travel	Travel Viajes
Global Travel Shop	Travelium
Interjet vacations	Turismo Misión
Juliá Tours	Valero viajes
La casa del viaje	Via travel
Lozano Travel	Viajes 360
Magnicharters	Viajes El Corte Inglés
Mautravel	Viajes Ermita
Mayan Tours	Viajes Excelsior
Mega Travel Group	Viajes Fama
Mex Inca	Viajes Ibero América
Mundo Joven	Viajes Liverpool
Nuevo Mundo México	Viajes Palacio
Pertours	Viajes Pegaso
Petra	Viajes Premier
Price Travel	Viajes Sears
Punta del Este	Viajes Zvezda
Travel Impressions	Viañales Tours

Fuente: TVIAJES (2020).

## Anexo 5. Principales arrendadoras turísticas en México

Nombre
AVIS®
HERTZ®
THRIFTY Car Rental®
NATIONAL Car Rental®
ALAMO ®
EUROPCAR®
BUDGET®
AMERICA Car Rental®
CITY Car Rental®
MEX Rent a Car®
VEICO Car Rental®

Fuente: ZONA TURÍSTICA (2020).

## Anexo 6. Principales consultorías en México

Nombre	
Deloitte	Securitas
KPMG	Edelman
Price Waterhouse Coopers	IIAR- Instituto Internacional de Administración de Riesgos (Mexicana)
Ernest & Young	Towers Watson
ManPower	Evels
Mckinsey & Company	Blacktogreen
Baker & McKenzie	Steinbeins México
Basham, Ringe y Correa S.C (Mexicana)	Right Management Consultants, Inc.
Towers Watson Consultores México	Leal Benavide y Cla. (Mexicana)
Master Card	Bmb Consultores (Mexicana)
Prosegur	Ascma (Mexicana)
Softtek (Mexicana)	The Cocktail
Multisistemas de Seguridad Industrial (Mexicana)	Fti (Mexicana)
Accenture	Acro Technologies (Mexicana)
OpenTec (Mexicana)	Testa Marketing (México)

Fuente: MUNDO EJECUTIVO (2020).

## **Anexo 7. Reglamento Interior de trabajo**

Las normas incluidas en el presente Reglamento interior de trabajo comprenden las relaciones laborales que se establece entre GESTTE Consultoría Turística S.A. de C.V., y sus empleados, lo anterior de acuerdo a lo dispuesto por el artículo 423° de la ley federal del trabajo.

### **Reglamento interior de trabajo para los empleados de GESTTE Consultoría Turística S.A. de C.V.**

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO QUE CELEBRAN EL PATRÓN Y LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DENOMINADA GESTTE CONSULTORÍA TURÍSTICA S.A. DE C.V., UBICADA EN TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO.

## **C A P Í T U L O I**

### **DISPOSICIONES GENERALES.**

ARTÍCULO 1°. Todos los colaboradores al servicio de la empresa están obligados a cumplir las disposiciones del siguiente reglamento.

ARTÍCULO 2°. La normatividad que se contempla en el siguiente reglamento, tiene su fundamento en el artículo 123 apartado “A” de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como el artículo 422 y demás relativos aplicables a la Ley Federal del Trabajo. Lo anterior regulará la relación laboral entre el patrón y sus colaboradores.

ARTÍCULO 3°. . En cumplimiento por lo dispuesto con el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, este reglamento deberá colocarse en un lugar visible de la empresa, con el objetivo de que todos los colaboradores estén enterados y cumplan con su contenido. Así mismo, los trabajadores activos y de nuevo ingreso recibirán un ejemplar del reglamento.

## **C A P Í T U L O II**

### **DEL LUGAR DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**

ARTÍCULO 4°. Todos los colaboradores desempeñaran su trabajo en el sitio que el patrón y/o sus representantes designen, cuando se requiera, el patrón moverá al personal de un puesto a otro, sin perjuicio al salario. El horario de oficina será lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas.

ARTÍCULO 5°. El Seguro de Riesgos de Trabajo del IMSS protegerá al colaborador en caso de que sufra algún accidente o enfermedad relacionado con el ejercicio del trabajo, o aquel que pudiera ocurrir al trasladarse de su domicilio al centro de labores o viceversa, y a los beneficiarios del asegurado si el riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte.

## **C A P Í T U L O III**

### **JORNADA DE TRABAJO.**

ARTÍCULO 6°. Los colaboradores llegarán a la empresa con suficiente anticipación para que las labores se inicien efectivamente en el horario de entrada. Las labores de oficina terminarán en el

horario indicado en el artículo 4°. La tolerancia será de 15 minutos. Al exceder dicha tolerancia el colaborador pedirá autorización para entrar al patrón y/o sus representantes. Mediante una explicación, si se autoriza la entrada, checara su entrada, y esta será avalada de conformidad por el patrón y/o sus representantes.

ARTÍCULO 7°. La jornada semanal será el equivalente a 40 horas de oficina. Los trabajadores descansarán los días sábado y domingo. Sin embargo, las jornadas laborales podrían extenderse fuera de la oficina según el servicio solicitado.

ARTÍCULO 8°. Los puestos en GESTTE estarán divididos por diferentes jerarquías, que de igual manera clasificarán los sueldos:

- a) Dirección
- b) Subdirección
- c) Consultores turísticos
- d) Consultores generales

ARTÍCULO 9°. El patrón está facultado para cambiar los horarios del trabajo y la rotación de los colaboradores conforme a las necesidades de la empresa, siempre y cuando se mantengan los límites de la jornada diurna, en caso de tales cambios, la empresa lo comunicará a los colaboradores anticipadamente y por escrito.

## **C A P Í T U L O I V**

### **DÍAS Y LUGARES DE PAGOS.**

ARTÍCULO 10°. Los salarios se pagarán los días: 15 y 30 de cada mes o un día anterior si cae día festivo, se pagarán en moneda nacional.

ARTÍCULO 11° Los salarios correspondientes a vacaciones, se pagarán el día anterior a la fecha en que se inician las mismas. Los colaboradores firmarán las constancias de pagos.

ARTÍCULO 12° Los descuentos a los salarios, solo podrán hacerse conforme a lo dispuesto por el artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo.

## **C A P Í T U L O V**

### **DIAS DE DESCANSO, VACACIONES Y AGUINALDOS.**

ARTÍCULO 13°. Los colaboradores por cada 5 días de trabajo, descansan 2 días, con pago de salario íntegro, conviniéndose como días de descanso, el sábado y domingo de cada semana. También disfrutarán de descanso con pago de salario íntegro, los días señalados en el artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 14°. Todo el personal de la empresa que haya cumplido un año de servicios tendrá derecho a disfrutar de un periodo de vacaciones de 6 días laborales; y aumentarán en dos días hasta llegar a doce por cada año.

ARTÍCULO 15°. Los colaboradores tendrán derecho a una prima vacacional de 25% sobre los salarios que le correspondan, durante el periodo de vacaciones. Estas se disfrutarán individual o

colectivamente, de acuerdo a las necesidades de la empresa; se dividirán en dos periodos dentro del año.

ARTÍCULO 16°. En caso de faltas injustificadas de asistencia, se podrán deducir del periodo vacacional correspondiente a cada caso.

ARTÍCULO 17°. Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

ARTÍCULO 18°. Si la relación de trabajo se termina antes de cumplir el año de servicios, el colaborador tendrá derecho a una remuneración, proporcional al año de servicio prestado. Finiquito.

ARTÍCULO 19°. Los colaboradores percibirán un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre con un equivalente de 15 días de salario, quienes no hayan cumplido el año de servicios, tendrán derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicio.

ARTÍCULO 20°. Los permisos para faltar, deberán solicitarse con tres días de anticipación, justificando el motivo de la ausencia. La empresa según sus necesidades se reservará el derecho a conceder el permiso solicitado. Los permisos no podrán exceder de tres días en un lapso de dos meses.

ARTÍCULO 21°. Cuando un trabajador falte sin justificación deberá avisar al centro de trabajo. Si es por enfermedad, podrá justificarse únicamente con el comprobante de incapacidad que extienda el IMSS y presentarlo a la empresa lo más pronto posible.

## **C A P Í T U L O V I**

### **DE LAS OBLIGACIONES DEL PATRÓN**

ARTÍCULO 22°. Son obligaciones del patrón las estipuladas en el artículo 132 de la Ley.

ARTÍCULO 23°. El patrón deberá:

- a) Promover el respeto, buen trato y dignificación de los colaboradores en un marco de justicia y equidad.
- b) Retribuir a los colaboradores con un salario remunerador conforme a lo que establece la Ley.
- c) Proporcionar a los colaboradores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo, procurando tecnología.
- d) Cumplir con sus obligaciones en materia de seguridad social y de vivienda para los colaboradores.
- e) Observa las medidas de seguridad e higiene y propiciar el desarrollo de un ambiente que promueva la mejor protección de los colaboradores.
- f) Procurar una administración eficiente que permita optimizar el uso de los recursos, organizando a sus colaboradores de forma productiva.
- g) Llevar a cabo la planeación de la empresa en el mediano y largo plazo, de forma tal; que aún en caso de reestructuración, se privilegie la preservación de la planta de empleo.

h) Con oportunidad, claridad y veracidad, informar quienes integran la empresa.

ARTÍCULO 24°. Queda prohibido al patrón y a sus representantes lo marcado en el artículo 133 de la Ley Federal del Trabajo.

## **C A P Í T U L O V I I**

### **OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES.**

ARTÍCULO 25°. Son obligaciones de los colaboradores, las dictadas por el artículo 134 de la citada Ley.

## **C A P Í T U L O V I I I**

### **PROHIBICIÓN A LOS TRABAJADORES.**

ARTÍCULO 26°. Queda prohibido a los trabajadores, lo plasmado en el artículo 135 de la Ley.

ARTÍCULO 27°. Los trabajadores deberán observar las siguientes recomendaciones:

- a) Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo.
- b) Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, probidad, esfuerzo, creatividad y productividad.
- c) Realizar sus labores con calidad, esmero y cuidados apropiados.
- d) Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo.
- e) Mantener una actitud de dialogo con todos los miembros de la empresa, personal directivo y demás trabajadores, privilegiando a los argumentos apegados a la razón y las normas.

## **C A P Í T U L O I X**

### **DE LAS SANCIONES PARA EL PERSONAL.**

ARTÍCULO 28°. El empleado deberá portar su gafete de identificación.

ARTÍCULO 29°. Para toda medida disciplinaria o sanción que el patrón aplique, debe conservar aquellos elementos que sirvan para comprobar la infracción que se le atribuye al empleado.

ARTÍCULO 30°. Las infracciones a la Ley y al presente reglamento que no ameritan la separación del trabajo, serán sancionadas de la siguiente manera:

- a) Por la primera infracción cometida, en el término de 3 días, se amonestara al infractor.
- b) Por la segunda falta dentro del mismo periodo, será suspendido de uno a 5 días según la falta.

c) Por la tercera falta cometida en el mismo lapso, será suspendido hasta por 8 días laborales, según las circunstancias del caso.

ARTÍCULO 31°. Son causas de rescisión del contrato, sin responsabilidad para el patrón, la incluida en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 32°. Son causas de rescisión del contrato, sin responsabilidad para el colaborador las enumeradas en el artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo

## **C A P Í T U L O X**

### **SANCIONES.**

ARTÍCULO 33°. El socio principal junto a los demás socios serán los encargados de sancionar; en caso de no cumplir con algún punto que se solicita en el reglamento interno regido por el artículo 423° de la Ley Federal del Trabajo, causará el término de su contrato inmediatamente.

UNICO.- Este reglamento interior del trabajo, entrará en vigor desde el día en que sea firmado el colaborador y se llevara a cabo hasta la finalización de su contrato.

Anexo 8. Acta constitutiva de la consultoría

ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO A 15 DE ENERO DE 2020

-----LIBRO DOS DE REGISTRO DE SOCIEDADES MERCANTILES-----

-----PÓLIZA NÚMERO -----

En el Estado de México-, a los veintitrés días del mes abril de dos mil veinte, YO -----  
-----, titular de la Correduría Pública número -----, debidamente habilitado para el ejercicio de  
mis funciones por la Secretaría de Economía y actuando con el carácter de Fedatario Público, que la  
Ley me otorga, hago constar la constitución de panificadora **GESTE Consultoría turística  
Sociedad Anónima de Capital Variable**, que otorga C. Lizette González Reyes. Al tenor del  
siguiente antecedente y las siguientes cláusulas:

-----A N T E C E D E N T E-----

**ÚNICO.-** Para el otorgamiento de este instrumento se solicitó y obtuvo el permiso de la Secretaría  
de Relaciones Exteriores número -----; número de expediente -----  
-----; de fecha -----, mismo que en copia fotostática que concuerda fielmente con su original  
agrego al archivo de la Correduría a mi cargo -----”; y agregaré sendas copias fieles a los originales  
que del presente instrumento expida.-----**E S T A**

**T U T O S-----**

**CLAUSULAS-----DENOMINACIÓN, DURACIÓN,  
DOMICILIO, OBJETO SOCIAL**

**PRIMERA.-** Los expresados comparecientes constituyen en este acto **GESTE Consultoría  
turística**, debiendo ir seguida de las palabras “**SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL  
VARIABLE**” o de su abreviatura “**S.A. DE C.V.**”

**SEGUNDA.-** La duración de la sociedad será de **noventa y nueve** años

**TERCERA.-** La nacionalidad de la sociedad es mexicana y su domicilio está ubicado en **Hidalgo,  
San Mateo, Texcoco, Estado de México**, teniendo plena facultad de establecer sucursales o  
agencias en la República Mexicana o en el Extranjero.

**CUARTA.-** La sociedad tendrá por objeto: Ofertar servicios diversos de asesoría y consultoría en lo  
público o privado para el sector turismo regional, nacional e internacional.

**QUINTA.-** Los socios extranjeros de la Sociedad se obligan ante la Secretaría de Relaciones  
Exteriores a considerarse como Nacionales respecto de: -----

I.- Las acciones, partes sociales o derechos que adquiera esta sociedad.-----

II.- Los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sea titular esta sociedad.---

-----

III.- Los derechos y obligaciones que deriven de los contratos de esta sociedad.---- Asimismo los socios extranjeros que en un futuro pertenezcan a la sociedad convienen que por ningún motivo invocarán la protección de sus gobiernos, considerándose como-----3 nacionales para todos los efectos, en perjuicio de perder, en caso contrario, su participación social en beneficio de la Nación.

-----**DEL CAPITAL SOCIAL Y DE LAS ACCIONES**-----

**SEXTA.-** El capital social es variable e ilimitado. El capital social mínimo fijo sin derecho a retiro es de **Novecientos mil, MONEDA NACIONAL** integrado por 1000 ACCIONES comunes, con valor nominal de **9000 PESOS, MONEDA NACIONAL**, cada una, totalmente suscritas y pagadas. El capital de la sociedad estará integrado por dos series de acciones, la serie “A” corresponde a las acciones que integran el capital mínimo fijo y son comunes u ordinarias y la serie “B” a las acciones que componen el capital variable, que podrán ser de voto restringido en términos de lo señalado en el artículo ciento trece de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

En caso de aumento o disminución de capital en su parte fija ésta será por acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria de accionistas previa la publicación correspondiente, en el caso de reducción, las publicaciones deberán llevarse a cabo en el Diario Oficial de la Federación.

En caso de disminución se aplicará ésta proporcionalmente sobre el valor de todas las acciones y la Asamblea fijará las normas de prorrateo de la amortización y la fecha en que las amortizaciones deban surtir efecto.

No podrá decretarse un nuevo aumento de capital, sin que las acciones que representen el anteriormente acordado, estén totalmente suscritas y pagadas.

La sociedad llevará un Libro de Registro de Accionistas en el que se inscribirán todas las operaciones de suscripción, adquisición o transmisión de que sean objeto las acciones de que forman parte del capital social.

La sociedad considerará como propietarios de las acciones a los que aparezcan inscritos en dicho libro.

**SÉPTIMA.-** Los títulos de las acciones o los certificados provisionales (Que podrán amparar una o más acciones), se redactarán con acuerdo en el artículo ciento veinticinco de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**OCTAVA.-** Las acciones confieren a sus dueños iguales derechos y obligaciones.- Acciones de la serie "B", que podrán ser de voto limitado, por lo que solamente podrán ejercitarlo en las asambleas extraordinarias que se reúnan para tratar los asuntos comprendidos en las fracciones uno, dos, cuatro, cinco, seis y siete (Romanos) del artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En este caso y para el supuesto de asignación de dividendos a acciones ordinarias o al momento de disolución de la sociedad, deberá observarse lo dispuesto por los párrafos segundo y tercero del artículo ciento trece del ordenamiento legal antes mencionado, en el entendido que dicho cinco por ciento recae sobre el valor nominal de cada acción.

En los aumentos del capital social, los accionistas tendrán preferencia para suscribir el nuevo que se emita.

La preferencia se ejercerá dentro de los quince días siguientes a la fecha de la publicación del acuerdo de aumentar el capital social

Dicho acuerdo se publicará en el Diario Oficial de la Federación o en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la sociedad, salvo que la asamblea de accionistas determine otra cosa.

Los accionistas responderán de las pérdidas sólo hasta el monto de sus acciones

-----**DE LAS ASAMBLEAS**-----

**NOVENA.-** La Asamblea General de accionistas es el órgano supremo de la sociedad y su régimen es el siguiente:

I. Serán extraordinarias u ordinarias

Las extraordinarias serán las que se reúnan para tratar los asuntos a que se refiere el artículo ciento ochenta y dos de la Ley General de Sociedades Mercantiles y las demás serán Ordinarias. Los incrementos o disminuciones del capital variable se harán en Asambleas Ordinarias.

II. Se celebrarán en el domicilio social.

III. Serán convocadas por el Consejo de Administración, el Administrador Único, o él o los Comisarios.

IV. La convocatoria se publicará en el Diario Oficial de la Federación o en los periódicos de mayor circulación del domicilio de la sociedad y deberá notificarse personalmente mediante correo certificado a los accionistas en el domicilio señalado en el Libro de Registro de Accionistas, con anticipación de quince días a la fecha en que deba celebrarse la Asamblea Si todas las acciones estuvieron representadas al momento de la votación, no será necesaria la publicación de la convocatoria

V. Actuará como Presidente, el del Consejo, el Administrador Único, o la persona que designen los accionistas, y fungirá como Secretario la persona que designe el Presidente.

VI. Para que se considere legalmente reunida y para que sus resoluciones sean válidas se atenderá a lo dispuesto por los artículos ciento ochenta y nueve, ciento noventa y ciento noventa y uno de la Ley General de Sociedades Mercantiles

VII. En las votaciones cada acción representa un voto y serán nominativas a menos que la mayoría acuerde otra forma de votación.

VIII. Las actas de las Asambleas deberán ser firmadas por el Presidente y por el Secretario

IX. Se podrán celebrar reuniones de accionistas en los términos del último párrafo del artículo ciento setenta y ocho de la Ley General de Sociedades Mercantiles

-----**DE LA ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA**-----

- **DÉCIMA.-** El órgano de Administración de la sociedad estará integrado por un Administrador único o un Consejo de Administración.

**DÉCIMO PRIMERA.-** EL Consejo de Administración estará integrado por el número de miembros que determine la Asamblea de Accionistas, en ningún caso podrá ser inferior a dos.

**DÉCIMO SEGUNDA.-** El Administrador Único o los miembros del Consejo de Administración durarán en su cargo hasta que se haga un nuevo nombramiento y los designados tomen posesión.

**DÉCIMO TERCERA.-** El Consejo de Administración o Administrador Único de la Sociedad no estarán obligados a otorgar garantía o caución alguna.

**DÉCIMO CUARTA.-** El Consejo se considerará legalmente instalado con la mayoría de los consejeros. Cada consejero gozará de un voto y las resoluciones se tomarán por mayoría de presentes. El presidente tiene voto de calidad.

**DÉCIMO QUINTA.-** El Presidente y Secretario del Consejo de Administración serán las personas que designe la Asamblea de Accionistas y en su defecto, fungirán como tales el primero y segundo designados al nombrarse el Consejo de Administración

**DÉCIMO SEXTA.-** De cada sesión de Consejo de Administración se levantará un acta, en la que se hará constar la lista de consejeros que asistieron, los asuntos que trataron, el desarrollo de los mismos y deberá ser firmada por quienes hayan actuado como Presidente y Secretario en dicha sesión de consejo

**DÉCIMO SÉPTIMA.-** El Consejo de Administración o El Administrador Único tendrán las más amplias facultades para realizar el objeto social, por lo que enunciativa y no limitativamente, gozará de las siguientes facultades:

**I.- FACULTAD GENERAL PARA PLEITOS Y COBRANZAS,** que se otorga con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial de 99 acuerdo con la Ley, sin limitación alguna, de conformidad con lo dispuesto por el primer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro y del dos mil quinientos ochenta y siete, ambos del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana en donde se ejercite el poder, estando por tanto facultado para iniciar acciones legales de cualquier naturaleza así como desistirse de todas las mismas, aún de juicios de amparo, formular querellas y denuncias penales y desistirse de las mismas, coadyuvar con el Ministerio Público y otorgar el perdón, transigir, comprometer en arbitraje, articular y absolver posiciones, recusar jueces, recibir pagos y ejecutar todos los demás actos determinados por la Ley, entre los que se incluye representar a la sociedad ante autoridades y tribunales penales, civiles, administrativos, del trabajo y fiscales.

**II.-FACULTAD GENERAL PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN** de acuerdo con lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana en donde se ejercita el poder, con todas las facultades generales y aún con las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley.

**III.- FACULTAD GENERAL PARA ACTOS DE DOMINIO** conforme a lo dispuesto en el tercer párrafo del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana en donde se ejercita el poder, con todas las facultades generales y aquellas que requieran cláusula especial conforme a la Ley.

**IV.- FACULTAD GENERAL PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN LABORAL** con facultades expresas para comparecer ante cualquier autoridad laboral, Juntas Federales y Locales de Conciliación, Juntas Federales y Locales de Conciliación y Arbitraje y en especial audiencias en la etapa conciliatoria en los juicios de orden laboral, facultados para celebrar convenios que de dichas audiencias pudieren resultar, así como en forma especial para articular y absolver posiciones en dichas actuaciones, en términos de los artículos once, quinientos noventa y dos fracción 100 segunda, setecientos ochenta y seis y ochocientos setenta y seis de la Ley Federal del Trabajo. Asimismo para formular reglamentos interiores de trabajo.

**V.- FACULTAD GENERAL PARA SUSCRIBIR, AVALAR, ENDOSAR, GIRAR, ACEPTAR, LIBRAR TÍTULOS DE CRÉDITO** en términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

**VI.- FACULTAD ESPECIAL** para comparecer ante la Procuraduría Federal del Consumidor, celebrar audiencias de cualquier característica, articular y absolver posiciones, sujetarse de ser necesario al arbitraje y celebrar convenios que considere pertinentes.

**VII.- FACULTAD ESPECIAL** para abrir y cerrar cuentas bancarias en nombre y por cuenta de la sociedad y designar a las personas que puedan girar en contra de las mismas.

**VIII.- FACULTAD** para convocar a Asambleas Generales o Especiales de Accionistas y ejecutar sus resoluciones.

**IX.- FACULTAD GENERAL** para nombrar Director General, Gerentes Generales, Subgerentes, Factores y demás funcionarios y empleados de la sociedad, definiendo los emolumentos de cada uno de ellos, así como el área donde deberán desarrollar sus actividades.

**X.- FACULTAD GENERAL** para conferir poderes generales, o especiales para la gestión de ciertos y determinados negocios sociales, así como revocar los poderes que hubieren sido otorgados en una o varias personas, reservándose para si el ejercicio de los poderes que se le otorgan.

**DÉCIMO OCTAVA.-** Se podrán celebrar reuniones de consejeros en los términos del último párrafo del artículo ciento cuarenta y tres de la Ley General de Sociedades Mercantiles

-----**DE LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD**-----

**DÉCIMO NOVENA.-** El órgano de vigilancia de la sociedad, estará integrado por uno o varios comisarios que podrán ser o no accionistas y quienes continuarán en ejercicio hasta que se haga un nuevo nombramiento y los designados tomen posesión.

-----**EJERCICIOS SOCIALES Y ESTADOS FINANCIEROS**-----

**VIGÉSIMA.-** Los ejercicios durarán un año y correrán del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, salvo el primero que correrá a partir de la fecha de firma del presente instrumento, al treinta y uno de diciembre del año en curso.

**VIGÉSIMA PRIMERA.-** Los estados financieros se formularán al término de cada ejercicio y deberán concluirse dentro de los tres meses siguientes a la clausura. **VIGÉSIMA SEGUNDA.-** Del resultado de los estados financieros, previo pago del impuesto sobre la renta y reparto de utilidades a los trabajadores, el remanente se aplicará como sigue:

I.- Se separará un cinco por ciento para formar el fondo de reserva legal, hasta que alcance el veinte por ciento del capital social.

II.- Se separarán las cantidades que la Asamblea acuerde para la formación de uno o varios fondos de reservas especiales.

III.- Se distribuirá como dividendo entre los accionistas, la cantidad que acuerde la Asamblea.

IV.- El sobrante repartible será llevado a la cuenta de utilidades por aplicar

-----**DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN**-----

**VIGÉSIMA TERCERA.-** La sociedad se disolverá por acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas y en los demás casos que fije la Ley.

**VIGÉSIMA CUARTA.-** Disuelta la sociedad se pondrá en liquidación, nombrándose uno o varios liquidadores quienes procederán a la misma conforme a lo dispuesto en el capítulo once de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**VIGÉSIMA QUINTA.-** En el periodo de liquidación de la sociedad, los liquidadores tendrán las mismas facultades y obligaciones que corresponden al órgano de administración. El órgano de vigilancia continuará en funciones con las facultades y obligaciones que le correspondían en la vida normal de la sociedad.

**VIGÉSIMA SEXTA.-** Mientras no se inscriba en el Registro Público de Comercio el Nombramiento de los liquidadores y éstos no hayan entrado en funciones, el órgano de administración continuará en funciones, pero no podrá iniciar nuevas operaciones después del acuerdo de disolución o de que se compruebe la existencia de la causa legal de ésta.

----- **CLÁUSULAS TRANSITORIAS** -----

**PRIMERA.-** El capital mínimo fijo ha quedado íntegramente suscrito y pagado por la cantidad de ----- representado por 33% acciones. De esta manera el capital social ha quedado distribuido de la siguiente manera:

-----**ACCIONISTAS**-----**ACCIONES**-----**VALOR**

I.- Lizette González Reyes-----#100%----- # cien por ciento -----\$900,000.

Total -----#100%-----\$-- # cien por ciento  
--\$900,000

El capital social ha sido suscrito y pagado íntegramente quedando depositado en la caja de tesorería de la sociedad.

**SEGUNDA.-** La reunión celebrada por los Señores Accionistas al firmar este instrumento constituye la primera Asamblea General Ordinaria de Accionistas y en la misma se toman los siguientes:

----- **ACUERDOS** -----

I.- Por unanimidad de votos los accionistas acuerdan que la sociedad sea administrada por **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**, designando para tal efecto: **PRESIDENTE.-** Lizette González Reyes

**DIRECTOR GENERAL.-** Lizette González Reyes

**LOS MIEMBROS** del consejo de administración gozarán **PARA EJERCITARLAS CONJUNTA O SEPARADAMENTE** de todas las facultades señaladas en la cláusula décima séptima de los presentes estatutos. **CON LA ÚNICA LIMITACIÓN DE QUE LAS FACULTADES PARA ACTOS DE DOMINIO SÓLO PODRÁN SER EJERCITADAS POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

II.- Designar como Comisario de la Sociedad la señora o señor Dulce María Yáñez a quien se le conceden e imponen todas las obligaciones y derechos que la Ley y los estatutos señalan para los de su clase.

**TERCERO.-** Los accionistas manifiestan: -

I.- Que obra en la caja de la sociedad la suma de cincuenta mil pesos importe del capital mínimo fijo cantidad pagada a la fecha de celebración de la presente asamblea.

II.- Que el Administrador y el Comisario no caucionan su manejo toda vez que la presente Asamblea los dispensa de tal circunstancia.

**En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil Federal y de los artículos correlativos en los Códigos Civiles para el Distrito Federal y cada uno de los Estados de la República Mexicana, el suscrito Corredor Publico transcribe a continuación dicha disposición:**

“En todos los poderes generales para pleitos y cobranzas bastará que se diga que se otorga con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, para que se entiendan conferidos sin limitación alguna.

En los poderes generales para administrar bienes, bastará expresar que se dan con ese carácter para que el apoderado tenga toda clase de facultades administrativas.

En los poderes generales, para ejercer actos de dominio, bastará que se den con ese carácter para que el apoderado tenga todas las facultades de dueño, tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones, a fin de defenderlos

Cuando se quisieren limitar, en los tres casos antes mencionados, las facultades de los apoderados, se consignarán las limitaciones, o los poderes serán especiales.

Los notarios insertarán este artículo en los testimonios de los poderes que otorguen”.

**YO EL CORREDOR PÚBLICO CERTIFICO Y DOY FE:**

I.- Que todos los documentos que tuve a la vista concuerdan fielmente con sus originales.

II.- Que me cercioré de que los comparecientes tienen capacidad legal en virtud de que no encontré en ellos manifestaciones evidentes de incapacidad natural y de que no tengo noticias de que se encuentren sujetos a interdicción.

III.- Que me cercioré de la identidad de los comparecientes conforme a los documentos que en copia fotostática que concuerdan fielmente con sus originales, agrego al archivo de la Correduría a mi cargo bajo la letra

IV.- Que les solicité a los comparecientes me exhibieran en este acto sus cédulas de identificación fiscal y les advertí de lo dispuesto en el tercer párrafo de la regla dos punto tres punto doce de la miscelánea fiscal para el año dos mil cuatro, que en caso de no hacerlo procederé a dar aviso a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

V.- Que los comparecientes deberán acreditarme, con fundamento en el Código Fiscal de la Federación, haber presentado la solicitud de inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes ante el Servicio de Administración Tributaria correspondiente a su domicilio dentro de los treinta días naturales siguientes a la fecha de firma de la presente póliza, y que en caso de no acreditarme dicha inscripción procederé a dar el aviso correspondiente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

VI.- Que los comparecientes manifestaron bajo protesta de decir verdad y advertidos de las penas en que incurrir quienes declaran falsamente ante fedatario público por sus generales ser:

Nombre **Lizette González Reyes**, nacionalidad **Mexicana**, fecha de nacimiento **25 de agosto de 1996**, lugar donde nació **Distrito Federal**, estado civil **soltera**, ocupación con domicilio en **Hidalgo, San Mateo, Texcoco, Estado de México**.

VII.- Que leí y expliqué a los comparecientes el presente instrumento, manifestando su conformidad con él y firmándolo en unión al suscrito Corredor Público para su constancia en el lugar y fecha arriba indicados, mismo momento en que lo **AUTORIZO** por no haber impedimento legal alguno para ello. **DOY FE**.

Anexo 9. Formato de trámite (licencia de funcionamiento)



**JEFATURA DE LICENCIAS  
FORMATO DE TRÁMITE**

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_

NOMBRE O DENOMINACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD O GIRO PREDOMINANTE: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_ COLONIA: \_\_\_\_\_ CÓDIGO POSTAL: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL APODERADO LEGAL EN CASO DE SER PERSONA JURÍDICA COLECTIVA: \_\_\_\_\_

DOMICILIO DENTRO DEL MUNICIPIO PARA RECIBIR NOTIFICACIONES: \_\_\_\_\_

**TRÁMITE A REALIZAR**

- |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>○ ALTA</li><li>○ BAJA</li><li>○ CAMBIO DE DOMICILIO</li><li>○ ALTA DE ESTACIONAMIENTO</li></ul> <p>NÚMERO DE CAJONES DE ESTACIONAMIENTO:<br/>ESPECIFICAR LOS CAMBIOS (EN SU CASO):</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>○ CAMBIO DE PROPIETARIO</li><li>○ CAMBIO DE GIRO</li><li>○ AUMENTO DE GIRO</li><li>○ BAJA DE ANUNCIO PUBLICITARIO</li><li>○ CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL</li><li>○ DISMINUCIÓN DE GIRO</li><li>○ ALTA DE ANUNCIO PUBLICITARIO</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE  
O REPRESENTANTE LEGAL

SELLO Y FIRMA DE AUTORIZADO

## FUENTES CITADAS

- Ibáñez, R., & Rodríguez, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. *Medio ambiente y política turística en México*, 17-33.
- Acosta, J. (2017). Impacto económico del turismo de crucero: caso República Dominicana. *El Periplo Sustentable*, 35-55.
- Arduinna. (2018). *Arduinna*. Obtenido de Destinos para Congresos, Convenciones y Eventos en México: <https://programadestinosmexico.com/destinos.html>
- Arrollo, L., & Gutiérrez, E. (2006). Turismo y empleo. *Teoría y Praxis*, 137-146.
- BESTDAY. (2020). *Hoteles de Cadena*. Obtenido de <https://www.bestday.com.mx/HotelesCadena/>
- Bravo, S. (2004). *La competitividad del sector turístico*. Madrid: Banco de España.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento, selección de personal y acogida. *M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos*, 101-134.
- CAIINTELLIGENT. (2020). *CAIINTELLIGENT*. Obtenido de <http://caiintelligent.com.mx/cliente.html>
- Castro, J. (2005). La Calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural . *PASOS*, 143-148.
- Consultora Mexicana. (2019). *Productos y servicios*. Obtenido de <https://www.consultoramexicana.com/>
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 179-194.
- Cosío, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, 23-45.
- De la Torre, F. (2002). *Agencias de viaje y transportación*. México: Trillas.
- De Sicilia, A. (2012). Evaluación económica del impacto del turismo cultural en la ciudad de Zcatecas. *Investigaciones Geográficas*, 89-103.
- Durón, C. (2011). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. Ciudad de México: Trillas.
- EL FINANCIERO. (20 de Febrero de 2019). Turismo médico dejó derrama de 23 mil mdd en México en 2018. *El financiero*, págs. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/turismo-medico-dejo-derrama-de-23-mil-mdd-en-mexico-en-2018>. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/turismo-medico-dejo-derrama-de-23-mil-mdd-en-mexico-en-2018>

- FORBES. (18 de Julio de 2019). *Bodas destino: el turismo de romance en México toma más auge que nunca*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/bodas-destino-turismo-de-romance-toma-mas-auge/>
- FORBES. (7 de Enero de 2019). Turismo de cruceros deja en México una derrama de 480 mdd en 2018. *FORBES*, págs. <https://www.forbes.com.mx/turismo-de-cruceros-deja-en-mexico-una-derrama-de-480-mdd-en-2018/>.
- FUDE. (2018). *Educativo*. Obtenido de El turismo de cruceros: <https://www.educativo.net/articulos/el-turismo-de-cruceros-1047.html>
- García, I. (2013). *Gestión de empresas de transporte turístico*. Madrid: Síntesis .
- García, K. (13 de Diciembre de 2018). Turismo en México emplea a 6 de cada 100 trabajadores remunerados. *El economista*, págs. <https://www.economista.com.mx/economia/Turismo-en-Mexico-emplea-a-6-de-cada-100-trabajadores-remunerados-20181213-0060.html>.
- García, P. (2002). Necesidad de regular el ejercicio y actuación de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de turismo activo en el medio natural. *Cuadernos de Turismo*, 45-52.
- Goeldner, C., & Ritchie, B. (2003). *Tourism. principles, practices, philosophies*. Nueva Jersey: Jhon Wiley and Sons.
- GOOGLE MAPS. (2020). *GOOGLE MAPS*. Obtenido de <https://lh3.googleusercontent.com/yF2eNisyWgzlmY4IEJC7bpPiqes2QfMcPxqqTZQ6FIFPZLTLouV1w-pu2pelNBwmfad5=s170>
- GREENPEACE. (2020). *GREENPEACE*. Obtenido de Misión valores: <https://www.greenpeace.org/mexico/mision-y-valores/>
- Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to managment*. Englewood: Prentice-Hall.
- H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta. (2018). *Dirección de Turismo*. Obtenido de <https://www.puertovallarta.gob.mx/2018-2021/Dependencias/Turismo.php>
- INEGI. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI. (Junio de 2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática : <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- Korstanje, M. (2016). Managing Ethical Consumption in Tourism. *El periplo sustentable*, 50-62.

- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Marc, P., & Stuart, M. (1994). *Sea su propio consultor y ahorre dinero: guía para desarrollar una consultoría interna eficaz*. Barcelona: Folio.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. London: Longman Pub Group.
- Meléndez, H. (2005). *Plan de Negocios y análisis de inversiones*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Mestres, S. (2000). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- MILENIO. (10 de Febrero de 2019). *Destinos mexicanos, paraísos para el turismo mundial de romance*. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/destinos-mexicanos-paraisos-turismo-mundial-romance>
- Molina, S. (1986). *Planificación del Turismo*. México: Nuevo Tiempo Libre.
- Morfin, M. (2006). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.
- MUNDO EJECUTIVO. (2020). *Las mejores 30 empresas consultoras de México*. Obtenido de <http://mundoejecutivo.com.mx/rankings/2015/05/21/mejores-30-empresas-consultoras-mexico/>
- Munguía, A. (18 de Junio de 2019). ¿Turismo médico en México? Su derrama económica ya igualó el total de divisas del sector. *El financiero*, págs. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/turismo-medico-en-mexico-su-derrama-economica-ya-igualo-el-total-de-divisas-del-sector>.
- Notimex. (1 de Septiembre de 2018). Turismo de naturaleza en México genera cuatro mil mdp al año. *Uniradio Noticias*, págs. <https://www.uniradionoticias.com/noticias/negocios/538224/turismo-de-naturaleza-en-mexico-genera-cuatro-mil-mdp-al-ano.html>.
- OBS BUSINESS SCHOOL. (2020). *VAN y TIR, dos herramientas para la viabilidad de una inversión*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/finanzas/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-de-una-inversion>
- OMT. (2001). *Apuntes de Metodología*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

- OMT. (2005). *Barómetro del turismo mundial*. Madrid: OMT.
- OMT. (2018). *¿Por qué el Turismo?* Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de Organización Mundial del Turismo: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- OMT. (Mayo de 2019). *Cifras Clave del Turismo*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de Organización Mundial del Turismo: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_key\\_figures\\_barom\\_may2019\\_sp.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_key_figures_barom_may2019_sp.pdf)
- OMT. (2020). *El turismo: un fenómeno económico y social*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/turismo>
- OMT. (2020). *Panorama del turismo internacional*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Palomino , B., Gasca, J., & López, G. (2016). El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas. *El periplo sustentable*, 6-37.
- Quiroz, J. (11 de Noviembre de 2018). Aumentó 6.8% turismo extranjero en México en 2018. *La jornada*, págs. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2018/11/11/aumento-6-8-turismo-extranjero-en-mexico-en-2018-9582.html>.
- Ruíz, Á. (Mayo de 2016). *Creación de una empresa de asesoría y consultoría especializada en el cantón Rumiñahui*. Quito: Administración de Empresas Comercializadoras de Turismo.
- Sánchez, A. (1993). *El plan de negocios del emprendedor*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (2014). Usos de la accountability en la administración pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 618-638.
- Sección Amarilla. (17 de Enero de 2018). *GUÍA MÉXICO GASTRONÓMICO 2018: 120 RESTAURANTES EN MÉXICO*. Obtenido de <https://blog.seccionamarilla.com.mx/guia-mexico-gastronomico-2018/>
- SECTUR. (9 de Febrero de 2015). *Turismo Romance*. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/hashtag/2015/02/09/turismo-de-romance/>
- SECTUR. (2016). *Análisis de mejores prácticas y generación de una metodología para la clasificación hotelera en México*. México: Secretaria de Turismo.
- SECTUR. (2016). *Dirección General de Innovación del Producto Turístico*. México: Secretaria de Turismo.
- SECTUR. (2017). *Oferta de Servicios Turísticos por Entidad Federativa*. Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de Secretaria de Turismo: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>

- SECTUR. (2017). *Quinto Informe de Labores*. México: Secretaria de Turismo.
- SECTUR. (24 de Mayo de 2018). *Consejo Consultivo de Turismo Médico*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/consejo-consultivo-de-turismo-medico>
- SECTUR. (2018). *Resultados de la Actividad Turística Enero 2018*. México: Secretaria de Turismo.
- SECTUR. (2018). *Sexto Informe de labores*. México: SECTUR.
- SECTUR. (2018). *Visión Global del Turismo a México* . México: Secretaria de Turismo.
- SECTUR. (2019). *PARTICULARIDADES DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN HOTELERA*. México: Secretaria de Turismo.
- SECTUR. (Mayo de 2019). *Ranking Mundial del Turismo Internacional* . Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de Secretaria de Turismo: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- SECTUR. (2020). *Secretarías estatales de turismo*. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/guia-de-viaje/secretarias-estatales-de-turismo/>
- Sevilla, A. (2020). *Economipedia: Haciendo fácil la economía* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Treviño, M. (2008). *La consultoría*. México: Trillas.
- TVIAJES. (2020). *Agencias de viajes*. Obtenido de <https://tviajes.com/agencias-de-viajes/ciudad-de-mexico/>
- Velázquez, M. (2016). *Impactos socioculturales de Cumbre Tajín percibidos por la comunidad local: Un enfoque cualitativo*. Texcoco.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el plan de negocios*. Madrid: Lulu.com.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates.
- ZONA TURÍSTICA. (2020). *Renta de autos*. Obtenido de <https://www.zonaturistica.com/ligasInteres/arrendadoras-en-mexico.html>